

A close-up photograph of a man in a dark suit, white shirt, and red tie with a small pattern. He is adjusting the knot of his tie with his right hand. The background is dark, making the white shirt and red tie stand out.

СЕРГЕЙ СТЕПАНОВ

# ИСКУССТВО ДОБИВАТЬСЯ СВОЕГО

УСПЕШНАЯ КАРЬЕРА: ЗАКОНЫ РОСТА  
ПОБЕДА НАД НЕВЕЗЕНИЕМ  
КАК ПРОДАТЬ СЕБЯ ДОСТОЙНО И ВЫГОДНО  
СКОЛЬКО ВЫ СТОИТЕ?  
СПЛАГАЕМЫЕ ДЕЛОВОГО ИМИДЖА  
НЕ ДАЙТЕ СЕБЯ ОБМАНУТЬ  
ФОРМУЛА УДАЧИ  
УРОКИ ЖИТЕЙСКОЙ ПСИХОЛОГИИ  
КАК УДЛИНИТЬ ДЕНЬ?  
РЕЦЕПТ ЦАРЯ СОЛОМОНА  
О ЧЕМ ГОВОРЯТ МИМИКА И ЖЕСТЫ

# Сергей Сергеевич Степанов

## Искусство добиваться своего

*Текст предоставлен правообладателем.  
[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=656455](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=656455)  
Степанов С.С. Искусство добиваться своего: Эксмо; Москва; 2007  
ISBN 5-699-19826-1*

### **Аннотация**

Успех приходит к тому, кто умеет извлекать уроки из ошибок – предпочтительно чужих – и обращать в свою пользу любые обстоятельства. Этому искусству не учат в школе, но его можно освоить самостоятельно, руководствуясь доступными приемами самопознания и самосовершенствования. Как правильно спланировать свою карьеру и преуспеть в ней? Как не ошибиться в выборе жизненных целей и найти надежные средства их достижения? Как научиться ладить с людьми, не ущемляя их интересов, но и не забывая про собственные?

Известный психолог Сергей Степанов, обобщив многие достижения мировой психологии, предлагает доступные решения сложных жизненных проблем – профессиональных и личностных. Из этой книги вы узнаете, как обойти подводные рифы на пути карьерного роста, как обрести материальное и душевное благополучие, как научиться понимать людей по едва заметным особенностям их поведения и внешнего облика.

Прочитав эту книгу, вы научитесь лучше понимать себя и других, освоите многие ценные приемы, которые помогут каждому в его стремлении к успеху.

## Содержание

Предисловие	4
Успешная карьера: законы роста	6
Ждет ли вас успех?	6
Сам себе босс	8
Победа над невезением	11
Ярмарка случайных открытий	14
Есть идея?	15
Роботизированный бизнес	15
Инкубатор для золотых яиц	16
Деньги из мыльных опер	16
Недостаток, обращенный в преимущество	17
Деловитость не терпит крайностей	18
Как продать себя достойно и выгодно	22
Слова, которых надо избегать на собеседовании	25
Тест – это не страшно	28
Сколько вы стоите?	32
По одежке встречают, или Слагаемые делового имиджа	37
Улыбка и карьера	40
Ключик к шефу	41
В кругу коллег	45
Время – деньги: парадоксы классической формулы	50
Пропорции успеха	53
Секреты деликатного принуждения	55
Не дайте себя обмануть	57
Справедливая критика	61
Чему нас учат конфликты?	66
Корректный отказ	68
Шутки уместны	72
Красноречивый подарок	74
Диета для успеха	76
Просим к столу	78
Этикет телефонных переговоров	79
Коллективный разум идет на штурм	81
Как уволить сотрудника с наименьшими потерями	85
Находка для шпиона	87
Стресс руководителя, или Тяжкое бремя ответственности	90
Синдром менеджера: когда жизнь не в радость	93
Ритуал обязывает	96
Диалог антиподов	98
Конец ознакомительного фрагмента.	104

# Сергей Степанов

## Искусство добиваться своего

### Предисловие

Люди, сумевшие добиться успеха, обычно не спешат делиться своими секретами – по той простой причине, что никаких особых секретов у них нет. Если внимательнее присмотреться к тем, чьи улыбающиеся лица смотрят на нас с обложек глянцевого журналов, становится ясно, что это очень разные люди, сильно отличающиеся друг от друга. Не существует каких-то особых качеств, которые были бы присущи им всем и которые и нам, вероятно, следовало бы в себе развить, чтобы последовать их примеру. К тому же многие из них вовсе не блещут исключительными достоинствами и талантами. В большинстве своем это такие же люди, как мы с вами, которым, однако, почему-то удалось то, что не всегда удается нам, – получать от жизни то, что хочется. Чем же они заслужили такое расположение Фортуны?

Главное отличие успешного человека от неудачника – в его способности распорядиться любыми жизненными обстоятельствами себе на пользу, любые условия превратить в инструменты достижения своих целей. Окружающий мир постоянно дарит нам ценные подсказки, указывающие путь к решению наших проблем. Тот, кто умеет распознать эти подсказки и воспользоваться ими, оказывается на верном пути и достигает своих целей.

Тому, кто желает найти в этой книге универсальную формулу успеха, сильно не повезло – ни в этой, ни в какой другой книге он ее не найдет, потому что ее просто не существует. Зато здесь можно найти немало полезных подсказок, предупреждающих от тупиков на жизненном пути и открывающих заманчивые жизненные перспективы. На Востоке говорят: «К вершине горы ведет много тропинок». Свою тропинку к успеху вам предстоит проложить самому. И в этом деле данная книга послужит не столько указателем, сколько ориентиром.

В наши дни профессия психолога-консультанта приобретает все большую популярность во всем мире. Миллионы людей, не находя решения своих житейских проблем, обращаются к профессиональным советчикам в надежде наладить испорченные отношения с близкими, найти путь к желанным целям, обрести душевное равновесие. При этом многие переоценивают компетенцию психологов, полагая, будто те знают ответы на все возможные вопросы и с легкостью эти ответы подскажут.

Однако настоящие психологи прямых советов и указаний почти никогда не дают. Им известно: ответ на вопрос, который возник у конкретного человека, может найти только сам этот человек. Психолог в этом только помогает, подсказывая необходимые доводы и аргументы.

Зачем вообще люди обращаются к психологу-консультанту? Затем же, зачем и к любому другому консультанту. Например, в юридическую консультацию мы идем оттого, что не сильно сведущи в законах. И специалист-законник нам объясняет: существуют определенные установления, которые вы, возможно – невольно, нарушаете и из-за этого создаете себе неприятности; а есть еще и другие уложения, которые дарят вам некоторые привилегии... Вы об этом не знали и упускали свою выгоду? Так вот теперь знайте и пользуйтесь тем, что принадлежит вам по праву.

В похожей ситуации психолог тоже пользуется своим знанием законов – законов человеческой природы. Опираясь на богатый исследовательский опыт своих коллег, он знает, отчего возникают невыполнимые желания, межличностные конфликты, острые переживания. И во многих случаях достаточно поделиться этим знанием, чтобы открыть человеку глаза на подлинное содержание его проблем.

С этой целью автором уже написано несколько книг – не столько назидательных, сколько просветительских. Это не советы, как нужно жить, а своего рода намеки, подсказки, опирающиеся на результаты разнообразных психологических наблюдений и опытов.

В данном издании объединены под одной обложкой три книги автора, вышедшие в последние годы и имевшие немалый успех у читателей. Они, соответственно, и составляют три части данного сборника. Первая посвящена преимущественно вопросам построения карьеры, вторая – широкому кругу жизненных проблем, встающих перед каждым из нас, третья – тонкому искусству разбираться в людях, распознавать их характер, настроения и намерения по едва заметным особенностям их поведения и внешнего облика. По сравнению с первыми изданиями в каждую часть внесены значительные изменения и дополнения, поэтому даже те, кто ранее читал какие-то книги автора, и здесь найдут немало нового и интересного. Кому-то эта книга поможет расширить психологическую эрудицию, а кому-то, возможно, и послужит карманным «консультантом». Ведь с опорой на психологическое знание легче решать наши повседневные проблемы!

## Успешная карьера: законы роста

### Ждет ли вас успех?

Планируя будущие начинания, полезно заранее оценить свои потенциальные качества. Перед вами несложный тест, который покажет, насколько ваши личные склонности и убеждения благоприятствуют деловому успеху. Тест состоит из нескольких утверждений, с которыми вам надо выразить свое согласие либо несогласие.

1. Считаю, что любую проблему при должном усилии можно решить, и не понимаю тех, кто вечно жалуется на трудности.
2. Когда передо мной ставят задачу, желательно получить также подробную инструкцию по ее выполнению.
3. Мне редко отказывают в моих просьбах.
4. Я избегаю спорить с продавцами о цене, так как опасаясь, что меня сочтут мелочным.
5. Тот, кто пытается пролезть в очереди впереди меня, может быть уверен, что получит от меня отпор.
6. Более сильные переживания у меня вызывает страх неудачи, чем надежда на успех.
7. Решение важного вопроса лучше отложить на завтра: ведь вопрос может решиться сам собой или его решит кто-то другой.
8. В жизни мне часто приходится сталкиваться с непредвиденными обстоятельствами, которые я не сумел предугадать и не смог подготовиться к ним.
9. В наши дни нецелесообразно учиться и приобретать специальность, лучше сосредоточиться на накоплении средств, чтобы развернуть свое дело.
10. Неверие других в мои силы может подорвать мое стремление к цели.
11. Никогда точно не знаю, сколько у меня с собой денег, так как они рассованы по всем карманам.
12. Если мне предложат дело, обещающее очень крупную прибыль в короткие сроки, я задумаюсь, прежде чем согласиться.
13. Ведя крупное дело, смешно экономить на мелочах.
14. Если обстоятельства мешают выполнить обещанное, то не сдержат слово вполне простительно.
15. За дело, которое не обещает немедленной выгоды, лучше вообще не браться.
16. Хороший товар не нуждается в рекламе.
17. Планирование – пережиток социалистической системы.
18. В спортивных состязаниях важнее не победа, а участие.
19. Мне легко завязать разговор с незнакомым человеком.
20. Первый крупный доход собираюсь истратить на покупку, о которой давно мечтал, но не мог себе позволить.

Подведем итог. Запишите себе по 1 баллу за ответ «да» на вопросы 1, 3, 5, 12, 19 и за ответ «нет» на вопросы 2, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20.

**Менее 10 баллов.** Не исключено, что вы сумеете добиться успеха, однако сегодня ваши установки и пристрастия не очень этому благоприятствуют. Вы недостаточно организованны, нечетко представляете свои цели, порой подвержены иллюзиям. Чтобы обеспечить успех своим начинаниям, вам предстоит серьезная работа по самосовершенствованию.

**10–15 баллов.** Вы обладаете неплохим деловым потенциалом и имеете все шансы на успех. Однако никто не застрахован от ошибок, и вам надо научиться не столько страдать от них, сколько по возможности извлекать из них пользу.

**Свыше 15 баллов.** Судя по всему, вы обладаете исключительными деловыми способностями. Но не забывайте, что успех зависит не только от способностей, но и от умения их применить в реальной ситуации.

## Сам себе босс

Американский мультимиллионер Хантингтон Хартфорд говорил: «Настоящего успеха добиваются не те, кто умеет ладить с начальством и всегда добросовестно выполняет поручения. Такие люди могут стать высокооплачиваемыми исполнителями, не более того. Большинство миллионеров – это люди, которые не любят подчиняться и предпочитают все делать по-своему».

Ему вторил один из богатейших людей мира Поль Гетти: «Практически единственный способ заработать действительно большие деньги – это найти свою «нишу» и открыть собственное дело. Вы никогда не получите много, работая на кого-то».

Следуя этим советам, сотни тысяч американцев пробуют себя в бизнесе. Ежегодно в Соединенных Штатах регистрируются десятки тысяч малых, часто семейных, предприятий и небольших фирм, и... почти столько же их каждый год разоряется! И это в условиях стабильных, веками складывавшихся капиталистических отношений, а не нашего дикого рынка, задавленного коррупцией и рэкетом. А если даже в благополучной Америке большинству энтузиастов не удастся извлечь пользу из мудрости финансовых воротил, то нам, наверное, и вовсе не стоит на нее полагаться. Если не удалось на мутном гребне перестроечной волны завести собственный бизнес, то теперь пытаться и поздно, и практически бесполезно...

Такой пессимистический взгляд возникает из-за превратного понимания самого слова «бизнес». У нас оно фактически стало синонимом вышедшего из моды понятия «спекуляция». На то есть самые серьезные основания. Ни для кого не секрет, что большинство отечественных капиталов (даже если не принимать во внимание откровенный криминал) сделаны на перепродаже купленного по дешевке, а то и попросту ловко присвоенного добра. Из-за этого изрядная часть соотечественников относится к бизнесу и бизнесменам настороженно и влиться в их ряды не спешит. Многие просто не чувствуют в себе торгашеской «жилки», иным и вовсе претит сама мысль о «нетрудовых доходах».

Однако такое понимание бизнеса крайне однобоко, ибо предпринимательство отнюдь не сводится к спекуляции. Очередной раз мы поспешили позаимствовать иноязычное слово, не вникнув как следует в его смысл. Ибо по-английски «бизнес» буквально означает «дело», «занятие» и происходит от слова *busy* – «занятый», «деятельный», «прилежный». Множество показательных примеров на сей счет можно почерпнуть из американской литературы – хотя бы даже самой легковесной, детективной. Вспомним хотя бы знаменитого адвоката Перри Мейсона, героя целой серии увлекательных романов Э.С. Гарднера. Этот находчивый юрист фактически исполняет еще и роль сыщика, отстаивая интересы своих клиентов. Однако при этом он еще и бизнесмен – ему принадлежит адвокатская контора, которую он сам возглавляет и в которой сам на себя и работает (его единственный наемный работник – секретарша). Его бизнес – юридическое разрешение запутанных дел, с которыми к нему обращаются клиенты.

Статус адвоката не позволяет Мейсону использовать некоторые сугубо детективные приемы. Для разрешения этой проблемы он обращается к своему другу Полу Дрейку, который владеет сыскным бюро и выполняет соответствующие заказы – либо сам, либо с помощью нескольких работающих на него коллег. Его бизнес – частный сыск.

В связи с особо яркими делами Мейсона постоянно осаждают репортеры. Разумеется, в интересах дела он не спешит делиться с ними информацией. Тогда они упрекают его: «Почему вы скрываете факты? Вы же подрываете наш бизнес!» Их бизнес – сенсационные репортажи.

Кстати, и сам создатель этого знаменитого литературного героя, американский писатель Эрл Стенли Гарднер, – тоже замечательный бизнесмен. Он один (хотя и, разумеется, с помощью наемных секретарей, машинисток, корректоров, литагентов и пр.) фактически представлял собой высокоэффективное и чрезвычайно прибыльное предприятие по производству популярного чтива (из-под его пера вышли десятки серийных романов, которые он штамповал по три-четыре в год).

Таким образом, «делать бизнес» – означает не обязательно «спекулировать», а в первую очередь – «делать какое-то дело», создавать товары и оказывать услуги, на которые есть спрос. Если спрос угадан правильно и вам есть что предложить для его удовлетворения, то ваши усилия будут вознаграждены. На этих принципах строится деятельность всех фирм и корпораций, а также все индивидуальные деловые начинания. Ибо если человек чувствует в себе достаточно сил и способностей самостоятельно (или с помощью немногочисленного вспомогательного персонала) удовлетворить какой-то сегмент потребительского спроса, то тогда он и выступает сам себе фирмой. А самое главное – сам себе боссом. Таких людей, наверное, и имели в виду Хартфорд и Гетти.

По большому счету, понятие «бизнес» синонимично понятию «трудовая деятельность», но не по найму, а на свой страх и риск, то есть прежде всего индивидуальная. Однако понятие «индивидуальная трудовая деятельность» плохо приживается в рамках нашего постсоветского менталитета. Слишком глубоко укоренилось у нас убеждение, что трудиться лучше всего в коллективе, а всякий индивидуал – «кустарь-одиночка без мотора». Так оно, впрочем, и гораздо проще. Коллективная ответственность – это ответственность разделенная, что, по сути дела, выливается в индивидуальную безответственность. Выполнять указания легче, чем принимать решения. Многие по сей день предпочитают именно такую форму работы, страшась тех бурь и рифов, которыми чревато «свободное плавание».

Однако даже в таких условиях всего за несколько лет у нас оформился класс настоящих свободных предпринимателей, про которых можно сказать: «Сам себе босс». Причем это не спекулянты, а именно работники, только не наемные. Они работают на себя. В случае неудачи им не на кого сваливать вину. Зато и успех они пожинаяют сполна, делясь лишь с налоговой инспекцией (и то не всегда).

Это в первую очередь люди творческих профессий – литераторы, журналисты, переводчики, художники, музыканты. Однако этим круг «свободных профессий» далеко не исчерпывается. На самом деле он очень широк и включает репетиторов, стилистов, массажистов, психотерапевтов, портных, мастеров по ремонту всего и вся, даже астрологов. Продолжать этот перечень можно бесконечно, и в нем наверняка найдется такая ниша, которую при желании могли бы занять и вы. Но стоит ли к этому стремиться? Есть ли в вашем конкретном случае реальная надежда на успех?

Оба стиля работы – коллективный и индивидуальный – имеют свои преимущества и издержки – более явные для одного человека, менее существенные для другого. Это зависит от множества личных психологических качеств, особенностей характера и менталитета, которыми люди значительно отличаются друг от друга.

Возглавить предприятие «Я сам» способен лишь человек достаточно инициативный, решительный, самостоятельный, готовый к риску, но в то же время ответственный и не склонный к авантюрам. Образно говоря, он должен сочетать в себе черты требовательного начальника и исполнительного подчиненного. Было бы опасной иллюзией полагать, будто индивидуальная трудовая деятельность не требует дисциплины. Любой бизнес – как автомобиль: сам собой движется только под гору. Если постоянно уступать соблазну расслабиться, отложить начатое на потом, довольно скоро останешься на обочине. Так что дисциплина тут необходима, причем особенно необходима в отсутствие приказов, внешнего давления. Наемному работнику, которым руководят, в этом отношении гораздо легче. Многие потому

и предпочитают этот стиль, что им недостает самодисциплины, напротив – требуется, чтобы кто-то авторитетный и властный поманивал пряником и грозил кнутом. Сам себе босс и пряник, и кнут держит в собственных руках.

Но существует и другая опасность. Бывает, что, работая на себя, работаешь на самого безжалостного хозяина, который постоянно подстегивает: «Еще, еще, напрягись, не расслабляйся...» Так недолго и загнать себя сверх всякой разумной меры. Поэтому внутреннего хозяина тоже следует слушаться с оглядкой. Расслабляться иной раз все-таки необходимо, как бы он тому ни противился. Даже на самых потогонных предприятиях для работников предусмотрены не только сверхурочные, но отпуска и выходные. Так что, работая на себя, надо рационально спланировать режим не только нагрузки, но и восстановления и отдыха.

Впрочем, человек достаточно опытный и зрелый все это хорошо понимает и умеет справляться с этими проблемами. А опыт и зрелость – очень важные требования к индивидуальному стилю предпринимательства. Редкий юноша обладает такими исключительными способностями, что может самостоятельно преуспеть с нуля. Большинству же можно порекомендовать поначалу поработать в команде, набраться опыта, завязать полезные связи, наработать выигрышную репутацию, чтобы с этим багажом и отправляться в свободное плавание. К тому же на этом этапе своей карьеры можно как следует разобраться в своих сильных и слабых сторонах и трезво взвесить: по силам ли вам работать в одиночку – хоть и без надзора, но и без поддержки. Если почувствуете в себе достаточно сил, решайтесь! В конце концов, в таком стиле, то есть никому не служа и руководя самим собою, работает полмира. В том числе и автор этих строк.

## Победа над невезением

*Поверь в тот факт, что есть ради чего жить, и твоя вера  
поможет этому факту свершиться.  
Уильям Джемс*

Бывают в жизни горькие минуты, когда самого себя становится жалко до слез. Самые простые и естественные желания не исполняются, работа валится из рук, огорчения и напасти одолевают со всех сторон. Вчера начальник, объявляя о предстоящем сокращении штата, как-то нехорошо покосился в вашу сторону. Дочь-подросток совсем отбилась от рук. Продавец на рынке бессовестно обсчитал, проезжавшая машина обдала грязью... Хочется уткнуться лицом в подушку и зарыдать: «За что мне такие наказания?»

Действительно, за что? Почему порой человеку катастрофически не везет? Некоторых фатальное невезение преследует всю жизнь, не оставляя, казалось бы, никакой надежды на радость и удачу. И это особенно обидно, когда рядом кто-то преуспевает, побеждает на соревнованиях и конкурсах, получает премии – кто-то квартальную, а кто-то и Нобелевскую.

Если вам случалось впадать в такое состояние (а от этого, поверьте, никто не избавлен) или, более того, вы в нем пребываете сию минуту, просто необходимо разобраться, как переломить трагическую закономерность и поймать наконец улыбку Фортуны.

Прежде всего необходимо отдать себе отчет, что неприятности – такой же неотъемлемый компонент человеческой жизни, как дождь и слякоть. Не было еще на свете такого счастливчика, который сумел бы прожить жизнь, не испытав огорчений и обид. Блистательный Уинстон Черчилль в годы англо-бурской войны попал в плен, перенес немало унижений и чудом избежал расстрела (можно себе представить, какие чувства испытывал тогда будущий премьер). Томас Эдисон, прежде чем прославиться своими изобретениями, был сначала исключен из школы за неуспеваемость, а потом едва не попал под суд за ненароком устроенный пожар в железнодорожном поезде, где он служил разносчиком газет и тайком занимался экспериментами. Один из сильнейших людей мира Валентин Дикуль после нелепой травмы оказался прикован к постели – казалось, навсегда. В результате самоотверженной работы над собой сегодня он не только снова демонстрирует на цирковой арене фантастические силовые номера, но и в созданном им реабилитационном центре помогает больным людям преодолеть их бессилие.

Подобных примеров можно привести множество. И все они убеждают, что от поражений и утрат не застрахован никто. Но отсюда можно извлечь и более ценный урок. Миллионы людей во все времена откуда-то исключали, увольняли, изгоняли и даже сажали в тюрьму. Для многих это явилось последней каплей в череде невзгод, заставившей опустить руки и покатиться по наклонной плоскости к полному краху. Иные нашли в себе силы превозмочь отчаяние и приняться заново строить свою судьбу. Фортуна часто бывает к нам неблагосклонна и словно испытывает нас на прочность. Сломавшись под напором ее капризов, мы утрачиваем всякую надежду на успех. А улыбается она лишь тем, кто отваживается это заслужить вопреки всем невздам.

Впрочем, не будем преувеличивать всесилие судьбы. Ведь она вершит свою волю нашими руками, а также руками окружающих нас людей, которые могут нас поддержать и ободрить, а могут унижить или обокрасть. И почему-то на чью-то долю обид и огорчений достается слишком много. Начальство и коллеги относятся без уважения, лишая всякой радости от работы. На улице навязчивые попрошайки то и дело норовят урвать свой кусочек от вашего и без того скромного бюджета. Напористому продавцу уже не в первый раз удается продать вам негодный товар по баснословной цене. Неужели виновата судьба? Или

виноваты все эти люди – настоящие палачи, которые приводят в исполнение суровый приговор судьбы?

Психологи давно заинтересовались мироощущением и поведением потенциальных жертв, которые словно притягивают к себе неприятности. И пришли к неутешительному выводу, что судьба тут чаще всего ни при чем. Жестокий приговор человек выносит себе сам, хотя, как правило, этого не осознает. В основе трагической тенденции невезения обычно лежат ошибочно выстроенные отношения с окружающими: недооценка себя и, соответственно, переоценка других. Истоки этой иллюзии коренятся еще в раннем детстве. Многие из нас слишком настойчиво приучали к покорности. И мы с малолетства привыкли, что слишком слабы и кто-то другой, более сильный, распорядится нашей судьбой. Осудив себя на такую повинность, мы безропотно отдаем себя в руки любому «палачу». А те в свою очередь очень разборчивы и тоже безотчетно чувствуют, кто может выступить их жертвой. Самый бесцеремонный хам грубит не всякому, а лишь тому, от кого не ожидает встретить отпора.

Однажды в семейную консультацию обратилась милая интеллигентная женщина, пережившая три развода и все три раза пострадавшая от рукоприкладства мужей. «Неужели мне на роду написано быть битой?» – спрашивала она. Ответ состоял в том, что глубоко в подсознании у нее сформировался идеал «настоящего мужчины» – сильного и властного, даже грубого. Чувствуя ее готовность принять такие манеры, мужчины легко увлекались и теряли чувство меры. Научить взрослого человека самоуважению – задача непростая, хотя в данном случае это, кажется, удалось. Но, чтобы построить нормальные семейные отношения, «жертве» пришлось усвоить важный закон: окружающие безотчетно ощущают наш уровень самоуважения и интуитивно под него подстраиваются.

Как показывают психологические наблюдения, представление человека о самом себе является не столько следствием, сколько источником происходящих с ним событий. Все наши мысли, чувства, поступки всегда согласуются с образом собственного Я. Человек, вообразивший себя типичным неудачником и искренне поверивший в свою несчастную судьбу, всегда найдет способ провалить любое дело, невзирая на благие намерения и волевые усилия, даже при наличии благоприятной возможности добиться успеха. Лицо, уверовавшее в то, что является жертвой несправедливости, что ему «самой судьбой предопределено страдать», непременно обнаружит доказательства, подтверждающие подобную точку зрения. Создается впечатление, будто весь наш повседневный опыт подтверждает, а значит, и постоянно усиливает наш образ собственного Я.

Молодая девушка, которая по какой-либо причине убедила себя в том, что никому не нравится, действительно на танцах чаще других остается без партнера. Дело в том, что всем своим видом, своим поведением, обусловленным ложным представлением о себе, она может буквально отпугивать потенциальных кавалеров; для таких людей характерны хмурое выражение лица, заискивающая манера общения, навязчивость или, наоборот, вызывающая поза по отношению к мнимым обидчикам.

Имея под рукой «неопровержимые доказательства» справедливости оценки собственной личности, человек и сам не догадывается, что корень зла – в созданном им самим ложном образе собственного Я.

Скажите какому-нибудь школьнику, погрязшему в двойках, что ему только кажется, будто он не в состоянии справиться с уроками, и он усомнится, в здравом ли вы уме. В подтверждение отсутствия способностей он прежде всего предъявит свой дневник. Или попробуйте доказать какому-нибудь неудачливому коммерсанту, что он только воображает, будто не может свести концы с концами, и он опровергнет вас с помощью бухгалтерских книг. Ведь ему лучше, чем кому-либо другому, известно, как он старался и как из этого ничего не вышло. Тем не менее и с отметками школьника, и с доходами коммерсанта происходят

поистине удивительные метаморфозы после того, как их удастся уговорить изменить образ собственного Я.

Конечно, разобраться в хитросплетениях подсознания конкретного человека можно лишь в ходе индивидуальной консультации с квалифицированным специалистом. Не каждому это доступно, но, пожалуй, не всем это и нужно. Например, по мнению американского психолога Ивонн Мак-Эвен, большинству людей вовсе не требуется, чтобы кто-то копался в их подсознании. Она пришла к этому выводу, обратив внимание на своего деда: он и его ровесники без всякой помощи со стороны справились со всеми тяготами мировых войн, Великой Депрессии и прочих потрясений нашего века и продолжали жить в полной душевной гармонии. Большинство психологических рекомендаций по борьбе с невзгодами давно открыты в житейской практике. И специалисты лишь облачают их в наукообразные термины. А если не увлекаться психоаналитическими подробностями, то любому человеку, помимо уже сказанного, можно посоветовать следующее.

**Когда череда неприятностей повергает вас в уныние, необходимо переломить эту тенденцию, сделать «перебивку» огорчительных событий. Доставьте себе радость любым доступным способом: сходите в кино или в театр, послушайте любимую музыку, наконец – просто погуляйте или съешьте что-нибудь вкусное. Немного подняв настроение, легче будет решать насущные задачи.**

**Не пытайтесь отогнать огорчения с помощью спиртного. Алкоголь не способен изменить негативные эмоции на позитивные, он лишь усугубляет наше состояние: бодрого бодрит, унылого заставляет хандрить еще сильнее. Краткая вспышка эйфории не стоит последующего упадка.**

**Когда дело идет вкривь и вкось, полезно переключиться. Отложите работу, которая не ладится, и займитесь тем делом, которое получится наверняка. Пускай дело это не очень важное, однако с опорой на маленький успех легче достичь большего.**

**Не отворачивайтесь от огорчений, не пытайтесь их игнорировать. Американский лозунг «Все – о'кей!» плохо приживается в наших краях. Да и самим американцам радости не приносит. Привычка скрывать боль за натужной улыбкой чревата внутренним перенапряжением. Относитесь к неприятностям трезво и спокойно.**

**Заботы облегчаются, если ими поделиться. Для этого не обязательно спешить к психоаналитику. Жизнь показывает, что лучшими психотерапевтами для нас выступают те друзья и знакомые, которые готовы нас сочувственно выслушать, поделиться своим опытом, дать добрый совет. Если такого человека рядом нет, доверьте свои переживания бумаге. Описав свои чувства, с ними легче справиться.**

**Невезение подобно заразной болезни. Избегайте контактов с пессимистами, людьми озлобленными и отчаявшимися.**

**В минуты огорчения вспоминайте о своих достоинствах и преимуществах. Ведь вас не гложет смертельный недуг, не сторожит тюремная охрана, не поджидает наемный снайпер. Даже в данный не очень приятный для вас момент множество людей вам отчаянно завидуют.**

**Не изводите себя переживаниями о проблемах, которые не имеют решения. Единственное средство от холодного ветра – теплое пальто.**

**Не ждите, что окружающие будут относиться к вам с неизменной симпатией. Все они, за исключением самых близких людей, превыше ваших интересов ставят свои собственные. И это естественно. Научитесь, считаясь с их интересами, твердо отстаивать свои. При попытках вас беззастенчиво использовать – разворачивайтесь и идите прочь. Это избавит вас от многих сожалений.**

**Самое главное – цените то, что вам доступно и посильно. Ибо верно сказано: «Обычно на судьбу ропщет тот, кто ждет от нее слишком многого».**

## Ярмарка случайных открытий

Эта история похожа на рождественскую сказку, но она действительно произошла много лет назад в Бостоне. В роли феи в ней выступила обычная домохозяйка, а подарком явилась неожиданная идея.

Альфред Фуллер родился на ферме близ местечка Гран-Пре. Когда ему исполнилось восемнадцать, он отправился искать счастья в Бостон, ближайший большой город. Поначалу единственное, чего ему удалось добиться, была работа коммивояжера. Торговать приходилось малярными кистями. Такой товар раскупался не слишком бойко, и Фуллер едва сводил концы с концами.

Однажды зимой, совсем продрогший и измученный отказами, он постучался в неприкрытую дверь. Женщина, открывшая ему, едва взглянув на товар, воскликнула: «Вот как раз то, что я давно искала!» Взяв длинную кисть из его набора образцов, она подошла к радиатору отопления и принялась сметать с него пыль, которую никак иначе достать было невозможно.

Фуллер, который даже не успел объяснить ей, для чего предназначены кисти, вдруг понял, что у домашних хозяек могут быть свои особые потребности, о которых производители даже не догадываются. Он решил обойти все окрестные дома и выяснить эти потребности. А потом он будет делать кисти, которые подойдут для самых разных нужд.

На все свои сбережения Фуллер открыл маленькую мастерскую, ставшую фундаментом целой индустрии полезных хозяйственных приспособлений. Сегодня, являясь председателем Совета директоров, Альфред Фуллер может немножко расслабиться и отдохнуть в своем имении, в то время как 6 тысяч сотрудников фирмы «Кисти Фуллера» обеспечивают ему товарооборот в 50 миллионов долларов.

Наш мир сродни огромной ярмарке. Здесь каждый предлагает другим что-то свое. Если предложение не находит спроса, остается лишь впасть в уныние и сетовать на несправедливое распределение благ. Но, если удастся обнаружить потребности других людей и умело удовлетворить их, щедрое вознаграждение не замедлит последовать.

## Есть идея?

Идеи стоят дороже денег. Их рождение не требует расходов, но всякая конструктивная идея, будучи реализована, способна обратиться в реальный капитал.

В цехах южнокорейской корпорации «Эл-Джи» висят транспаранты: «Ты подумал – что еще можно улучшить?» По мнению многих специалистов, ответ на этот вопрос отчасти и лежит в основе южноазиатского «экономического чуда». Каждого работника здесь постоянно стимулируют к поиску новаторских решений, направленных на процветание корпорации. Повсюду функционируют так называемые кружки качества, в которых работники методом «мозгового штурма» (подробнее об этой стратегии в книге еще пойдет речь) обсуждают рационализаторские предложения. Поощряется выдвижение любых идей, связанных с повышением эффективности труда и качества продукции, со снижением расходов и т.п. Например, может быть принято к обсуждению даже такое, казалось бы, абсурдное предложение: ради снижения расходов на деловую переписку использовать конверты дважды, выворачивая их наизнанку. Разумеется, большинство таких идей в итоге бывает отвергнуто. Однако их обсуждение порождает все новые идеи, среди которых велика вероятность найти перспективные. Важно, что внимание сосредоточено не на глобальных проблемах человечества, а на конкретных практических «придумках», которые в итоге и приближают решение крупных проблем.

В сфере предпринимательства умение продуцировать и воплощать идеи составляет, пожалуй, важнейшее условие делового успеха. Конечно, гораздо менее хлопотно следовать по накатанной колее. Но это обрекает на необходимость делить успех с тысячами таких же инертных субъектов, каждый из которых к тому же является вашим конкурентом. Изобретя некий новый, необычный способ извлечения прибыли, вы оказываетесь в чрезвычайно выигрышном положении: пока потенциальные соперники сумеют составить вам конкуренцию, вы уже успеете закрепить свое приоритетное преимущество.

Идея не обязательно должна быть глобальной. Более того, попытка решить задачу всемирного масштаба едва ли приведет к осязаемому финансовому успеху. А вот незамысловатый, но оригинальный ход, сделанный из расчета ваших собственных предпочтений и, может быть, неясных преимуществ, часто открывает широкие деловые перспективы. Так, мало кто знает, что распространившаяся по всему миру сеть ресторанов «Пицца Хат» возникла из одной-единственной кухонной плиты. Эту плиту двое братьев-подростков из Канзаса установили в подсобке зеленой лавки своего отца. В лавочку частенько заглядывали проголодавшиеся студенты, чтобы купить яблоко или апельсин. Предприимчивые братья принялись потчевать их горячей пиццей, а чтобы покупатели не глотали еду на ходу, в той же подсобке были установлены четыре столика. Дело оказалось настолько успешным, что уже через несколько лет братья Карни владели сетью из 4 тысяч ресторанов. А сегодня рестораны «Пицца Хат» открыты и в Москве, являя собой пример блестящего воплощения простой, но продуктивной идеи.

Вот еще несколько подобных поучительных примеров.

## Роботизированный бизнес

Тим, как и любой тринадцатилетний мальчишка, был без ума от восхитительного мира электроники. Но главной его мечтой было создание роботов, которые могли бы ходить, разговаривать, подчиняться командам человека. И Тим не ограничился одними мечтаниями.

Сегодня, когда ему 18 лет, он является владельцем Роботоцентра – фантастического мира роботов, которых он сам называет «проботы». Там есть все: от самосвалов и истреби-

телей, которые могут трансформироваться, приобретая человеческий облик, до говорящих медведей и человекообразных проботов, которые могут разносить напитки на вашей вечеринке.

Только за первые девять месяцев продажи проботы принесли Тиму 150 тысяч долларов, и он с уверенностью смотрит в будущее. Хотя при продвижении такими темпами легко можно наделать массу ошибок. Но Тим умеет извлекать уроки из собственных ошибок и умиряет свою юношескую энергию умением тщательно планировать.

## **Инкубатор для золотых яиц**

Дейв сумел превратить свое увлечение домашними животными в доходное дело. В свои 17 лет он владеет самым уважаемым на Западном побережье США приютом для домашних животных, в котором оказывают любые услуги по уходу за ними. Дейв вырос на ранчо в штате Монтана и с раннего возраста учился ухаживать за животными. Когда его семья переехала в Калифорнию, он очень скучал по своим четвероногим друзьям и взял на себя обязанность следить за питомцами во время отпуска соседей.

В возрасте 15 лет наш молодой предприниматель обошел всех своих соседей с рекламным листком в руках, на котором были перечислены оказываемые услуги. В то Рождество к нему обратилось 15 человек, и в течение всего Рождества на его попечении были 7 кошек, 8 собак и 2 маленьких хомячка.

Сама идея оказалась настолько успешной, что Дейв решил пустить все заработанные на Рождество деньги на расширение своего дела.

Сегодня Дейв содержит настоящий отель для домашних животных – безопасное и ухоженное убежище для четвероногих друзей. Чтобы ухаживать за ними, Дейв нанял одного помощника. За 17,5 доллара животных здесь можно даже подстричь. «Я люблю животных, – говорит Дейв, – да и прибыльное это дело». На последние рождественские праздники он зарабатывал по 2250 долларов в неделю. Самое главное заключается в том, что Дейв занимается делом, которое доставляет ему радость. «Множество людей зарабатывают деньги, занимаясь нелюбимым делом, – комментирует Дейв, – но мое дело нисколько не тяготит меня, так как я слишком увлечен им». Другой важной причиной его успеха, как признает сам Дейв, является то, что он живет в таком районе, где состоятельные владельцы домашних животных проводят значительную часть времени в отпусках. Если вы любите заниматься с животными, возьмите этот пример себе на заметку.

## **Деньги из мыльных опер**

Однажды, когда Карен добиралась домой через пробки на дорогах, она поняла, что не успеет посмотреть свой любимый сериал. И тогда она подумала, как хорошо было бы, если бы существовала такая служба, куда можно было бы позвонить и узнать содержание пропущенной серии.

Четыре месяца спустя она превратила свою идею в телефонную службу, которая передавала содержание 13 мыльных опер, показанных за день по телевидению. Именно так и начался бизнес Карен.

Прежде всего она прозондировала, каковы перспективы ее начинания. На это ей потребовалось 300 долларов. Результаты оказались обнадеживающими, и она нашла несколько пайщиков, чтобы обеспечить необходимый начальный капитал. Она назвала свое предприятие «Тел-А-Соуп» (что приблизительно можно перевести как «Телемыло»). Абоненты платили 25 долларов за три месяца, и это давало им право на бесплатные телефонные звонки. В течение одного месяца число пользователей достигло тысячи. Еще через месяц их стало

3800. При помощи трех студентов театральной школы Карен составляла обзоры каждого фильма.

Клиентам очень нравится такая услуга. Интересно, что большинство пользователей составляют мужчины. Возможно, многие из них сами и не увлекаются телесериалами, но предпочитают знать их содержание, чтобы при случае суметь поддержать разговор.

Организуя подобное предприятие, необходимо, конечно, учитывать, что значительный финансовый успех может быть достигнут только в крупных городах.

## **Недостаток, обращенный в преимущество**

Еще один человек, добившийся невероятного успеха, – Пег Ньютон. Так как она отличалась очень высоким ростом, ей нелегко было подобрать хорошо сидящие платья. Тогда она стала придумывать платья и костюмы по собственному фасону. Друзья просто любовались ее работами. Это натолкнуло ее на мысль заняться шитьем платьев для высоких женщин. Сегодня ведущие магазины США рекламируют модели Пег Ньютон для женщин, чей рост превышает 180 см. Таким образом личная проблема явилась толчком к созданию общенационального предприятия.

Как нетрудно заметить, все приведенные примеры иллюстрируют еще одну несложную, но важную идею. Если у вас есть какое-то увлечение, оно может стать неплохим началом для бизнеса. Составьте список тех дел, которые доставляют вам удовольствие. Если ничего не приходит в голову, подумайте о тех делах, которым вы посвящаете свое свободное время. Можно ли какое-нибудь из этих занятий превратить в бизнес? Напрягите свое воображение. И вы поразитесь, сколько идей ждут своего воплощения в жизнь.

## Деловитость не терпит крайностей

*Когда человек пытается довести свои добродетели до крайних пределов, его начинают обступать пороки.*

*Блез Паскаль*

Не все достойные люди добиваются успеха, но никто не добивается успеха, не обладая достоинствами. Поэтому каждый человек, который намерен сделать карьеру в сфере предпринимательства, задается вопросами: «Обладаю ли я теми достоинствами, которые необходимы для достижения успеха? Что нужно сделать, чтобы развить и культивировать эти качества?»

Ответы на эти вопросы содержатся во многих популярных руководствах для начинающих бизнесменов. Но, к сожалению, подобные рекомендации порой достигают не мобилизующего, а деморализующего эффекта. Пытаясь отыскать в себе ценные деловые качества, человек может столкнуться с тем, что они развиты у него крайне недостаточно либо вовсе отсутствуют. И немудрено: система семейного и общественного воспитания, сложившаяся в нашей стране, ориентирована совсем на другие, порой прямо противоположные качества личности. Значит, педагогическая система приносит деловому человеку только вред, и от ее влияния необходимо освободиться? А может быть, культивируемые ныне деловые качества тоже несколько односторонни и не следует безоглядно доверять советам Форда и Карнеги и отказываться от традиционных ценностей?

Как и при решении большинства сложных вопросов, категоричные ответы далеки от истины, которая, вероятно, лежит посередине, в равном удалении от крайностей. Юноше, задумывающемуся о деловой карьере, не следует безропотно идти на поводу у советчиков, в какую бы сторону они ни звали. В этом, наверное, и состоит главное достоинство делового человека – умение извлекать все ценное из любого источника, сохраняя при этом здоровую критичность.

К сожалению, традиционная система воспитания формированию этого качества не способствует. Показательно широкомасштабное исследование, проведенное недавно социологами в ряде стран Восточной и Западной Европы. Одна из целей опроса состояла в том, чтобы выяснить, какие условия жители разных стран считают важнейшими для достижения жизненного успеха. Многие из опрошенных указали, что такими условиями в первую очередь являются личные способности человека и его собственная активность. Другие, наоборот, считают, что от самого человека зависит очень мало, гораздо больше – от расположения и поддержки других людей, особенно – наделенных властью, и вообще – от благоприятного стечения обстоятельств, от удачи. Оказалось, что в странах Западной Европы, где у человека с малых лет культивируется вера в свои силы, самостоятельность и независимость, – там преобладали ответы первой категории. В Восточной Европе оказалось заметно больше «фаталистов», доверяющих не себе, а чужому авторитету либо слепой удаче. Характерно, что в недавно объединившейся Германии западные немцы в основном придерживались первой стратегии, тогда как население восточных земель явно тяготело ко второй.

Инерция постсоциалистической педагогики не позволяет системе воспитания (как семейного, так и общественного) изжить издержки авторитарности. Действительно, человек появляется на свет абсолютно беспомощным и, чтобы освоиться в этом мире, нуждается в поддержке старших, их наставлении и руководстве. Но человек растет, набирается сил, а старшие порой оказываются не готовы с этим считаться. Попрекая молодежь инфантильностью и безответственностью, родители и педагоги в то же время крепко держатся за бразды правления. Главная культивируемая добродетель – послушание, исполнительность, подчи-

нение авторитету. Молодой человек, воспитанный таким образом, обладает слабым потенциалом предпринимателя, ибо умения опираться на свои силы ему явно недостает. Другие культивируемые качества – скромность, коллективизм, предпочтение духовных ценностей материальным. Индивидуальный коммерческий успех в эту классическую схему просто не укладывается. Значит – следует ее отвергнуть и заняться интенсивным самовоспитанием «от противного»? Такие попытки предпринимаются, но их результаты неоднозначны.

В практике многих бизнес-школ используется один давно опробованный прием. Считается, что будущий капитан бизнеса должен отринуть всяческие предрассудки и научиться действовать вопреки устоявшимся нормам. Для формирования этого умения японские менеджеры, например, могут в час пик на многолюдной станции метро устроить показательное хоровое выступление, невзирая на отсутствие вокальных данных. Недоуменные и даже брезгливые взгляды окружающих должны закалить будущих Рокфеллеров, научить их стойкости и неуязвимости перед всякой критикой и непониманием. Подобные приемы уже используются кое-где и в наших краях. А каков результат?

Понятно, что застенчивость в бизнесе неуместна. А беззастенчивость уместна? Боязнь критики способна парализовать любое начинание, но разве не критичность к себе – залог успеха? Освобождаясь от одной крайности, человек рискует впасть в другую, столь же непродуктивную.

То же касается и личной независимости, опоры на свою индивидуальность. Культ коллектива чреват обезличиванием, но и «заикливание» на собственной персоне лишает человека таких преимуществ, которых он мог бы достичь в конструктивном взаимодействии с другими.

А вечный спор приверженцев материального и духовного? Духовное совершенствование на фоне материальной неустроенности выглядит довольно жалко. Но и безоглядное стяжательство никого не красит. Поэтому, отправляясь в плавание по бурным волнам бизнеса, надо трезво взвесить, какой груз захватить на свой корабль. Будем благодарны тем, кто желает снабдить нас таким грузом, который, по их мнению, наиболее ценен. Ведь их желание искренне и направлено на наше благо. Но избыток любого груза потопит корабль.

### **Тест: ваши деловые перспективы**

Сегодня едва ли не каждый задумывается о карьере бизнесмена. Вы тоже? А как у вас обстоит дело с так называемой «предпринимательской жилкой»? Узнать это отчасти поможет данный тест. Перед вами несколько вопросов. Из предложенных вариантов ответа выберите наиболее подходящий для вас.

1. Как вы считаете – в чем залог вашего возможного успеха?
  - а) я не глупее тех, кто уже успел разбогатеть;*
  - б) я способен справляться с большими нагрузками и не отступать перед трудностями;*
  - в) мне вообще везет почти во всем, за что бы я ни брался.*
2. Планируя свою деловую карьеру, кого вы считаете примером, достойным подражания?
  - а) некоего инвестора, сумевшего удачно вложить свои средства;*
  - б) кого-то из своих родных или знакомых, кто успешно ведет дела;*
  - в) миллиардера вроде Рокфеллера или Гетти.*
3. Соперничество для вас – это:
  - а) испытание;*
  - б) возможность проявить себя;*

- в) стремление превзойти других любой ценой.*
4. Какое суждение о деньгах вы находите наиболее удачным?
- а) лучшие всего помещены те деньги, которые у нас украдены: ведь за них мы приобрели благоразумие (А. Шопенгауэр);*  
*б) деньги составляют средство для людей умных, цель – для глупцов (П. Декурсель);*  
*в) из всех видов оружия, которые были изобретены для борьбы за существование, деньги являются самым эффективным (В. Швобель).*
5. Как вы ведете себя при столкновении с серьезными препятствиями?
- а) предпочитаю выждать: вдруг все разрешится само собой либо придет неожиданная помощь;*  
*б) сосредоточиваю всю волю и внимание, чтобы справиться с проблемой;*  
*в) препятствие только будит во мне азарт.*
6. От чего, по-вашему, зависит успех в бизнесе?
- а) от осмотрительности и трезвого расчета;*  
*б) от целеустремленности и творческой инициативы;*  
*в) от везения.*
7. Как вы ведете себя, потерпев поражение или понеся ущерб?
- а) расстраиваюсь, жалуясь друзьям и близким, ищу возможность отвлечься;*  
*б) пытаюсь даже в таком положении найти преимущества;*  
*в) не придаю этому значения – ведь это досадная случайность.*
8. Верите ли вы, что сумеете занять высокое положение в мире бизнеса?
- а) это маловероятно;*  
*б) не исключено;*  
*в) наверняка!*
9. Есть ли у вас конкретные деловые проекты?
- а) пока я об этом не задумывался;*  
*б) да, у меня есть пара интересных идей;*  
*в) у меня их множество.*
10. Ради чего, по-вашему, следует заниматься бизнесом?
- а) чтобы повысить свой уровень благосостояния;*  
*б) чтобы обрести независимость;*  
*в) чтобы вырваться в лидеры.*

Подведем итог. За каждый ответ **а** засчитывается 1 балл, **б** – 2 балла, **в** – 3 балла.

**Менее 15 баллов.** Вы не лишены способностей, которыегодились бы для успешной самореализации на уровне предпринимательства. Однако, не имея пока возможности проявить эти способности на практике, вы себя несколько недооцениваете. Вы рассудительны и осторожны, у вас умеренный уровень притязаний. Это страхует вас от безоглядного риска, однако иной раз может воспрепятствовать оригинальным начинаниям. Вам необходимо действовать энергичнее и проявлять больше инициативы.

**15–20 баллов.** Как правило, люди, набравшие такую сумму баллов, отличаются оптимальным сочетанием деловых качеств. И вы вправе ожидать неплохих результатов от своей работы, поскольку готовы приложить к этому максимум усилий. Только не позволяйте успехам вскружить вам голову!

**Свыше 20 баллов.** Вам свойственна очень высокая, а скорее всего – даже чрезмерная уверенность в своих силах. Пока обстоятельства к вам благосклонны, вы умеете их обращать в свою пользу. Но никто не застрахован от неудач, а вы перед ними весьма уязвимы. Прежде чем заняться предпринимательством, вам необходимо научиться более объективно

себя оценивать, может быть – даже несколько смирить свои амбиции. И тогда у вас появятся неплохие шансы добиться успеха.

## Как продать себя достойно и выгодно

Можно долго спорить, как далеко зашли в нашей стране рыночные реформы, но один факт сомнений не вызывает: рынок труда, о котором еще несколько лет назад не было и речи, уже сложился и функционирует. На нем каждый работник выступает своего рода товаром, имеющим определенную цену. По рыночным законам эта цена определяется качеством самого товара, а также местными условиями, соотношением спроса и предложения (подобно тому, как, скажем, в Заполярье совершенно нет спроса на мороженое, даже высококачественное; в эру компьютеров сошел на нет спрос на деревянные счеты; а товар низкого качества не находит спроса почти нигде). Понятно, что товар может быть продан за хорошие деньги, может из-за неловкости продавца уйти за бесценок, а может и залежаться, не принося дохода.

Кое-кто находит обидной саму необходимость «продаваться». Однако ничего унижительного в этом нет. Обидно чувствовать себя второсортным товаром, на который и спрос невысок, и цена невелика. Однако опыт свидетельствует, что всякий товар может быть выгодно продан, а высококачественный – тем более. К тому же на рынке труда каждый из нас выступает не только товаром, но и продавцом, который обладает огромным преимуществом: он сам выбирает покупателя. Безусловно, продаться кому попало за гроши – унижительно, но самостоятельно спланированная выгодная сделка может быть только предметом гордости. Совершать такую сделку сегодня приходится многим. Так давайте разберемся, как осуществить ее достойно, корректно и выгодно.

Каждый продавец заинтересован продать свой товар подороже, а для этого необходимо в первую очередь сориентироваться в условиях рынка, в данном случае – рынка труда. Необходимо трезво отдать себе отчет, каковы реальные достоинства товара, который вы намерены предложить на продажу, а также какой спрос сложился в данных конкретных условиях. Иными словами, надо определить круг потенциальных покупателей (работодателей) и выбрать из этого круга оптимальный вариант. Покупателю надо предложить свой товар в наиболее выигрышном свете, чтобы побудить его совершить выгодную для вас сделку.

В качестве рекламы вашего «товара» выступает резюме, которое вы рассылаете потенциальным работодателям. Составление профессионального автопортрета – тонкое искусство, достойное особого разговора. На эту тему написано несколько специальных пособий, и мы, вероятно, еще рассмотрим этот важный вопрос в последующих публикациях. Не менее важный момент – личная самопрезентация. Для многих это оказывается гораздо более трудным испытанием, чем составление письменного автопортрета, подобно тому, как для школьника письменная домашняя работа предпочтительнее устного экзамена.

Личная встреча с потенциальным работодателем – чрезвычайно ответственное событие, от которого зависит ваше будущее. И здесь ваше умение произвести благоприятное впечатление может сыграть решающую роль.

Французский поэт Никола Буало метко заметил: «Чтобы казаться человеком достойным, нужно быть им». Хочется верить, что именно таким человеком вы и являетесь. Но, к сожалению, мудрая формула Буало не имеет обратной силы. Далеко не каждый достойный человек умеет произвести благоприятное впечатление. Более того – чтобы произвести скверное впечатление, вовсе не обязательно быть дурным человеком. Можно обладать множеством достоинств, но если вы не умеете, как говорится, себя подать, окружающие вряд ли высоко вас оценят. Поэтому внимательно рассмотрим те возможные ошибки, которых надо избегать, и те позитивные приемы общения, которые помогут вам полнее раскрыть ваши достоинства и расположить к себе работодателя.

Самая главная ошибка – позиция униженного просителя, в которую многие заранее загоняют себя перед собеседованием. Действительно, предстоящая встреча предусматри-

вает весьма определенное распределение ролей, причем ведущая роль предназначена не вам. Но это не означает, что ваша роль – пассивная и подчиненная. Решение о трудоустройстве действительно принимаете не вы. Однако вы способны своими действиями активно повлиять на то, каким будет это решение. Многие воспринимают собеседование как допрос, чуть ли не истязание, которому предстоит безропотно подвергнуться. Ни в коем случае не допускайте самоунижения. Помните: кто сам допускает мысль, что он червяк, не должен удивляться, когда его растопчут. Займите активную позицию. Ваша позитивная установка – результат предстоящей встречи – в ваших руках, и зависит он главным образом от вас.

Из-за неправильной предварительной установки многие перед собеседованием испытывают страх. А чего, собственно, бояться? Ваш собеседник – пока еще не ваш начальник, и он не властен причинить вам никакой ущерб. Худший итог – вы не будете приняты. То есть не получите того, к чему стремитесь. Но и ничего не потеряете! В этом отношении ваша позиция – неуязвимая и беспроигрышная. Вам ничего не грозит, вы можете только выиграть.

На самом деле собеседование – это гораздо проще, чем любой экзамен. Ведь здесь вам в основном приходится говорить о предмете, в котором вы разбираетесь лучше всех, – о себе. Тем более что ход собеседования вполне предсказуем. Вам наверняка зададут такие банальные вопросы:

Почему вы хотите здесь работать?

Выполняли ли вы подобную работу ранее?

Почему вы ушли с предыдущего места работы?

К этим и подобным вопросам надо быть заранее готовым.

Для этого надо хотя бы в общих чертах представлять характер работы фирмы, в которую вы пришли. Говоря о прежнем месте работы, не стоит упоминать о неприятностях и конфликтах, ругать коллег и бывшее начальство. Любой наниматель заинтересован получить доброжелательного и лояльного сотрудника.

Отвечая на вопрос о ваших достоинствах, не скромничайте, а аргументированно перечислите ваши сильные стороны. При вопросе о ваших слабых сторонах не помогайте отвергнуть вашу кандидатуру – не раскрывайте ваши слабости. Не пытайтесь предстать человеком без недостатков – таких просто не бывает, но упоминать следует лишь о тех своих слабостях, которые не повредят работе. Так вы предстанете человеком здравомыслящим и самокритичным, который отдает себе отчет в своих индивидуальных особенностях, и в то же время сумеете охарактеризовать себя преимущественно положительно, ибо баланс плюсов и минусов – в ваших руках.

В этой ситуации велик соблазн преувеличить какие-то свои достоинства, а то и приписать себе какие-то плюсы исключительно ради того, чтобы произвести выигрышное впечатление. Имейте в виду – это впечатление вам в дальнейшем предстоит оправдывать. Так что не пытайтесь перехитрить собеседника. Рано или поздно хитрость раскроется, и обоюдное разочарование рискует быть горьким.

Постарайтесь во время беседы вести себя естественно. И развязность, и скованность производят неблагоприятное впечатление. Если вы перед собеседованием испытываете неуверенность, попробуйте порепетировать перед зеркалом. Этим приемом не брезгают многие бизнесмены, ораторы, политики. Как и разного рода «домашними заготовками» – удачными выражениями, убедительными жестами и т.п. По части юмора проявите осторожность – у людей разные представления на сей счет, и шутка (заранее подготовленная или импровизированная), которую вы находите удачной, может не понравиться собеседнику.

Пусть вас не смущают различные опросники и тесты. Их результаты, как правило, не являются решающими при отборе, а призваны отсеять лишь абсолютно ни на что не годных кандидатов. Но в любом случае отвечать надо честно, так как в большинстве тестов заложены скрытые механизмы проверки искренности.

Учтите, что вас могут намеренно провоцировать на протестные реакции и резкие высказывания с целью проверки вашей терпимости. Так что будьте сдержанны и предельно тактичны при ответах на любые вопросы.

Если вы все-таки чувствуете излишнее волнение на собеседовании, то не случится ничего страшного, если вы в этом признаетесь, сославшись на важность для вас той работы, на которую вы претендуете.

И последний совет. Устройство на новое место редко завершается успехом с первой попытки. Один, два или даже десять отказов вовсе не означают, будто вы ни на что не годитесь. Не опускайте руки, пробуйте снова и снова. Место, которого вы достойны, ждет вас. Найдите его!

## Слова, которых надо избегать на собеседовании

Хорошая новость: после долгих поисков нового места работы вас наконец пригласили на собеседование.

Не очень хорошая новость: всего пара неудачных фраз могут помешать вам занять желанное место.

Конечно, о чем вам говорить на собеседовании, зависит от должности, на которую вы претендуете, а также от ваших личных склонностей, вашего опыта и профессиональных качеств. Однако есть совершенно определенные вещи, о которых говорить категорически не следует! Имейте в виду, что на один и тот же вопрос можно дать ответ более или менее удачный либо совсем неудачный.

Перед вами несколько традиционных вопросов, которые обычно задаются на собеседованиях. Американский эксперт Дженифер Джеймс, автор популярного руководства по устройству на работу, называет самые неудачные ответы на эти вопросы и предлагает им выигрышные альтернативы.

### **Почему вы ищете новую работу?**

**Плохой ответ:** На прежней работе меня совсем не ценили. Начальник вел себя как тиран, а сослуживцы – как пауки в банке.

**Подсказка:** Ваш ответ должен быть позитивным и отражать то, к чему вы стремитесь, а не чего хотите избежать.

**Хороший ответ:** На прежнем месте я достиг предела карьерного и личностного роста. Я ищу новой возможности проявить мои способности и навыки, приложив их к интересному, перспективному делу.

### **Почему вы хотите работать у нас?**

**Плохой ответ:** Я уже испробовал множество вакансий и везде получил отказ. Теперь вся надежда на вас.

**Подсказка:** Перед собеседованием постарайтесь собрать как можно больше информации о фирме, куда надеетесь устроиться. (Это не так уж трудно, поскольку любая достаточно солидная фирма имеет свой сайт в Интернете, где важная для соискателя информация находится в открытом доступе. А на фирму, которая сэкономила на создании своего сайта, вряд ли стоит возлагать большие надежды.) Отвечая на данный вопрос, продемонстрируйте свою заинтересованность в том или ином аспекте деятельности фирмы, который вам удалось выяснить.

**Хороший ответ:** Я ознакомился в Интернете с заявлением о миссии вашей компании и был им очень воодушевлен. На меня также произвели сильное впечатление данные о вашем росте за последние годы. Я был бы горд работать в фирме, которая так успешно решает важные задачи.

### **Почему вы сменили так много мест работы?**

**Плохой ответ:** Мне всюду быстро надоедает.

**Подсказка:** Приведите приемлемые причины (смена места жительства, перемены жизненных целей и т.п.), но подчеркните тот факт, что к настоящему времени вы готовы занять стабильную позицию – в чем весьма заинтересован и ваш потенциальный работодатель.

**Хороший ответ:** Когда я был молод, я хотел испробовать себя на разных поприщах, дабы понять, на чем мне в конце концов следует остановиться. Сейчас я наконец избрал для себя именно эту сферу, и поэтому я здесь.

**В чем вы видите свои особые достоинства?**

**Плохой ответ:** Я умею выкрутиться из любого положения.

**Подсказка:** Назовите два или три своих качества, которые важны для исполнения той работы, на которую вы претендуете. Приведите примеры, как эти качества способствовали успеху в вашей работе.

**Хороший ответ:** Я особо внимателен к деталям, и в свое время это не раз помогало мне замечать мелкие ошибки, которые могли бы иметь неприятные последствия. Поэтому руководство стало специально направлять мне для просмотра новые проекты, хотя это и не входило в круг моих непосредственных обязанностей. Надеюсь, и здесь эта моя способность окажется полезна. Возможно, здесь пригодится и еще одна моя способность, которая состоит в том...

**Каковы, по вашему собственному мнению, ваши слабые места?**

**Плохой ответ:** Ну, тут трудно назвать что-то одно. Я часто не укладываюсь в сроки, не умею ладить с людьми и работать в команде. Порой упускаю важные детали. Думаю, мой самый главный недостаток – это лень. Но я по крайней мере готов честно это признать.

**Подсказка:** Признайте пару своих мелких слабостей и подчеркните, что вы предпринимаете, чтобы их преодолеть.

**Хороший ответ:** Бывает, меня раздражает, когда люди, работающие рядом со мной, не поспевают за моим темпом. Однако я стараюсь держать себя в руках. Я прочитал несколько книг о командной работе, и это помогло мне понять, что разные люди обладают каждый своим индивидуальным стилем деятельности.

**Почему вы считаете, что мы должны нанять именно вас?**

**Плохой ответ:** Я катастрофически нуждаюсь в деньгах, чтобы расплатиться с долгами.

**Подсказка:** Используйте этот шанс, чтобы лишний раз подчеркнуть свои способности, соответствующие той должности, на которую вы претендуете.

**Хороший ответ:** Когда я прочитал ваше объявление о вакансии, я понял, что это наилучший вариант для проявления моих способностей и навыков. Теперь, поговорив с вами, я лишний раз убедился, что эта вакансия не только наилучшим образом подходит мне, но и я – тот человек, который может быть вам наиболее полезен. Мой опыт в этой сфере позволит наиболее успешно решать задачи, которые ставит ваша фирма.

**Каковы ваши ближайшие и отдаленные личные цели?**

**Плохой ответ:** Ближайшая цель – это, понятно, пройти данное собеседование. А в отдаленной перспективе я хотел бы заработать достаточно денег, чтобы через пару лет уволиться и посвятить себя горным лыжам.

**Подсказка:** Работодатели нередко спрашивают об этом, потому что желают знать, намерены ли вы посвятить себя данной работе всерьез и надолго или настроены просто «пересидеть» на этом месте, пока не подвернется что-то получше. Иные желают оценить вашу способность планировать свое будущее. Большинство работодателей совсем не порадуется ваше намерение в обозримом будущем уволиться и, скажем, начать свое дело. Ваши краткосрочные цели должны определяться теми задачами, которые предусматривает новая должность, а долгосрочные должны включать реалистичные перспективы карьерного роста.

**Хороший ответ:** В ближайшем будущем я хотел бы создать прочную клиентскую базу, на которую можно было бы опереться в совершенствовании предоставляемых услуг. В долгосрочной перспективе я хотел бы пройти соответствующие тренинги, которые вкуче с приобретенным опытом позволят мне взяться за еще более ответственную работу.

Теперь, после того как вам удалось избежать неудачных ответов и вы сумели себя подать в выигрышном свете, не удивляйтесь, если следующим вопросом будет: «Когда вы готовы приступить к исполнению своих новых обязанностей?»

## Тест – это не страшно

*Измерение уровня интеллекта порою показывает, каким умницей ты был бы, если бы не позволил измерять свой интеллект.*  
**Лоренс Питер**

В странах Запада психологическое тестирование давно превратилось в обыденную процедуру наподобие медицинской диспансеризации. Любой американец, немец или француз со школьных лет знает свой IQ – коэффициент интеллекта (показатель уровня умственного развития), не раз проходил психологические испытания при поступлении в колледж, приеме на работу и т.п. Правда, справедливости ради надо признать, что сравнение тестирования с медицинским обследованием не совсем точно. Медицинские диагностические процедуры дают гораздо более достоверные результаты, чем психологические тесты, хотя психологи и уверяют общественность, что и их методы достаточно надежны.

В нашей стране тесты стали активно использоваться (в том числе и в сфере профессионального отбора) лишь в последние несколько лет, и по сей день большинство россиян относятся к ним с опаской. Настороженность и тревога, связанные с тестированием, а также незнание некоторых приемов, давно ставших на Западе привычными, порой приводят к тому, что человеку не удается показать себя с выигрышной стороны, даже наоборот. За рубежом написаны многочисленные пособия – «Как подготовиться к тестированию», «Как успешно пройти психологический тест» и т.п. Попробуем и мы сформулировать несколько основных принципов, знание которых позволяет выпукло продемонстрировать наши достоинства и не преувеличить слабости.

Психологическое тестирование преследует цель быстро, компактно и надежно выявить ваши индивидуальные особенности – прежде всего ум (никому не нужен глупый сотрудник), а также качества вашей личности – честность, уравновешенность, коммуникабельность, организаторские способности и т.д. Разумеется, все эти качества лучше всего проверяются в решении реальных профессиональных задач, однако вероятные издержки тут очень велики, и тестирование позволяет их избежать.

Для оценки умственных способностей используются так называемые тесты интеллекта, среди которых наиболее популярны тесты, разработанные английским психологом Гансом Айзенком. Эти тесты (и большинство подобных тестов, которые составлены аналогично) представляют собой наборы задач на сообразительность, при решении которых требуется, например, вставить пропущенное слово в некоторую логическую цепочку, выбрать подходящую фигуру в дополнение к матрице однотипных, но слегка различающихся фигур, и т. п. Особенность этих заданий в том, что в реальной жизни решать их практически не приходится и научиться этому человеку вроде бы негде, то есть тест призван измерить интеллект «в чистом виде», а не уровень ваших знаний и умений (как известно, эрудиция и ум – далеко не одно и то же). Важно и то, что эти тесты основаны на представлении Айзенка о скорости мыслительных процессов как главном критерии ума. (Кстати, далеко не все психологи с этой идеей согласны: практика показывает, что иной «тугодум» способен решать сложные мыслительные задачи, которые не осилит человек более сообразительный, но поверхностный.) Соответственно, выполнить большую батарею заданий предлагается за ограниченное время. Не огорчайтесь, если за отведенное время вам не удалось решить все – это вообще практически никому не удается. Просто не засиживайтесь подолгу над одной задачей. Иначе вы, даже будучи семи пядей во лбу, рискуете повторить опыт Эйнштейна, которого едва не исключили из школы за «тугодумие».

Замечено также, что человек, впервые столкнувшись с непривычными тестовыми задачами, испытывает некоторое недоумение и растерянность, а это снижает результаты. При повторном тестировании эффект новизны проходит, и результаты растут. То есть имеет значение своеобразная тестовая тренированность, хотя ее и не надо преувеличивать – на втором испытании вы наверняка выступите лучше, чем на первом, однако десятое не даст лучших результатов, чем пятое. Поэтому квалифицированные психологи (которых, кстати, очень немного, и маловероятно, что вы попадете к такому специалисту, а не к поспешно натасканному ремесленнику) предпочитают давать своим испытуемым так называемый претест – предварительное испытание, позволяющее хотя бы слегка «набить руку». В нашей обыденной практике эта гуманная мера применяется крайне редко. Но необходимой тестовой тренированности вы легко можете достичь и сами, предварительно выполнив несколько наборов тестовых задач. Раздобыть их несложно – те же тесты Айзенка неоднократно опубликованы в нашей стране и широко доступны. Так что не поленитесь сходить в книжный магазин и приобрести пару соответствующих книжек. Только не спутайте их со сборниками популярных псевдотестов, которые создаются не столько для психодиагностики, сколько для развлечения, и больше напоминают кроссворды, чем настоящие тесты.

Предварительная тренировка позволит вам также избавиться от ненужного волнения – так называемой тестовой тревожности, которая многим в ответственный момент мешает сосредоточиться на задачах (психологи давно обратили внимание: человек средних способностей, решая задачи в спокойном состоянии, имеет шанс предстать более умным, чем более одаренный, но неуравновешенный и взволнованный). На результатах сказывается и общее физическое состояние. Поэтому тестирование предпочтительно проходить в утренние часы – к вечеру вы попросту устанете, а в тестовых показателях рискуете «поглупеть».

Несколько иную процедуру представляет собой тестирование личностных особенностей. Для этого разработаны многообразные методики, но чаще всего в целях профотбора используются различные опросники – того же Айзенка, Кеттела, Миннесотский многофакторный опросник (MMPI) и др. Они представляют собою обширные (порой числом до 600) наборы вопросов, на которые предлагается выбрать один из вариантов ответа – «да», «нет», «не знаю», «затрудняюсь ответить» (последний вариант – наименее предпочтителен, его лучше избегать). Таким же образом обычно составляются и развлекательные тесты, с которыми вы наверняка встречались в газетах и журналах. Но и тут разница очень существенная. Тесты вроде «Ревнивы ли вы?», «Хороший ли вы друг?» и т.п. обычно состоят из таких «прозрачных» вопросов, что нетрудно догадаться, к какому результату ведет тот или иной ответ. Соответственно, некоторую пользу из таких тестов можно извлечь, однако научная их достоверность невысока. Настоящие психологические опросники составляются таким образом, чтобы испытуемому было невдомек, какой ответ «самый правильный», «наиболее желательный». Поэтому схитрить тут непросто. И отвечать на вопросы надо, не слишком задумываясь о том, чтобы произвести самое выигрышное впечатление, потому что так результата можно добиться противоположного. Правда, нет и никакой гарантии, что из ваших откровенных ответов сложится симпатичный психологический портрет. Поэтому потренироваться в заполнении таких опросников также отнюдь не лишне. Достать их нетрудно – они обычно публикуются в тех же сборниках, что и тесты интеллекта, либо в аналогичных. Вот только обработка результатов с целью получения своего психологического портрета – дело довольно непростое, дилетанту не всегда посильное. Тут не повредит помощь профессионального психолога, который заодно и может дать вам индивидуальные рекомендации по заполнению опросников. Важно только, чтобы это был настоящий дипломированный специалист. А то ведь психологом сегодня у нас именуется себя каждый, кто прочитал пару книжек Фрейда и научился усматривать скрытый подтекст даже там, где его нет и в помине. Разумеется, от такого «специалиста» толку вы не дождетесь.

В завершение – одна общая рекомендация, пригодная абсолютно для всех. Как бы ни хотелось предстать в наилучшем свете, не старайтесь слишком уж приукрашивать свой «портрет». Профессиональные опросники обычно включают так называемые шкалы лжи. С их помощью ваша неискренность, стремление покрасоваться легко будут выявлены и сыграют вам не на пользу. Дабы уяснить, как это делается, выполните один несложный тест.

### **Тест: насколько вы искренни?**

1. Бывают ли у вас мысли, которые вы хотели бы скрыть от других?
  - а) *мне абсолютно нечего скрывать, и любую свою мысль мне не стыдно высказать вслух;*
  - б) *дурные мысли мне не свойственны, однако, если бы кое-какие мои размышления были угаданы, мне было бы неловко.*
2. Вы иногда сплетничаете?
  - а) *этот недостаток мне совершенно чужд;*
  - б) *наверное, некоторые мои разговоры можно оценить и так.*
3. Если вы обещаете что-то сделать, всегда ли вы сдерживаете свои обещания?
  - а) *да, всегда;*
  - б) *всегда стараюсь сдержать слово, но порой обстоятельства этого не позволяют.*
4. Вы не успеваете в срок закончить ответственную работу. Как вы объясните задержку?
  - а) *сошлюсь на причины, помешавшие выполнить поручение, а если таких причин недостаточно, то немного приукрашу их;*
  - б) *постараюсь поскорее завершить работу, избегая объяснений;*
  - в) *признаюсь, что переоценил свои силы или уделил работе недостаточно внимания.*
5. Новое платье вашей знакомой ей явно не идет, хотя она сама очень довольна обновкой. Как вы поступите?
  - а) *похвалю обновку, чтобы не огорчать подругу;*
  - б) *постараюсь воздержаться от оценки;*
  - в) *выскажу (хотя бы намеком) свое отрицательное мнение.*
6. Вы когда-нибудь опаздывали на работу или на свидание?
  - а) *никогда;*
  - б) *иногда;*
  - в) *довольно часто.*
7. Приходится ли вам поддерживать отношения с людьми, которые вам неприятны?
  - а) *если человек мне неприятен, ни о каких отношениях с ним не может быть и речи;*
  - б) *дружбы с неприятными людьми не завожу, но в повседневном общении не приходится быть особенно разборчивым.*
8. Бывает ли, что вы рассуждаете о вещах, в которых не разбираетесь?
  - а) *я знаю цену своим словам и говорю лишь о том, в чем хорошо разбираюсь;*
  - б) *иногда бывает, хотя я стараюсь этого избегать.*
9. Представьте себе, что некая женщина в шестой раз справляет свое «тридцатилетие». Как вы к этому относитесь?
  - а) *ее желание скрыть свой истинный возраст мне понятно;*
  - б) *думаю, что ее попытки остановить время наивны;*
  - в) *я в принципе против такой лжи.*
10. На работе на вас наложено взыскание. Как вы объясните дома это событие?
  - а) *предпочту ничего не объяснять и вообще не рассказывать об этой истории;*
  - б) *если об этом пойдет речь, постараюсь найти себе оправдание;*

*в) в тот же день без утайки расскажу близким о своем промахе.*

Подведем итоги.

За каждый ответ **а** засчитывается 1 балл, **б** – 5 баллов, **в** – 10 баллов.

Если вы набрали **менее 15 баллов**, то вас не назовешь искренним человеком. Ради своего спокойствия вы нередко искажаете и утаиваете правду. Главная опасность для вас состоит в том, что вы, вероятно, не очень честны и перед собой и неосознанно приукрашиваете собственные поступки и личные качества. Постарайтесь взглянуть на себя более объективно.

**20–50 баллов** – вы достаточно честный человек, которому претит ложь, но которого иной раз обстоятельства вынуждают отступить от истины.

**Свыше 50 баллов** – вы исключительно искренний человек. Люди высоко ценят вашу честность, хотя порой осуждают излишнюю прямолинейность ваших суждений и оценок. Возможно, вы чересчур требовательны к себе и окружающим. Чуть больше терпимости только прибавит вам обаяния.

**Самый важный результат.** Данный тест лишь внешне напоминает те опросники, которые используются в практике профотбора. Однако в него включены в том числе и вопросы, составляющие шкалу лжи известного теста Айзенка. Поэтому, чем ниже набранный вами балл, тем выше вероятность предстать лжецом в ответственной тестовой ситуации.

## СКОЛЬКО ВЫ СТОИТЕ?

*Хочешь узнать себе цену – заполни налоговую декларацию.*  
**Борис Крутиер**

Каждому человеку необходимо ощущение, что он что-то собою представляет, иными словами – чего-то стоит. Маленький ребенок получает подтверждение этому в виде ласкового слова, родительской похвалы, наконец, нехитрого вознаграждения – игрушки или конфеты. Становясь постарше, он начинает понимать, что мериллом его достоинств, способностей и умений выступают школьные отметки. Потом он становится взрослым. А для взрослого такими отметками выступают... деньги! И как прежде, на фоне хорошистов и отличников стыдно быть троечником, а быть исключенным за неуспеваемость – просто позорно.

Правда, в наших краях вопрос «Сколько ты стоишь?» по сей день воспринимается с некоторой неловкостью. А в былые времена, еще не столь давние, такая формулировка просто вызвала бы взрыв негодования. Это был один из тех редких случаев, когда официальные идеологические установки полностью сливались с общественным мнением.

Было бы, однако, лукавством заявлять, будто «в добрые старые времена» деньгам не придавалось значения, люди не продавались и не покупались и вирус стяжательства лишь недавно занесен к нам с «гнилого» Запада. Те, кто берет за такое утверждать, либо страдают возрастными нарушениями памяти, либо просто лицемерят. Даже в официальной идеологии значение «материального стимулирования» хотя и принижалось, но не отвергалось. Советский сатирик шутил: «Как человека ни воспитывай, он все равно хочет жить лучше». И это неплохо понимали стоявшие во главе советского государства отнюдь не глупые люди. И материально поощряли общественно значимые достижения. В конце концов, даже престижные премии – Ленинская и Государственная (поначалу – Сталинская) – не только приносили лауреатам почет, но и имели конкретное денежное выражение.

А уж в повседневном быту всегда существовало зримое различие между людьми обеспеченными и не очень (крайне нуждающиеся были не на виду, за нищенство тогда можно было дорого поплатиться). Различались люди и своим отношением к деньгам. Кто-то усердно копил, кто-то беззаботно транжирил. Когда сегодня говорят: «Раньше все мы могли перехватить друг у друга пятерку до зарплаты», то тоже кривят душой. Не все и не у всех. У одних не было в этом никакой нужды, а к иным и подходить было бесполезно.

Но вот одно ностальгическое воспоминание следует признать абсолютно истинным – нашему менталитету было чуждо мерить достоинство человека его достатком, распространять уровень его доходов и сбережений на оценку его личности. Понятия «хороший человек» и «богатый человек» существовали независимо друг друга, эмоционально не пересекались. Точно так же, если кто-то устаивался быть назван ничтожеством, это никак не было связано с его низкой зарплатой или отсутствием сбережений. Оценку окружающих человек заслуживал своим умом, способностями, характером, а его финансовое положение на эту оценку никак не влияло.

Всего за несколько лет это положение изменилось. Мы вдруг столкнулись с необходимостью недвусмысленно принять то, что почти во всем мире считается естественным и закономерным. Достоинства, не подтвержденные солидным денежным вознаграждением, оказываются чисто умозрительными, неосязаемыми. И наоборот, при вынесении эмоциональной оценки тому или иному человеку его деньги безотчетно приплюсовываются к его достоинствам. При прочих равных условиях одобрение окружающих скорее получит тот, у кого денег больше – ведь они призваны свидетельствовать, что какие-то достоинства, спо-

способности человека востребованы обществом и высоко вознаграждаются. А раз так, то и нам, скорее всего, следует присоединиться к этой оценке.

Нет нужды доказывать, что такое логическое заключение далеко не безупречно и вывод может быть очень далек от истины. Например, при всем уважении к таланту Пола Маккартни, трудно согласиться, что этот человек, первым среди музыкантов ставший миллионером, в сотни, тысячи раз талантливее иных своих братьев по музыкальному цеху. А сколько известно примеров сказочного обогащения по воле слепого случая, когда самый заурядный обыватель в одночасье выигрывал целое состояние в лотерею или в рулетку. Для этого и вовсе никакого таланта не требуется! А сколько капиталов созданы просто грязными руками, с нарушением всех законов божеских и человеческих!

Однако, несмотря на такое логическое противоречие (на самом деле никакой логики тут просто не существует), мы склонны безотчетно проводить финансово-личностную параллель, особенно если речь идет о самооценке. Образ надутого богача – отнюдь не только художественная метафора. Приглядитесь (хотя бы на телеэкране) к посетителям казино, роскошных ресторанов, престижных премьер. Иные так и пышут самодовольством, преисполнены сознания собственного величия, хотя зачастую все их величие сводится к изрядной толщине бумажника.

Деньги и в самом деле нужны человеку для того, чтобы в известном смысле почувствовать себя спокойнее, увереннее, поддержать на достойном уровне свою самооценку. Вот только очень много денег для утверждения самооценки требуется в тех случаях, когда иных оснований для гордости недостает. Бывает, что человек деньгами словно стремится восполнить дефицит интеллектуальных и нравственных качеств. Тому, кто не ощущает такого дефицита, деньги, конечно, тоже нужны, только не так много. Просто если их у тебя мало или вовсе нет, это дает повод для совсем иных чувств. «У меня мало денег» психологически прочитывается как «моя цена невелика». (Не потому ли именно в последние годы слово «дешевка» из уничижительной оценки товара превратилось в оскорбление личности?!) Заниженная самооценка влечет за собой депрессию, апатию, а из-за этого снижаются шансы переломить ситуацию, выправить положение. Хроническую форму приобретает обида на судьбу, которая назначила человеку столь обидно низкую цену. Со временем ярлык с этой ценой словно врастает в кожу, и вырваться из состояния хронической бедности становится почти невозможно (об этом, впрочем, еще пойдет речь).

Формулу «Сколько ты стоишь?» можно рассмотреть еще в одном смысле – какое вознаграждение считаешь соответствующим своим достоинствам, своим деловым и профессиональным качествам. Одно дело – мечтать о миллионах, отдавая себе отчет, что и тысячи не заслуживаешь, другое – терзаться из-за того, что твои способности не оценены по достоинству. Сегодня миллионы людей убеждены, что им недоплачивают, что они достойны большего. Признайтесь – такие мысли иной раз посещают и вас? Но кто мешает добиться адекватного вознаграждения? Скажете – нам, врачам (инженерам, учителям, художникам, переводчикам...), мало платят. Уверяю вас, психологам – тоже. Многие мои коллеги перебиваются с хлеба на воду. Иные, напротив, сумели так реализовать свои способности, что теперь сами назначают желаемую сумму вознаграждения. И это относится к кому угодно. Один из моих соседей – врач. Он не спекулирует, не ворует, он честно и добросовестно делает свою работу в меру собственных способностей – надо думать, немаленьких. В результате его семья ни в чем не знает нужды, а тысячи его коллег едва ли не голодают. И такие примеры можно привести в любой отрасли. Если соотношение дохода и способностей вас не устраивает, постарайтесь честно ответить себе на вопрос – какая часть этого уравнения недостаточно весома?

Для разнообразия попробуем ответить на вопрос: что происходит, если человеку платят существенно больше, чем он стоит?

Интересный эксперимент поставил американский психолог Стэнли Морзе. Группе девушек была предложена оплачиваемая работа по исправлению ошибок в печатном тексте, которую обычно выполняют профессиональные корректоры. Девушкам было известно, что они выступают испытуемыми в психологическом опыте. Для усложнения условий работы им были надеты наушники, сквозь которые транслировался отвлекающий шум. Через несколько минут у испытуемых поинтересовались, как идут дела. Практически все дали вполне предсказуемый ответ: «Справляюсь, только шум немного мешает сосредоточиться». Тогда перед каждой положили вопросник, в котором, помимо прочего, надо было указать, какая оплата, по мнению девушки, соответствовала бы труду, затраченному в сложившихся условиях. Когда настало время объявить условия оплаты, половине девушек было назначено вознаграждение в соответствии с их пожеланием, другой половине – вдвое больше. То есть с этого момента данная группа работала, заранее зная, что каждой будет значительно переплачено. В завершение опыта экспериментаторы еще раз поинтересовались, насколько трудно было справиться с заданием, и, разумеется, проверили качество выполненной корректуры.

Оказалось, что девушки, которым было переплачено, работали старательнее и нашли намного больше ошибок, чем их подруги, составившие контрольную группу. Обнаружилось также заметное расхождение мнений о сложности задания: получившие завышенное вознаграждение сочли работу очень трудной, другие – довольно простой.

Чем это объяснить? Вероятно, узнав о предстоящем завышенном вознаграждении, каждая девушка бессознательно изменила свое отношение к работе: если платят так много, то, наверное, не зря, то есть работа предстоит более трудная, чем ей поначалу показалось. Такое заключение (безусловно, укрепляющее самоуважение) в то же время заставило испытуемых более серьезно относиться к делу. Поэтому и работали они в дальнейшем более старательно и продуктивно. А при оценке затраченных усилий и преодоленных трудностей им и не оставалось иного выхода, кроме как их преувеличить, иначе выходило бы, что вознаграждение получено незаслуженно.

Спросите любого богача, какой ценой ему достаются деньги. И вы непременно услышите, какие невероятные усилия ему приходится затрачивать, какие препятствия преодолевать, какой риск испытывать. Не спешите доверять этим стенаниям! Еще никто не признавался, что не заслужил полученных денег. Даже обладатель шального выигрыша в лотерею всерьез полагает, что таким образом судьба возместила ему все предшествовавшие недоплаты. «Я стою этих денег, я всегда знал, что моя цена высока» – вот подлинный голос ничем не стесненной самооценки. И нет такой суммы, которая заставила бы его в сомнении умолкнуть.

### **Тест: ваше отношение к деньгам**

Без долгих размышлений ответьте на вопросы данного теста, и это поможет трезво оценить значение денег в вашей жизни. К каждому вопросу выберите один из вариантов ответа.

1. Какое суждение о деньгах вы находите более удачным?
  - а) иногда деньги стоят слишком дорого (Р. Эмерсон);
  - б) умные люди держат деньги в голове, а не в сердце (Дж. Свифт);
  - в) тот, кто живет по средствам, страдает от недостатка воображения (Л. Стендер).
2. Представьте, что кто-то из ваших друзей сильно разбогател. Как это повлияет на ваши отношения?

- а) буду этому только рад, к тому же появится возможность при необходимости брать в долг;*  
*б) различие интересов и возможностей может отдалить нас друг от друга;*  
*в) честно говоря, буду ему завидовать, а это не на пользу дружбе.*
3. Как вы в свое время распорядились вашим приватизационным чеком (ваучером)?  
*а) просто махнул рукой на эту затею;*  
*б) продал;*  
*в) вложил в инвестиционный фонд.*
4. Каким способом лучше добыть деньги в короткий срок?  
*а) взять в долг;*  
*б) сократить расходы;*  
*в) проверить выгодное дело.*
5. Какие чувства вызывает у вас очень дорогой подарок?  
*а) радость;*  
*б) неловкость;*  
*в) подозрение насчет намерений дарящего.*
6. Как вы поступите, если вам не возвращают долг?  
*а) боюсь, я не в силах на это повлиять;*  
*б) буду настойчиво напоминать должнику о его обязательствах;*  
*в) использую все доступные мне средства вплоть до самых жестких, чтобы вернуть свое.*
7. Если вы увидите на тротуаре монету, вы ее поднимете?  
*а) нет, за такой мелочью не стоит нагибаться;*  
*б) не знаю, зависит от настроения;*  
*в) обязательно!*
8. Как вы относитесь к разговорам о деньгах?  
*а) предпочитаю другие темы;*  
*б) в деловых отношениях это естественно, в дружеских – излишне;*  
*в) такие разговоры бывают интересны и полезны.*
9. Пересчитываете ли вы сдачу?  
*а) никогда;*  
*б) иногда;*  
*в) всегда.*
10. Как влияют биржевые сводки на ваше настроение?  
*а) никак, потому что я вообще ими не интересуюсь;*  
*б) серьезные события на бирже могут вызвать у меня озабоченность;*  
*в) внимательно слежу за биржевыми новостями и, бывает, сильно переживаю.*

Результат: за каждый ответ **а** засчитывается 1 балл, **б** – 2 балла, **в** – 3 балла.

**10–13 баллов.** Вы не склонны преувеличивать значение денег в вашей жизни, к «презренному металлу» относитесь свысока. Такое отношение не сулит крупных финансовых успехов. Впрочем, вы и без них чувствуете себя неплохо.

**14–21 балл.** Вы умеете зарабатывать и тратить деньги, не позволяете материальным проблемам лишать вас душевного покоя. Ваш идеал – умеренное благосостояние, и вам вполне по силам его добиться.

**22–30 баллов.** В системе ваших жизненных ценностей деньги занимают одно из важнейших мест. Вы очень хотели бы быть богатым и прилагаете много сил, чтобы этого

добиться. Однако такая установка делает вас психологически уязвимым перед финансовыми потрясениями и деловыми неудачами.

## По одежке встречают, или Слагаемые делового имиджа

*Хорошо одетый человек – тот, на чью одежду вы не обращаете внимания.*

*Сомерсет Моэм*

Любой товар для успешной реализации требует выигрышной упаковки. Конечно, достоинства товара говорят сами за себя, но, чтобы потребитель ими заинтересовался, у него должно сложиться благоприятное первое впечатление о том, как товар выглядит. Если товар безупречен, а упаковка дешевенькая, небрежная или некачественная, потребитель брезгливо отвернется. Про этот непреложный психологический закон мы нередко забываем, когда упаковываем свой самый дорогой товар – себя, любимого. А ведь наши способности, идеи, инициативы, чтобы быть успешно реализованы в сфере деловых отношений, тоже нуждаются в правильном оформлении.

На эту тему написаны сотни книг, удивительно похожих одна на другую. В нашей стране особой популярностью пользуется книга американца Д. Моллоя «Одежда для успеха», пересказанная на все лады в десятках газетно-журнальных публикаций. Беда в том, что эта книга написана четверть века назад, и многие данные в ней советы давно устарели. К тому же мистер Моллой по специальности – дизайнер одежды. Рекомендации он дает со своих профессиональных позиций, несколько односторонних. А вот психологи, хоть они и не столь сведущи в фасонах и стилях (которые к тому же постоянно меняются), могли бы многое добавить и уточнить насчет выигрышного оформления внешности. Прислушаемся к некоторым их советам.

По наблюдениям психологов, человек в оформлении своей внешности может преследовать самые разные цели. Каждому из нас хочется производить на окружающих приятное впечатление, выглядеть симпатичным, привлекательным, может быть, даже эротически соблазнительным. Деловой имидж преследует иные цели. Профессионалу не обязательно вызывать к себе симпатию и любовь, но непременно – доверие и уважение. Приятно, если вам удалось поразить воображение впечатлительной секретарши. Но если вам предстоят серьезные переговоры с ее пожилым боссом, то экзотическая стрижка и пестрый шейный платок вряд ли будут этому способствовать. Недаром деловой и строгий стиль – это фактически синонимы. Безудержный полет воображения, творческая раскованность и любовь к экзотике хороши, если вы ищете спонсора для вернисажа или рекламируете клубную косметику. Во всех прочих случаях вам надлежит демонстрировать иные качества – основательность, надежность, дисциплинированность, аккуратность. Об этих качествах свидетельствует умение соблюдать внешние ритуалы, устоявшиеся десятилетиями и безоговорочно принятые в кругу деловых людей. Именно поэтому деловой стиль одежды весьма консервативен и не подвержен вызывающим новациям.

Главная характеристика делового стиля – особый силуэт костюма. Исследования психологов показали, что в восприятии большинства людей респектабельный костюм, свидетельствующий о солидном статусе владельца, имеет силуэт, приближающийся к вытянутому прямоугольнику с подчеркнутыми углами. С таким стилем несовместим, например, пиджак типа реглан, свитер (особенно пушистый), мягкие брюки или джинсы. В обыденном сознании подобные элементы, округляющие силуэт, свидетельствуют либо о низком социальном статусе владельца, либо о его принадлежности к «свободной» профессии. Впрочем, для неформального общения такой стиль вполне приемлем, даже желателен. А построению деловых отношений лучше способствует высоко статусный «прямоугольный»

силуэт. Правда, и тут не следует перегибать палку. Бесформенные мятые штаны выглядят несолидно, но и подчеркнута отутюженная стрелка производит впечатление, что человек слишком много внимания уделяет малосущественным деталям, да к тому же любит покрасоваться. Вообще все элементы одежды должны свидетельствовать об умеренности и уравновешенности, то есть не бросаться в глаза.

Особенно это касается цвета костюма. Всякое пятно сочного цвета выделяется в зрительном поле. Знание одной лишь этой психофизической закономерности позволяет заключить, что яркая одежда почти бессознательно выбирается для привлечения внимания. Об этом нелишне помнить, подбирая костюм для делового общения. Отправляясь на работу или на деловое свидание, лучше избегать ярких, раздражающих цветов, способных сообщить собеседнику неожиданные эмоции. Нарядившись в красный пиджак, вы наверняка привлечете внимание. Но не к себе, а к пиджаку. Так, желтый китель известного политического деятеля, порекомендованный каким-то неосмотрительным дизайнером для выступлений в предвыборной кампании, несомненно, притягивал взгляды, но едва ли создавал впечатление серьезности и надежности.

Традиционными для делового стиля считаются цвета серо-синей гаммы. Психологи же находят выбор серого не самым удачным. Это своего рода социальный камуфляж, туман, которым люди прикрывают свою подлинную натуру, не желая выставлять ее напоказ (недаром серый – излюбленный цвет сотрудников спецслужб). Планируя, какое впечатление вы произведете, следует помнить об этой особенности серого цвета. Если вы по какой-то причине решили затеряться в многолюдном собрании, серый станет вашим союзником.

Долгое время в деловом стиле старались избегать коричневого цвета (это, в частности, авторитетно рекомендует и уже упоминавшийся Д. Моллой). Связано это, вероятно, с тем, что в Европе коричневый традиционно был цветом одежды прислуги и потому стал ассоциироваться с низким социальным статусом. Психологи, напротив, находят, что в обыденном восприятии коричневый ассоциируется с основательностью и надежностью. «Реабилитировать» этот цвет неожиданно удалось Рональду Рейгану, который однажды выбрал коричневый костюм для своего публичного выступления. С той поры костюмы коричневых оттенков прочно заняли свое место в оформлении делового имиджа.

В рамках нашей культуры респектабельным традиционно считается черный цвет. Однако каждый, наверное, согласится, что он навеивает мрачные ассоциации. Хотя некоторые руководители до сих пор навязывают своим подчиненным черный цвет, психологи считают, что компания, где служащие почти поголовно одеты в черное, напоминает скорее похоронное бюро и солидности это не прибавляет. Так что черный костюм в своем деловом гардеробе иметь надо – для особо торжественных случаев и для похорон. И только для этих случаев!

Немалую роль в создании делового имиджа играют всевозможные аксессуары. Здесь также главным является требование умеренности. Человек, который, подобно новогодней елке, обвешан всевозможными булавками, заколками и пр., производит впечатление любителя побрякушек и вообще человека не очень серьезного. Всякие дополнения к костюму и носимые с собой предметы делового обихода должны органично вписываться в респектабельный имидж, то есть не быть избыточными и не производить впечатление ширпотреба. Но и броская дороговизна тут вряд ли уместна. Если вы, претендуя на должность с окладом в тысячу долларов, носите на руке часы ценою в пятнадцать тысяч, невольно возникает вопрос – так ли уж вы заинтересованы в этой должности?

Таковы лишь некоторые, самые общие советы психологов по оформлению выигрышной внешности.

Впрочем, любой предприниматель знает: даже если с помощью блестящей упаковки удастся реализовать некачественный товар, впоследствии неизбежны нарекания и рекла-

мации. Недаром говорится: «Чтобы производить впечатление приличного человека, нужно быть им». В этом, наверное, и состоит самое главное условие выигрышного имиджа.

## Улыбка и карьера

Многие уверяют, что внешняя привлекательность не играет для человека большой роли. Однако американские психологи установили, что именно красивым и хорошо выглядящим людям окружающие приписывают разнообразные достоинства. В ходе эксперимента студенты описывали характер людей только по фотографии. Более привлекательные оценивались как более преуспевающие в профессиональной карьере и в личной жизни.

Красивые обладают более высокой самооценкой, менее тревожны и более стойки к давлению со стороны окружающих. Они также способны оказывать большее влияние на других. Исследования показали, что они получают более высокую зарплату, более мягкие судебные приговоры, считаются лучшими друзьями и коллегами. Это касается в равной мере и мужчин, и женщин.

Среди некрасивых больше людей с нервными расстройствами. Психолог Кевин О'Грэйндн останавливал на улице людей с просьбой заполнить опросник, оценив собственные шансы на душевное здоровье. Выяснилось, что красивые ожидают отклонений меньше, чем некрасивые. К сожалению, эти люди правы. В одной из психиатрических клиник Коннектикута пришли к выводу, что их пациентки значительно менее привлекательны, чем обычные женщины. И не только потому, что несчастье наложило на них свой отпечаток. Судя по ранним фото, большая часть больных были менее красивыми, чем их сверстницы, еще будучи здоровыми.

И все же не делайте поспешных выводов относительно своей внешности. Исследования показывают: чем более улыбчивое и открытое лицо, тем более высокие оценки человек получает по красоте, искренности, доброте и компетентности. Следовательно, улыбка влияет на оценку физической привлекательности. Существует закономерность, что энергичные и дружелюбные люди воспринимаются как более красивые по сравнению с пассивными и враждебно настроенными.

## Ключик к шефу

Если вам еще не удалось занять высокого положения и приходится работать под чьим-то руководством, то ближайшие перспективы вашей карьеры прямо связаны с вашим умением ладить с начальством. А для этого в первую очередь необходимо понимать собственного шефа. Помочь в этом может своеобразная типология, сформулированная немецким психологом Михаэлем Эйхбергером. Выделяя несколько общих типов начальников, Эйхбергер рекомендует также правильные формы общения с каждым из них. Возможно, его рекомендации и нельзя назвать исчерпывающими, однако прислушаться к ним небесполезно. Какие же типы выделяет проницательный немецкий психолог?

**Деспот.** Характеризуется умением компрометировать своих подчиненных в глазах высшего начальства и общественности. Как правило, за его авторитарным стилем кроется одиночество, комплекс собственной неполноценности или болезненный педантизм. Свои слабости он тщательно маскирует чрезмерной строгостью. Существуют две возможности отношений с таким шефом: бежать от него со всех ног либо не принимать близко к сердцу его замечания.

На что обратить внимание: помните, что вы имеете дело со слабой, не уверенной в себе личностью. Избегайте провокационных высказываний, которые хотя бы косвенно могли поставить под сомнение его компетентность и авторитет. Даже если придется кривить душой, старайтесь производить впечатление, будто начальник – король в ваших глазах.

Что может его задеть? Любая демонстрация вашего над ним превосходства. Перефразируя классика, можно посоветовать: «Если можешь, будь умнее начальника, только пусть он об этом не догадывается».

Соответственно, привлечь его внимание к вашим способностям не так-то просто. Лучше всего добиться этого результатами ваших действий, которые ему самому явно идут на пользу.

Как отстаивать свои идеи и интересы? Конструктивной деловой аргументацией. Если его реакция (а он вполне может быть несдержан, даже груб) вас уязвит, старайтесь не подавать виду – в таких отношениях дать волю оскорбленным чувствам – значит проиграть.

**Патриарх.** Твердо убежден в своей непогрешимости и незаменимости. От подчиненных ожидает беспрекословного принятия предложенного им направления. Несмотря на авторитарный стиль руководства, часто пользуется признанием и даже любовью в коллективе («строг, но справедлив!»). Его ценят за профессиональную компетенцию и заботу. Патриарх знает о проблемах своих сотрудников, принимает участие в их решении как советом, так и реальной практической помощью.

На что обратить внимание: вы польстите отеческому инстинкту шефа и его Я, спросив его совета по какому-либо важному для вас вопросу. Не следует, однако, прибегать к этому приему слишком часто – даже патриарх невысоко ценит работников, которые постоянно нуждаются в поддержке.

Что может его обидеть? Ваша чрезмерная инициатива, подчеркнутая самостоятельность, стремление действовать, не заручившись его одобрением.

Как привлечь его внимание к своим способностям? Добиваясь большего, чем вам предписано по штату, однако в пределах одобряемой им активности.

Как отстаивать свои идеи и интересы? Начальник-патриарх убежден, что знает ваши интересы лучше, чем вы сами, и к тому же ценит только собственные идеи. Вашим начинаниям суждено воплотиться, только если вы умело сыграете роль его способного ученика. Представьте собственные идеи как логическое развитие его мыслей.

**Борец-одиночка.** Этот шеф отгораживается от окружающих плотной завесой. Он неохотно и крайне скупно выдает любую, даже необходимую информацию и бывает при этом довольно противоречив.

На что обратить внимание: часто такой начальник бывает настоящим экспертом в своей области. Но его не радует необходимость создавать внутри предприятия структуры коммуникации и позволять им обслуживать себя. Борец-одиночка укрепляет свой письменный стол всевозможными преградами, которые в буквальном смысле создают дистанцию между ним и подчиненными. Двери его кабинета обычно плотно закрыты и охраняются нелюбезной секретаршей. Поэтому не стоит беспокоить его по каждой мелочи. Объяснения, предоставленные ему через секретаршу в письменном виде, будут эффективнее часовой личной беседы. Если же заочного контакта недостаточно для урегулирования проблемы, непременно уточните у секретарши удобное для шефа время для личной встречи.

Что может его обидеть? Слишком энергично навязываемое общение, многословие, критика его методов руководства (последнее, впрочем, относится практически к любому начальнику, но к этому – особенно).

Как привлечь его внимание к своим способностям? Усердной работой, но без внешних проявлений радости по поводу успеха. На одном из редких личных собеседований сдержанно напомните шефу о достигнутом вами успехе, спросив его: «Как вам понравилась распродажа, которую я организовал?» или «Что вы думаете относительно моего коммерческого доклада?».

Как отстоять свои идеи и интересы? Представляя свои хорошо обдуманые и точно сформулированные предложения, покажите себя человеком, занимающимся в настоящее время большой работой.

**Железная леди.** Она холодна, авторитарна, самоуверенна и хорошо осознает свою силу. Она в совершенстве владеет приемами интриг и козней, отвергая дискуссии как неэффективное средство и отнимающее время от решения проблем. Кто не приносит ожидаемого успеха, оценивается ею невысоко и недолго задерживается под ее началом.

На что обратить внимание? Железная леди ожидает от своего окружения дисциплины и лояльности. Она полагает, что управлять коллективом сможет только посредством жесткости и неуступчивости.

Что ее обижает? Отказ следовать ее указаниям. Кто халтурит, надеясь на женское снисхождение, бросает себя в омут. Штрафников наказывают на полную катушку.

Как привлечь ее внимание к своим способностям? Только производственными успехами. Честолюбие и профессионализм импонируют железной леди. Если вы стремитесь повысить свою квалификацию, то тем самым скорее заслужите ее одобрение.

Как отстоять свои идеи и интересы? Постарайтесь быть максимально уверены в себе. Если против вас выдвигаются несправедливые обвинения, не бойтесь их опровергнуть с привлечением конструктивных доводов. Ни в коем случае не хнычьте и не заискивайте. Впрочем, не переусердствуйте – уверенность в себе легко превращается в самоуверенность, а чрезмерных амбиций никакой начальник не любит, железная леди – особенно.

**Старшая сестра.** Она практикует повсеместно с иронией поминаемый «женский стиль руководства», обожает дискуссии и коллективную работу. Будучи сама сильной личностью, она любит, чтобы рядом с ней работали такие же сильные коллеги. Старшая сестра считает само собой разумеющимся оказывать покровительство своим подчиненным, что, впрочем, в конечном итоге только благоприятно сказывается на работе всей фирмы. Она ожидает от подчиненных абсолютной отдачи в работе.

На что обратить внимание? Для старшей сестры важна не только деловая, но и социальная компетенция. Иными словами, работнику мало быть профессионалом, надо еще и

быть хорошим человеком (хотя одно это, как говорят, – не профессия). В своих сотрудниках она высоко ценит солидарность, чувство единой команды.

Что ее обижает? Интриги сотрудников, отлынивание от коллективной работы, перекладывание ответственности на плечи другого.

Как привлечь ее внимание к своим способностям? Небесполезно на общих совещаниях выдвигать и развивать интересные идеи и предложения. Можно и самого себя похвалить, но лишь в том смысле, насколько ваши достижения способствовали процветанию фирмы.

Как отстоять свои идеи и интересы? Деловые дискуссии, согласования планов служат для старшей сестры движущей силой команды. Найдите наилучшие аргументы. Критику в адрес своей работы никогда не воспринимайте как критику собственной личности. Старшая сестра считает обычным делом говорить о слабых сторонах своих подчиненных, не имея в виду их личные качества и не желая никого обидеть.

**Дилетант.** Ему удалось занять начальственное кресло не благодаря своим профессиональным качествам, а с помощью хороших отношений. Поэтому внутри коллектива слабые стороны шефа вскоре становятся достоянием общественности, а параллельно с ним появляются и неформальные лидеры. Если вы работаете в подчинении у дилетанта или тем более выступаете в роли его заместителя, помните, что располагаете огромными возможностями доказать собственную способность руководить. Но все же сотрудничество с дилетантом на проверку оказывается чрезвычайно сложным делом. Будучи профессионально некомпетентным, дилетант не упустит возможности самоутвердиться за счет даже небольшой ошибки подчиненного.

На что обратить внимание? Относительно легким оказывается только случай, если дилетант отдает себе отчет в своей несостоятельности, позволяя вам действовать на свой страх и риск. Намного хуже, если шеф не в состоянии признать у себя отсутствие необходимой компетенции, пытается прикрыть ее авторитарным стилем руководства, а порой и откровенной грубостью. В этом случае вам придется защищаться. В одиночку это нелегко, поэтому постарайтесь заранее найти себе союзников среди коллег.

Что обижает шефа? Открытое соперничество. Это воспринимается им как вызов, чуть ли не как объявление войны, и он, располагая властью, может ответить на вызов резко и жестко. Жалобы вышестоящему руководству в таких ситуациях обычно не помогают, ведь именно наверху в свое время помогли дилетанту занять место и теперь вряд ли захотят признать свое упущение.

Как обратить его внимание на ваши способности? Увы, это в принципе невозможно, ибо дилетант, ничего не понимая в деле, просто не способен вынести справедливое суждение.

Как отстоять собственные идеи и интересы? Сохраняя лояльность. До тех пор, пока шеф-дилетант видит в вас своего союзника, у вас будут развязаны руки.

Как видим, ни один портрет нельзя назвать безупречным. Не надо, правда, и строить избыточных иллюзий и по поводу ваших собственных способностей. Любому работнику кажется, что, оказавшись он на месте начальника, многие решения принимались бы более разумно и эффективно. С этой иллюзией удастся полностью расстаться, только если в самом деле занять это место.

### **Тест: хороший ли у вас начальник?**

Выставьте от 0 до 10 баллов по каждому пункту в зависимости от того, насколько ваш шеф соответствует приведенным ниже утверждениям.

1. Доступен. Если у меня возникает какая-нибудь проблема и я не могу с ней справиться, он всегда рядом. Однако он настаивает на том, чтобы я всегда по мере моих сил и возможностей приходил к нему с решением проблем, а не с проблемами.

2. Вводит меня в курс дела. Всегда предоставляет мне информацию или сообщает о людях, которые могут быть полезными или интересными в профессиональном плане.

3. Обладает большим чувством юмора. Смеется особенно заразительно, если объект шуток – он сам.

4. Справедлив. Всегда интересуется тем, как у меня идут дела. Доверяет мне там, где нужно, но всегда заставляет меня выполнять данные мной обещания.

5. Решителен. Всегда готов устранить те несущественные дела, которые могут отвлечь организацию от работы.

6. Скромнен. Всегда открыто признает свои ошибки, учится на них и от своих людей ждет того же.

7. Объективен. Отличает внешне важное (как, например, посещение директора родственной компании) от действительно важного (собрание со своими сотрудниками) и отправляется туда, где в нем нуждаются.

8. Тверд. Не позволяет высшему руководству или важным «шишкам» со стороны растрачивать время своих людей или собственное.

9. Эффективен. Учит меня анализировать мои промахи и исправлять их. Учит не отрывать его от работы неприятными новостями, не требующими никаких действий.

10. Терпелив, знает, когда нужно подождать, пока я сам не решу свою проблему.

Суммировав полученные баллы, вы определите рейтинг вашего босса по шкале от 0 до 100. Если он ниже 50, разумней всего для вас поискать себе другого шефа. Но, прежде чем «пристроиться» к новому, – расспросите о нем или даже заполните этот тест для предполагаемого «патрона». А то как бы снова не прогадать...

## В кругу коллег

Часто бывает, что, сменив место работы, в новом коллективе человек обнаруживает знакомые лица. Вернее, знакомые персонажи: вот явный подлиза, а вот всюду сующая свой нос великовозрастная дама.

Похоже, явление это интернациональное. Немецкие психологи решились даже классифицировать людей в зависимости от той роли, которую они постоянно играют на работе. Присмотримся к выделенным ими типам. Как знать – может быть, это поможет и лучше сориентироваться в кругу своих коллег...

**Халявщик.** Без него не обходится ни один коллектив. Это гений отлынивания от работы. В каких бы ситуациях он ни оказался, все равно умудрится свалить работу на других. Если вы попытаете попросить его о помощи, услышите в ответ: «Слушай, если бы ты подошел на десять минут раньше! Сейчас я по уши завяз». Непонятно, куда они исчезают, когда приходит время распределять работу. Наклоняются завязать шнурок, прячутся за спины других, что-то забывают в другой комнате или просто растворяются в воздухе. Их никто не любит, но все завидуют их удобному таланту.

**Сплетник.** Препротивнейший тип. Он всегда во власти болезненного желания перемыть сослуживцам кости. Кажется, если он замолчит, то погибнет от избытка распирающей его информации. Он выдумывает мифы похлеще Гомера, но, если призвать его к ответу, спасует и свалит все на других.

**Подлиза.** Вся его деятельность направлена на то, чтобы угодить начальству и произвести выигрышное впечатление. С льстивой улыбкой он вечно крутится вокруг шефа, поддакивает ему, старается уловить еще не высказанные указания. В то же время в глазах подлизы постоянно пульсирует страх – как бы не впасть в немилость.

**Попрошайка.** Это разоритель любого коллектива. Хотя он и не самый бедный, вечно занимает понемножку то у одного, то у другого – «на неотложные нужды». Часто забывает возвращать долги, при напоминании бесхитростно оправдывается тем, что сумма невелика. Может без стеснения взять чужую пачку сигарет и со словами: «Не возражаешь?» – выудить сразу несколько штук, не дожидаясь ответа. Отказ воспринимает с обидой, всем своим видом демонстрируя презрение к вашей мелочности. Попрошайку можно победить только совместными усилиями: возражать всем коллективом.

**Хохмач.** Убежденный в собственном остроумии, он носится по офису, зажимает вас в угол и не выпускает, пока вы не выслушаете в его исполнении бородастый анекдот. Отказ его выслушать или хотя бы не столь громкий смех, как его собственный, воспринимает чуть ли не как личную обиду. 1 апреля – звездный час хохмача. Ради спокойствия и безопасности окружающих желательно его на это время как-то изолировать.

**Зануда.** Способен вогнать в уныние кого угодно. Похоже, ему вообще ничего не нравится – зимой «страшно холодно», летом «смертельно жарко», платят мало, работы слишком много. Любимое слово – «кошмар». Начальник с юмором поручит совместную работу зануде и хохмачу – тогда появится повод повеселиться всему коллективу.

**Ловелас.** Это гроза женской части коллектива. Не может спокойно пройти мимо ни одной юбки, хотя чаще всего никаких серьезных намерений не имеет, а пристаёт только по привычке. Уверен в своей неотразимости. Постоянно отпускает двусмысленные комплименты и пикантные намеки. Правда, сразу теряется, если ответить ему в том же стиле (и с той же минимальной степенью серьезности).

**Халтурщик.** Это самый загадочный человек в коллективе. Очень похож на шпиона, так как постоянно прячет свои бумаги и ведет ему одному понятные телефонные переговоры с использованием недомолвок и иносказаний. Объяснение столь странному поведению про-

стое: работа на стороне занимает столько его времени и сил, что на «основной» работе удастся лишь символически присутствовать.

**Дурачок.** Это отнюдь не идиот. Он из тех, про кого за глаза говорят: «Работа дураков любит». Фактически на них держится любое дело. Они охотно работают сверхурочно даже без вознаграждения, засиживаются на работе допоздна, пропускают обед, забывают об отпуске. Их беда не в избыточном энтузиазме, а в том, что они не умеют говорить «нет». Мудрые коллеги слишком часто этим пользуются.

Не правда ли, знакомые лица? Узнали кого-нибудь? Хочется верить, что не себя...

### **Тест: Служебные отношения – знаете ли вы «правила игры»?**

Тонкости и нюансы отношений с коллегами важны независимо от характера вашей работы: от них непосредственно зависит продвижение по служебной лестнице. Незнание неписаных правил может стоить вам повышения. Данный тест поможет оценить, насколько свободно вы в них ориентируетесь.

1. На «летучке» шеф в пух и прах разнес ваше предложение, которое несколько дней назад одобрил. Ваша реакция?

*а) ждете окончания «летучки», чтобы спросить, почему он изменил свое мнение;  
б) ничего не говорите ему, но остальным даете понять, что его капризы непредсказуемы;*

*в) тут же, на «летучке», отставляете свое предложение;*

*г) философски отнесетесь к его непостоянству.*

2. Вы засиделись на работе и знаете, что шеф тоже задержался. Ваши действия?

*а) находите предлог, чтобы зайти к нему: пусть знает, как вы много работаете;*

*б) избегаете встреч: начнет расспросы или расценит ваше рвение как неумение рассчитывать рабочее время;*

*в) ждете, когда он уйдет, чтобы посмотреть его бумаги в надежде найти интересную информацию;*

*г) тут же складываете работу, чтобы закончить дома – от греха подальше.*

3. В ходе товарищеского застолья шеф интересуется вашим отношением к гомосексуализму. Вам известно, что он в отличие от вашей вполне терпимой позиции придерживается консервативных взглядов. Ваше решение?

*а) изменить тему разговора;*

*б) поддержать его мнение, чтобы не портить себе настроение;*

*в) дать расплывчатый ответ;*

*г) высказать свое мнение: пусть уважает вас за прямоту.*

4. На такую же, как у вас, должность приходит новый сотрудник – молодой, неопытный, но с протекцией. Ваша реакция?

*а) пригласить вместе пообедать, предложить помощь, подружиться;*

*б) постараться произвести на него впечатление, поведав о ваших заслугах на работе;*

*в) ничего не предпринимать: со временем его «достоинства» сами собой иссякнут, а отставание от вас станет для всех очевидно;*

*г) подметить его слабости и при случае указать на них коллегам в надежде, что эта информация просочится «наверх».*

5. Кто-то уволился, и вам предлагают освободившуюся комнату с маленьким окном и ближе к кабинету шефа. Ваше решение?

*а) поменяться: есть шанс наладить отношения с руководством;*

- б) *поблагодарить, но отказаться: от руководства лучше держаться подальше;*  
в) *хочешь не хочешь, а надо соглашаться, чтобы не прослыть неблагодарным;*  
г) *сказать, что вы не возражаете, но Н. больше вашего заслуживает улучшения условий.*
6. Отметьте темы, которые, как вы считаете, можно обсуждать с коллегами:
- а) *последние политические события;*  
б) *свои финансовые проблемы;*  
в) *личную жизнь;*  
г) *национальные и религиозные вопросы;*  
д) *кино, книги;*  
е) *свое здоровье;*  
ж) *семейные проблемы;*  
з) *сплетни о сослуживцах.*
7. Вам наскучила ваша теперешняя работа. Вы:
- а) *обсуждаете положение с тем из коллег, с кем поддерживаете самые доверительные отношения;*  
б) *составляете свое «резюме» и рассылаете его в организации, которые могут быть в вас заинтересованы;*  
в) *обращаетесь в кадровую службу собственного предприятия, с тем чтобы вас учли при перестановке кадров;*  
г) *конфиденциально сообщаете друзьям, что ищете новую работу.*
8. Ваш шеф на грани увольнения. Вы:
- а) *открыто поддерживаете его, демонстрируя всем свою преданность;*  
б) *решаете начать поиски новой работы: новый начальник наверняка приведет своих людей;*  
в) *на всякий случай пытаетесь заручиться поддержкой коллег и найти новых покровителей;*  
г) *идете в отдел кадров и интересуетесь, насколько надежно ваше положение.*
9. Вы приступили к работе в организации, где среди сотрудников принята совсем иная манера одеваться, чем та, к которой вы привыкли. Вы решаете:
- а) *обновить гардероб, даже если это потребует занять денег;*  
б) *подыскать что-нибудь более или менее подходящее среди своих старых вещей: обновки можно будет себе позволить, когда вы закрепитесь на новом месте;*  
в) *пойти на компромисс: купить что-нибудь соответствующее новому стилю, сохранив основу своего прежнего гардероба;*  
г) *постараться убедить начальство, что привычный для вас стиль тоже вполне респектабелен.*
10. За обедом ваш начальник (с которым у вас вполне доверительные отношения) жалуется вам на проблемы, возникшие в его семейных отношениях. Вы в ответ:
- а) *утешаете его, рассказывая о собственных семейных проблемах;*  
б) *даете ему дельный совет;*  
в) *выслушиваете, но стараетесь деликатно сменить тему разговора;*  
г) *вежливо просите не затрагивать на работе личных тем.*
11. Если, на ваш взгляд, вы заслужили поощрение, то:
- а) *терпеливо ждете признания своих заслуг;*  
б) *отправляетесь к начальству, намереваясь получить поощрение;*  
в) *пока не услышите обратного, считаете, что руководство вами довольны;*  
г) *периодически деликатно напоминаете о своих достоинствах и заслугах.*

12. Какие качества вы используете в продвижении в карьере? (Можно отметить несколько вариантов.)

- а) юмор;*
- б) обаяние;*
- в) энтузиазм;*
- г) целеустремленность;*
- д) эрудицию;*
- е) сексуальность.*

13. Некто, известный своими особо близкими отношениями с шефом, получает повышение, на которое рассчитывали вы. Ваша реакция?

- а) напишете жалобу высшему руководству, отметив, что недопустимо так беззастенчиво смешивать личные и деловые отношения;*
- б) решите сами сблизиться с шефом всеми доступными способами;*
- в) напишете заявление об уходе: судя по всему, ваш профессионализм здесь не будет оценен;*
- г) поговорите с начальством об эффективности вашей работы.*

14. Вам предлагают новую должность, но в связи с финансовыми трудностями организации – без повышения оклада. Ваши действия?

- а) настойчиво потребовать повышения оклада – для ценных сотрудников деньги всегда найдутся;*
- б) согласиться, но дать понять, что руководство перед вами в долгу;*
- в) не соглашаться – из принципа!*
- г) с благодарностью принять повышение.*

15. На своем рабочем месте вы:

- а) само дружелюбие и благожелательность;*
- б) трудолюбивая пчелка, которую не всегда понимают;*
- в) скорая интеллектуальная помощь;*
- г) фонтан юмора и темперамента.*

Подсчитайте очки:

- 1. а) – 3; б) – 1; в) – 2; г) – 0.
- 2. а) – 2; б) – 0; в) – 3; г) – 1.
- 3. а) – 0; б) – 2; в) – 1; г) – 3.
- 4. а) – 2; б) – 2; в) – 0; г) – 3.
- 5. а) – 3; б) – 1; в) – 2; г) – 0.
- 6. а) – 1; б) – 0; в) – 0; г) – 0;  
д) – 1; е) – 0; ж) – 0; з) – 0.
- 7. а) – 0; б) – 2; в) – 3; г) – 1.
- 8. а) – 0; б) – 1; в) – 2; г) – 3.
- 9. а) – 2; б) – 0; в) – 1; г) – 3.
- 10. а) – 1; б) – 0; в) – 2; г) – 3.
- 11. а) – 0; б) – 2; в) – 1; г) – 3.
- 12. За каждый отмеченный пункт запишите себе по полтора очка.
- 13. а) – 3; б) – 0; в) – 1; г) – 2.
- 14. а) – 3; б) – 1; в) – 0; г) – 2.
- 15. а) – 1; б) – 0; в) – 2; г) – 3.

**33 очка и больше.** Прямолинейная натура. Вы слишком буквально воспринимаете то, что говорится начальством и коллегами. К тому же вы обладаете чрезмерными амбици-

ями. Побольше осторожности и осмотрительности, не выставляйте напоказ свои притязания. Если ваше призвание – политика, так и займитесь ею. А если хотите преуспеть на своей работе, больше внимания уделяйте своим обязанностям. Начальство выдвигает тех, кто способствует решению общих проблем, а не тянет одеяло на себя. Повышайте свою профессиональную компетентность, и ваше положение наверняка упрочится.

**От 22 до 32 очков.** Вы – воплощение корректности. Будучи неплохим специалистом, вы, кроме того, сумели выстроить гармоничные отношения с коллегами и начальством. Интуиция позволяет вам предугадать грядущие перестановки и определить свое место. К вам относятся хорошо, но вы умеете не смешивать благожелательность коллег с приятельскими отношениями. Обычно вы никому не говорите того, что не смогли бы повторить при всех. Ваше обаяние, деликатность и изрядная доля целеустремленности – вполне достойные средства достижения успеха.

**21 очко и меньше.** «Серая мышь». Нелегко продвигаться вперед, постоянно оглядываясь на соперников. Если неуверенность лишает вас возможности конструктивно действовать, обратитесь к кому-нибудь за разъяснениями неписаных правил повышения по службе. Вы не придаете значения закулисной политике? Зря! Усердия и таланта не всегда бывает достаточно для того, чтобы на вас обратили внимание. Быть «дипломатом» – значит, в-первых, делать, как все. Если все обедают за своим рабочим столом – поступайте так же. Если принято сообщать информацию по электронной почте, не пишите служебные записки от руки. И еще одно важное правило: будьте на виду! Не убегайте с празднования дня рождения коллеги, не отводите глаза, когда шеф проходит мимо вас по коридору: если он вас не замечает, то вряд ли выдвинет.

## Время – деньги: парадоксы классической формулы

*Самый быстрый способ сделать несколько дел – не делать больше одного дела одновременно.  
Сэмюэл Смайлс*

Финский писатель Мартти Ларни, иронизируя над образом жизни американцев, писал: «По нью-йоркским улицам не принято ходить вразвалку. Здесь все прохожие торопятся куда-то успеть, ни на минуту не забывая, что время – деньги. Похоже, однако, что у большинства из них времени гораздо больше, чем денег». Тем самым писатель справедливо подметил один из парадоксов, заложенных в классическом изречении. Действительно, понятия «время» и «деньги» тесно взаимосвязаны, но не эквивалентны. Одно способно превращаться в другое, но не само по себе, а за счет целенаправленного человеческого усилия. Правда, далеко не каждый из нас обладает искусством такого превращения. Одни сетуют на нехватку денег, но не знают, как убить время; другие сумели достичь финансового благополучия, но не могут вырваться из тисков цейтнота. В формуле «время – деньги» заключена великая мудрость, которая, однако, сформулирована слишком обобщенно. Попробуем разобраться в ней более детально, чтобы обратить банальную истину в залог реального успеха.

Подобно деньгам, время – это ресурс. Но это ресурс уникальный. Его в отличие от денег нельзя одалживать, накапливать и запасать впрок. Хотим мы того или нет, но мы должны его тратить, причем по твердому курсу – 60 минут за час. Время нельзя включить или выключить, как машину, или заменить, как работника или партнера. Таким образом, время – самый безжалостный и негибкий элемент нашего существования.

Наиболее важное отличие времени от денег состоит в том, что этот ресурс распределен между всеми в абсолютно равной пропорции. Для студента и домохозяйки, бизнесмена и нищего сутки включают 24 часа и ни секундой больше. Проблема не в том, сколько мы имеем времени (ибо у всех его поровну), а в том, как мы его используем.

На свете существует немало людей, которые не умеют правильно тратить деньги. Такие люди при самых высоких доходах никогда не достигнут финансового благополучия.

Но еще чаще встречаются люди, не умеющие правильно обращаться со своим временем. Неудивительно, что времени им всегда не хватает. Для таких людей характерно внутреннее напряжение, они постоянно страдают от стресса и вместе с тем от угрызений совести из-за несделанных дел и упущенных возможностей. Человека, который не умеет распоряжаться временем, постоянно сопровождают неприятности.

Время и деньги похожи тем, что оба эти ресурса, будучи выброшены на ветер, не приносят никакой пользы – разве только мимолетное и весьма сомнительное удовольствие. Если и тем и другим человек распоряжается с умом, то обеспечивает себе подлинное благополучие – как материальное, так и психологическое.

Говорят: деньги как вода. Но это справедливо лишь для тех, кто тратит их только ради удовлетворения своих текущих потребностей, и потому его деньги вечно ускользают сквозь пальцы. Время тоже как вода. Один позволяет ей течь просто так, без всякой пользы. Другой же использует движущую силу воды для созидания.

Американский специалист по менеджменту Питер Друкер заметил: «Если вы не умеете управлять временем, то вам не удастся управлять ничем другим». С этим высказыванием трудно не согласиться, надо только отметить, что термин «управление временем» не совсем точен. Строго говоря, никто не в силах управлять временем. Потому что остановить секундную стрелку или ускорить ее бег невозможно. Как бы мы ни старались, но время все равно будет неумолимо двигаться с определенной скоростью. Поэтому имеет смысл говорить не о

том, чтобы научиться управлять временем, а о том, чтобы научиться управлять собой, относясь с уважением ко времени. Поняв это, мы также поймем, почему рациональная организация времени ставит перед нами множество проблем, но и открывает широчайшие перспективы.

Жан де Лабрюйер писал: «Сожаление о неразумно растроченном времени, которому предаются люди, не всегда помогает им разумно употребить его остаток». Мы можем часы и месяцы размышлять о своем прошлом, горюя об упущенных возможностях. Но изменить прошлое мы не в силах. А вот на что мы можем повлиять, так это на свое настоящее и самое главное – будущее. Пока мы живы, мы способны действовать творчески и достигать все новых рубежей. Однако счастливое и наполненное смыслом будущее вырастает только на основе внутреннего порядка. Ни одному режиссеру не придет в голову ставить спектакль без сценария и репетиций. А вот жизнь многих людей выглядит порой как бесконечный спектакль-импровизация.

Люди, которые не умеют распорядиться своим временем, – это, как правило, те, кто не знает точно, чего они хотят. Планомерная организационная работа начинается с карандашом в руках. Запишите в произвольном порядке все задачи, которые вам предстоит решить на следующей неделе. Внимательно изучив этот список, вы наверняка обнаружите, что не все дела являются в одинаковой степени срочными и важными. Рассортируйте их на три группы: А, Б и В.

Задания группы А – крайне срочные и важные, подлежащие немедленному и безусловному выполнению.

Задания группы Б – весьма важные, их следует выполнить в ближайшее время.

Задания группы В можно кому-то поручить или временно отложить. Если вы сумеете организовать свою жизнь согласно этой системе, то сможете значительно эффективнее распорядиться своим временем и не упускать из виду те задачи, которые представляются наиболее важными.

Для того, что кажется человеку очень важным, он всегда находит время. Немало найдется людей, которые вечно жалуются на нехватку времени. И вот представьте, что такой человек внезапно влюбился. Невозможно даже поверить, сколько свободного времени у него вдруг находится! При этом не имеет ровно никакого значения, что составляет предмет любви – другой человек или какое-то занятие. Это может быть музыка, спорт или перспективное деловое начинание.

Раз человек находит время для чего-либо важного, он понимает, что для него действительно важно. А вы? Задайте себе вопрос: «Каковы самые важные дела моей жизни, моего будущего?» Только когда вы сможете на него ответить вполне конкретно, задайте следующий вопрос: «Какие люди, какие источники информации и ресурсов могут мне помочь в достижении моей цели?» На этом и следует сосредоточить основное внимание.

Лучше всего планировать каждый новый день накануне вечером. Сначала необходимо записать все задачи, которые вы намерены завтра решить. И тогда наступает время задать себе вопрос: «А что из завтрашних дел для меня и моего будущего является самым главным?» Ответ на этот вопрос и составит задачу группы А, которую полезно выделить цветным маркером в своем ежедневнике.

Конечно, каждый день нам приходится делать много разных дел. Но только одна, максимум две задачи являются задачами группы А.

Кое-кто, наверное, пробовал строить конкретные планы по организации своего времени, однако не сумел претворить их в жизнь и забросил это занятие. Почему так происходит? Объяснение простое: потому что на каждый день планируется слишком много. В результате каждый вечер человека угнетает ощущение невыполненного долга.

Построение иерархии задач позволяет избежать этой ловушки. Не надо также забывать, что в течение дня дополнительно возникают новые дела и появляются непредвиденные обстоятельства, которые могут разрушить самый безукоризненный план. Но тот пункт, который у вас выделен как первостепенный, вы должны выполнить вопреки всем неожиданностям. Это тот решающий момент, который является ежедневным ростком будущего успеха. Быть последовательным означает каждый день делать шаг вперед. При этом крепнет сознание того, что каждый день на один шаг приближаешься к своей цели. В конце концов, с умения прожить один день и начинается искусство достижения успеха.

## Пропорции успеха

Популярные руководства по достижению делового успеха на все лады толкуют несколько общих принципов – настолько бесспорных, что против них, казалось бы, нечего возразить. Во-первых, чтобы чего-то в жизни добиться, нужно самоотверженно работать с постоянной самоотдачей. Необходимо максимально использовать любую подвернувшуюся возможность получения прибыли. При этом нельзя упускать из виду никакие детали, дабы мелкие оплошности не привели к потерям. Ну и, разумеется, если какие-то усилия не приносят желаемого результата – значит, усилия недостаточны, следует их удвоить, утроить...

Психологи испытывают сильные сомнения по поводу многих таких формул. Прежде всего потому, что ни одному человеку просто не под силу постоянно работать со стопроцентной самоотдачей. Как бы мы ни отдавались своему делу, периоды подъема неизбежно сменяются спадами. Невозможно продуцировать яркие творческие идеи 24 часа в сутки, в один прекрасный момент творческий полет сменяется потоком малопродуктивных банальностей. А попытки учесть все текущие условия, подробности и детали приводят к распылению внимания – человек перестает отличать главное от второстепенного. Это особенно нежелательно в связи с тем, что в любом деле значимых условий немного, остальные – не так уж и существенны. И умножение усилий, если они приложены не по назначению, вовсе не гарантирует успеха.

Более ста лет назад итальянский ученый Вильфредо Парето вывел простую формулу для объяснения этих закономерностей. По его наблюдениям, всего лишь 20% усилий обеспечивают 80% результата, тогда как остальные 80% усилий дают всего лишь 20% результата. И это правило, известное как принцип Парето, похоже, работает в любой сфере. Большинство предпринимателей готовы подтвердить, что одна пятая клиентов (товаров) приносит четыре пятых прибыли. На любом предприятии лишь примерно пятая часть самых высокоэффективных сотрудников обеспечивает большую часть (до 4/5) всех достижений, остальные совместными усилиями дают всего процентов двадцать продукции (любого рода).

Идеи Парето отнюдь не новы, известны многим и, пожалуй, даже тривиальны. Гораздо интереснее (и полезнее!) их приложение к индивидуальной деятельности любого из нас, в какой бы сфере мы ни зарабатывали свой хлеб. Применительно к области своих профессиональных интересов постарайтесь отдать себе отчет, какие же практические выводы можно сделать из формулы Парето. А выводы таковы.

Большая часть действий, групповых или индивидуальных, представляет собой пустую трату времени. Они не дают почти ничего для достижения ощутимых результатов. Поэтому, вместо того чтобы бесконечно подстегивать себя и перенапрягаться, следует, напротив, сократить усилия, отказавшись от почти бесплодных. Разобравшись, какие направления вашей работы (деятельности вашей фирмы, предприятия) наиболее перспективны, постарайтесь достичь успеха именно здесь, а не пытайтесь повышать показатели по всем направлениям сразу. Концентрируйтесь только на ресурсах, приносящих наибольшую прибыль, не пытайтесь повысить эффективность всех ресурсов.

Проще говоря, делайте только то, что у вас получается лучше всего. Максимально используйте те немногие удачные моменты, когда вы способны показать наивысшие результаты.

Кроме того, использование принципа Парето позволяет пересмотреть многие постулаты тайм-менеджмента. Если вдуматься, мы нерационально расходует время оттого, что имеем его слишком много. Самый продуктивный период в любой работе – последние 20% времени перед ее сдачей. Таким образом, продуктивность работы над любым начинанием можно повысить, просто сократив время, выделенное на его реализацию. В противном слу-

чае начинает работать уже другой принцип, известный как ироничный закон Паркинсона: «Любая работа, независимо от ее объема, может заполнить собой все отведенное на нее время».

## Секреты деликатного принуждения

Всем нам хотелось бы верить, что мы – люди здравомыслящие и не так-то просто склонить нас поступиться собственными интересами, пойти на заведомо невыгодную сделку или на бессмысленные расходы. И горько сознавать, что почти каждый из нас порой становится жертвой ловких манипуляторов, которые добиваются своей выгоды за наш счет. Это особенно обидно потому, что вся их хитрость состоит из нескольких обезоруживающих приемов, которые на удивление просты. Попробуем разобраться в этих приемах, дабы никому не позволять вести нас на поводу. А если не отступить от норм деловой корректности, то кое-что из этих приемов не грех и самим использовать в разумных пределах.

Один из таких простейших приемов состоит в том, что можно было бы назвать механизмом «обязывания», побуждения к благодарности. Ученые считают, что способность испытывать благодарность выступила в истории важным фактором сплочения человеческого сообщества, условием становления цивилизации. Предполагают, что это чувство закрепилось в поведении человека посредством естественного отбора – прочнее и успешнее оказывались те группы, членам которых было свойственно это чувство. По сей день мы, получив подарок, пускай даже недорогой и не очень-то нужный, или услугу, пускай самую скромную, либо просто знак внимания, стремимся не остаться в долгу.

В ходе одного психологического эксперимента двое испытуемых жарким летним днем должны были несколько часов подряд решать задачи-головоломки. Испытуемые не были знакомы друг с другом, а один из них был предварительно проинструктирован экспериментатором. Согласно этой договоренности, он по прошествии некоторого времени выходил в коридор, где стоял автомат с прохладительными напитками, и возвращался с двумя баночками колы. Одну он открывал для себя, другую с улыбкой предлагал товарищу – «Освежись, приятель!» – не требуя никакой платы. По завершении опыта он как бы невзначай обращался к новому знакомому: «Я распространяю лотерейные билеты местного благотворительного общества. По доллару штука. (Заметим – это вдвое дороже баночки колы.) Вы бы не согласились купить парочку?» Этот опыт повторялся много раз. Если угощение в нем не фигурировало, большинство отвечали на просьбу вежливым отказом. Если же человек незадолго до того принял из рук просящего дешевенькую баночку напитка, то он в большинстве случаев с готовностью лез в карман за кошельком и покупал ненужные билеты без всякой надежды на выигрыш.

Этот беспробитный прием многократно опробован в самых разных ситуациях. Одно из американских благотворительных обществ разослало по частным адресам, взятым наугад из телефонного справочника, письма с просьбой о денежном пожертвовании. Откликнулись лишь 18 процентов адресатов. Когда в такие же письма был вложен мелкий подарок – карманный календарик, число жертвователей возросло вдвое!

Американские социологи Стэнли и Данко написали книгу «Ваш сосед – миллионер» (небезынтересно: миллионеры составляют примерно 7% населения США). Собирая информацию для своего труда, они рассылали миллионерам письма с просьбой ответить на некоторые вопросы. Большинство писем оставалось без ответа. Когда же в конверт стали вкладывать однодолларовые банкноты, ответы с заполненными вопросниками посыпались сотнями. А что такое один доллар для миллионера! Тем не менее эти весьма занятые деловые люди пошли на то, чтобы потратить свое драгоценное время на заполнение абсолютно ненужных им анкет. И это при том, что серьезные бизнесмены любят порассуждать, сколько стоит минута их персонального времени. Сколько бы ни стоила – но, наверное, побольше, чем доллар!

Задумаемся: не поспешили ли мы иной раз своей подписью под сомнительным контрактом отплатить за дешевенькую сувенирную ручку или незамысловатый фуршет? Не выдали ли мы кредит с сомнительной перспективой возврата в обмен на комплимент? Часто бывает так, что «бескорыстный» даритель рассчитывает сторицей воспользоваться нашим безотчетным стремлением не остаться в долгу.

Впрочем, этим хитрости манипуляторов не исчерпываются.

Самый простой прием называют низкой подачей – по аналогии с теннисной уловкой, когда мяч подается настолько легко и незамысловато, что игрок бросается отбивать его чисто рефлекторно и при этом оказывается уязвим для следующего удара. Вот как этот прием используется в сфере продаж. Представьте, что вы собираетесь приобрести автомобиль определенной модели. В соседствующих торговых точках представлены ее идентичные образцы, несколько различающиеся ценой – 9450 долларов, 9600, 9550 и т.д. Хотя разница и не очень существенна, заплатить вы, разумеется, заинтересованы поменьше, а потому внимательно прицениваетесь. И вдруг встречаете неожиданное предложение – та же самая модель, но за 8950. Дабы убедиться, что сравнительно невысокая цена не связана с каким-то изъяном машины, вы ее придирчиво изучаете. При этом менеджер позволяет вам детально осмотреть машину, посидеть за рулем, то есть фактически привыкнуть к ней, ощутить ее своей. Затем, разумеется, следует покупка. Вы отдаете деньги и дожидаетесь необходимых документов. Но тут возвращается огорченный менеджер и с извинениями сообщает, что, оказывается, цена недавно пересмотрена и составляет 9700 долларов. Откажетесь ли вы от покупки (при том, что неподалеку та же машина стоит дешевле)? Опыт свидетельствует, что 9 из 10 покупателей не решаются пойти на попятный и доплачивают нужную сумму. Припомните – не приходилось ли вам оказаться в подобной ситуации? И впредь имейте в виду: любое слишком соблазнительное предложение скорее всего представляет собой «низкую подачу» и на самом деле чревато какими-то неочевидными издержками.

Нередко используется и совершенно противоположный прием, когда первоначальное предложение заведомо нереалистично. Показателен такой опыт. Американские психологи останавливали на улице случайных прохожих и спрашивали, не согласились бы те проводить группу школьников на экскурсию в зоопарк. Подавляющее большинство ответили вежливым отказом (и этих людей легко понять). Тогда условия изменились. Прохожим стали выдвигать завышенные притязания – предлагалось в течение года безвозмездно поработать в свободное время воспитателем в школе. Никто такого предложения не принял. Тогда выдвигалась следующая просьба: «Ну а прямо сейчас не могли бы вы хотя бы проводить группу детей в зоопарк?» И многие согласились! Вам это ничего не напоминает?

Впрочем, рыночные торговцы практикуют такой прием уже тысячи лет – сначала цена несуразно завышается, а потом, якобы скрепя сердце, снижается до реальной. И снова и снова находятся те, кто готов поверить в щедрость и снисходительность партнера. Ну а мы – постараемся быть проницательнее.

## Не дайте себя обмануть

Прощая ближним мелкую неискренность, продиктованную деликатностью, мы по-настоящему серьезно и нетерпимо относимся к такой лжи, которая чревата для нас реальным ущербом – психологическим или материальным. Нас раздражает стремление людей нечестным путем приобрести то, чего они не заслуживают, – нашей любви, доверия, участия, денег, в конце концов. Такую корыстную ложь мы единодушно осуждаем (даже отъявленные плуты сами не любят быть обманутыми), и в этом безусловно правы. Увы, эта беда неискоренима. Слишком велик для человека соблазн легко и быстро получить то, что требует немалых усилий или вовсе недостижимо. Безукоризненная честность, воспетая в образах героев и праведников, в повседневной жизни практически не встречается (кому из нас не доводилось кривить душой, в том числе и небескорыстно?). Разумеется, подлинное самоуважение возможно лишь тогда, когда мы принципиально воздерживаемся от нечестного поведения, стремимся снискать жизненные блага добросовестным трудом и в справедливых отношениях с окружающими. Однако было бы наивным ожидать того же от каждого встречного. Сколько врунов всех мастей на протяжении нашей жизни морочили нам голову, заставляя потом дорого расплачиваться за доверчивость! И еще множество их встретится на нашем жизненном пути. Поэтому, терпимо относясь к безобидным, невинным уловкам, будем настороже перед лицом по-настоящему серьезного обмана. А для этого необходимо культивировать в себе психологическое чутье, позволяющее распознать нечестность.

Крупный специалист по выявлению лжи Пол Экман разработал целую систему опознавательных признаков, которые позволяют с большой долей вероятности уличить лжеца. Правда, он впоследствии признавал, что профессиональная искушенность не застраховала его самого от огорчений и разочарований даже в отношениях со своими близкими. Однако его наблюдения, дополненные данными многих других психологов, в принципе могут оказаться небесполезны, если мы хотим выработать в себе психологическую проницательность.

Анализируя поведение лжеца, специалисты указывают, что ложное сообщение, как правило, преподносится в словесной форме, и именно об убедительности своего высказывания в первую очередь заботится говорящий. Но существует еще и так называемый бессловесный язык, которым почти никто произвольно не владеет, зато используют все – безотчетно и непосредственно. Именно в интонациях, едва уловимых жестах, нюансах мимики и позы проявляется подлинная суть сообщения, именно на этом уровне происходит своеобразная «утечка» (термин П. Экмана) достоверной информации. На какие же сигналы такого рода следует в первую очередь обращать внимание?

Когда человек лжет, он обычно волнуется. Пытаясь справиться со своим волнением, он неосознанно совершает беспорядочные, неоправданные движения.

Лгущий человек:

- не может спокойно усидеть на одном месте;
- тербит края своей одежды, стряхивает с нее пыль, снимает соринки (реальные или мнимые);
- перебирает пальцами, потирает руки;
- играет с какими-либо предметами;
- не может сдержать появляющуюся дрожь в коленках;
- стремится как бы спрятать свое тело, вывести его из вашего поля зрения (облокачивается на шкаф, при этом фактически прячась за ним, разваливается на стуле или в кресле, съезжая с него под стол, и т.п.);
- покусывает губы или ногти;
- интенсивно курит;

- оттягивает воротник рубашки и энергично трет шею под ним;
- покачивает ногой.

О неискренности человека могут свидетельствовать также и следующие признаки:

- мимолетные изменения в выражении его лица;
- рассогласование между словами и жестами (кивание головой при отрицательных ответах, покачивание головой при положительных ответах);
- тело повернуто в сторону от собеседника;
- голова опущена, втянут подбородок;
- брови хмурятся или поднимаются;
- совершаются различные движения ногами: шарканье, постукивание по полу, сгибание и разгибание коленей, закидывание ноги на ногу, нетерпеливое переминание с ноги на ногу;
- руки держатся в области паха (бессознательная попытка защититься);
- человек держится за какой-либо предмет (портфель, стул, дверцу автомобиля и т. п.) или облокачивается на него;
- периодически поглаживается (похлопывается, массируется) какая-то часть тела (жест самоуспокоения);
- улыбка появляется часто, не вовремя и надолго;
- скрещиваются на груди руки и (или) ноги под стулом.

На лживость собеседника могут указывать и следующие особенности его речи.

Настоятельное убеждение в собственной искренности, при котором он чрезвычайно подчеркивает свою честность, неизменно настаивая на том, что говорит только правду (в случаях, когда вы никак не выражаете недоверия к его словам):

- *Клянусь здоровьем...*
- *Честное слово, я не знаю...*
- *Даю руку на отсечение...*
- *Это так же верно, как то, что...*

А это самый распространенный и очевидный словесный признак лжи!

Уклонение от обсуждения определенных тем, вопросов (когда они не затрагивают каких-либо неприятных для человека моментов):

- *Не могу вспомнить...*
- *Я этого не говорил...*
- *Я не хочу это обсуждать...*
- *Не вижу здесь никакой связи...*
- *Я не могу определенно ответить на этот вопрос...*

Необоснованно пренебрежительный, вызывающий или враждебный тон, когда вас явно провоцируют на грубость, отвлекая от предмета разговора:

- *Не понимаю, о чем идет речь...*
- *Я вообще не желаю с вами говорить...*
- *Я не обязан отвечать на ваши вопросы...*

Попытки вызвать ваши симпатию, доверие, чувство жалости, когда предшествующие отношения с данным человеком не привели к такому сближению:

- *Я такой же, как вы...*
- *У меня точно такие же проблемы...*
- *У меня семья, дети...*

Короткие отрицания или равнодушные, уклончивые ответы на прямые вопросы. Простые повторяющиеся ответы или повторение простого отрицания. Уклонение от использования слов «да» или «нет»:

- *Вы же сами это говорили!*

- *Я не уверен.*
- *Вы уважаете меня?*
- *Вы, несомненно, человек серьезный.*
- *Я об этом мало знаю.*

Давно замечено, что верным признаком неискренности является беспокойный, «бегающий» взгляд, стремление не встречаться глазами с собеседником. Считается, что если взгляд у человека прямой и открытый, то и сам человек таков. А вот тот, кто «прячет глаза», – скорее всего неискренен и недоброжелателен.

Это распространенное житейское мнение разделяют и некоторые психологи. Так, немецкий исследователь Хорст Рюкле пишет: «Прямой взгляд больше всего подходит для установления зрительного контакта с симпатичными вам людьми. В человеческих взаимоотношениях этот взгляд свидетельствует о заинтересованности и уважительном отношении, о готовности к откровенному и прямому общению. Без всяких тайных причин и околичностей такой взгляд сигнализирует о порядочности, уверенности в себе и прямом характере».

Но было бы недопустимой поспешностью выносить суждение о человеке на основании лишь одного этого признака. Небезынтересно в этой связи мнение известного психиатра Владимира Леви: «Есть люди, которые никогда не смотрят в глаза: вы просто не знаете, какие у них глаза, так старательно они их прячут. Не спешите думать, что у такого человека нечиста совесть или он трус. Нет, ни у кого вы не найдете более ясного и твердого взгляда, чем у законченного подлеца. Среди тех же, кто упорно избегает смотреть в глаза, как раз довольно часто встречаются люди с повышенным чувством ответственности и твердой волей. Некоторые застенчивые люди, наоборот, упорно смотрят в глаза другим, чтобы победить и скрыть свою застенчивость. Это тоже неэффективно – ибо собеседник в ответ на такой напряженный взгляд тоже напрягается, и возникает взаимная цепная реакция скованности. Боязнь смотреть в глаза можно скорее назвать своеобразной атавистической застенчивостью, рудиментом древнего поведения, и если она действительно проявляется при нечистой совести, то главным образом у тех, кто к этому еще не привык».

В свое время Зигмунд Фрейд писал: «Ни один смертный не способен скрыть секрета. Если губы его молчат, то проговариваются его пальцы». Действительно, движения рук можно расценивать как главный индикатор искренности. Ладони наших рук хорошо приспособлены для того, чтобы прикрывать лицо. Во многих жестах, направленных на собственное лицо, присутствует желание что-то скрыть. Так, количество жестов «рука – лицо» заметно возрастает при попытках солгать. При этом чаще других встречаются следующие движения: закрытие рта – возможно, посредством касания носа (жесты маскировки), потягивание за мочку уха (имитация самонаказания), потирание щеки, касание или поглаживание подбородка, бровей или волос (самоуспокаивание посредством символической ласки).

Показ ладоней – символ открытости. Тем самым как бы говорится: «Я не вооружен и не имею скрытых намерений». Обратите внимание, как жестикулирует провинившийся водитель, разговаривая с дорожным инспектором. Его ладони, как правило, обращены к стражу порядка, демонстрируя открытое и невинное положение. Стремление спрятать руки – например, за спиной или в карманах – скорее всего свидетельствует об обратном – желании что-то утаить.

Не следует, однако, забывать, что единичный жест может объясняться самой прозаической причиной (например, у человека просто зачесался нос) и вовсе не иметь символического значения. С другой стороны, выражение откровенности можно более или менее произвольно симулировать, и опытные лжецы достигают в этом немало искусства. Поэтому по большому счету самым главным остается содержание высказывания, которое надо анализировать трезво.

На основе широкомасштабных экспериментов английский психолог Ричард Вайсман доказал, что самые «короткие ноги» у лжи, распространяемой по радио. Оказалось, что ложь, произнесенную по радио, разоблачить гораздо легче, нежели представленную на телеэкране. Ученый предлагал своим испытуемым теле- и радиотрансляцию однотипных вариантов «чистой правды» и «грязной лжи». Радиослушатели в 73,4% случаях «раскалывали» лжецов, тогда как телезрителям это удавалось не более чем в половине случаев. Любопытно, что считающиеся важными для изобличения врунов их мимика, жестикуляция и позы могут на самом деле служить прекрасным средством маскировки неправды.

## Справедливая критика

Каждому из нас случается попадать в неприятные ситуации, опаздывая на работу, не выполняя своих обещаний... А умеем ли мы правильно отвечать на упреки и замечания?

Для начала сопоставьте три диалога на одну и ту же тему.

### I

А: Опять ты опоздал!

Б: Прошу не отчитывать меня за то, что я пришел с опозданием. Ты сам частенько опаздываешь.

А: Но не в тех случаях, когда важно прийти вовремя.

Б: А сегодня именно такой случай, да? Можно подумать, ты на поезд опаздываешь! Не все ли равно, когда мы начнем составлять этот отчет, ровно в семь или в четверть восьмого. Вот педант!

А: Не знаю, как тебе, а мне очень важно вовремя подготовить проект отчета. Нечего меня обвинять в излишней педантичности! С тобой действительно трудно работать.

Б: Это еще вопрос, с кем трудно работать! Стоило мне прийти, как ты сразу обрушиваешься с упреками. Очень умно с твоей стороны! Особенно если учесть, насколько важен для тебя проект.

### II

А: Опять ты опоздал!

Б: Да вот, опоздал. С этими трамваями творится какой-то кошмар! Они ходят, как бог на душу положит.

А: Знаешь-ка, оставь трамваи в покое! Ты всегда находишь виноватого на стороне!

Б: Послушай, сегодня и впрямь какой-то ужас творился! У вокзала мы попали в пробку. А дома еще дети задержали. Знаешь ведь, как бывает, когда с самого утра дела не заладятся.

А: Что касается твоих приходов на работу, так у тебя через день проблемы. Работать с тобой, прямо скажем, одно удовольствие!

Б: Поверь, я сделал все от меня зависящее.

А: Как видно, на большее ты и не способен.

### III

А: Опять ты опоздал!

Б: Да, извини. По утрам у меня все не слава богу. Ну так что, за работу?!

А: Ишь ты, опоздал на четверть часа да еще и подгоняет!

Б: Да, подгоняю. Во-первых, мне тоже важно закончить проект, а во-вторых, хотелось бы для очистки совести наверстать упущенное время.

Нетрудно заметить, что в первом случае поведение Б носило агрессивный характер, во втором – пассивный, а в третьем – конструктивный. В двух первых версиях дело легко можно было довести до конфликта. Конструктивный вариант поведения обезоруживает критикующего, поскольку его оппонент соглашается с замечаниями, ориентируясь на то, как

выправить положение. Не исключено, что критикующий все равно продолжит свои нападки. Но пусть он говорит что угодно, настаивайте на том, что нужно начинать работу.

Всем людям свойственно ошибаться. Один дал промах, что опоздал, другой – что сорвался по этому поводу и затем не знал, как выпутаться из неловкого положения. Желая сберечь силы и сохранить настроение, реагируйте на справедливую критику следующим образом:

1) *Согласитесь с критикой в свой адрес (ведь все это чистая правда).*

2) *В подобных случаях принято извиняться за допущенный промах. Вполне достаточно просто сказать: «Простите!»*

3) *Предложите выход из положения и по возможности поскорее осуществите задуманное.*

4) *Не падайте духом; сознавая, что вы несовершенны, великодушно простите наличие определенного несовершенства и другой стороны. Учитывайте и тот факт, что порой из-за пустяка человек способен рассердиться настолько сильно, что пройдет время, пока улетучится его злость. Не обращайтесь на колкости, отпускаемые в ваш адрес. Предложите свои способы решения проблемы.*

Данный подход прост, а результат поистине сказочен. Если вы не совершили ничего ужасного, то в большинстве случаев уже само принятие критики, принесение извинений и предложение по исправлению ошибки заставят замолчать критикующего. Если это не подействует после первой попытки, продолжайте настаивать на своем. Вы допустили промах, а за ошибки надо платить. По крайней мере терпением.

### **Тест: как вы относитесь к критике?**

Одни извлекают из критики пользу, другие морщатся, но терпят, третьи – активно борются с критикующими, «давят на корню» любые зародыши критики. Одни считают, что она помогает делу, другие – мешает.

Однако хотим мы того или нет, но критика присуща всякому социальному организму, каким является любой коллектив, и во избежание конфликтов необходимо знать все тонкости этого явления. Предлагаемый тест поможет вам определить уровень вашей персональной грамотности в этой области. И хотя, как и все подобные тесты, он не претендует на бесспорность, кое-какие полезные выводы из его результатов можно извлечь.

В каждом вопросе отметьте наиболее приемлемый для вас вариант ответа.

1. Считаете ли вы критику методом изживания недостатков в работе отдельных лиц или коллектива?

*а) считаю критику необходимым и нормальным элементом жизнедеятельности любого коллектива;*

*б) критика лишь осложняет отношения в коллективе, поэтому не признаю ее;*

*в) критика допустима, но не следует преувеличивать ее роль и прибегать к ней часто.*

2. Как вы относитесь к публичной критике?

*а) считаю такую критику действенной формой изживания недостатков;*

*б) полагаю, что лучше высказать имеющиеся замечания человеку наедине, чем на людях;*

*в) предпочитаю «кулуарную» критику, т.е. критику «за глаза», в неслужебной обстановке или высказываемую в полусуфликовой форме.*

3. Можно ли, по-вашему, критиковать начальство?

*а) конечно;*

*б) не следует подрывать авторитет руководителя, поэтому публично критиковать начальство недопустимо;*

*в) можно, но крайне осторожно.*

4. Как вы относитесь к самокритике?

*а) стараюсь быть объективным к себе и, если вижу свои недостатки, открыто признаю их, не дожидаясь, пока на них укажут другие;*

*б) обычно я отдаю себе отчет в своих недостатках, но не спешу себя критиковать;*

*в) критиковать себя ни к чему, так как охотников тебя поругать всегда хватает.*

5. Высказывая критические замечания, стараетесь ли вы выражаться мягко, тактично, корректно, так, чтобы не задеть личность критикуемого?

*а) да, разумеется;*

*б) нет, считаю, что чем сильнее задета личность критикуемого, тем действеннее критика;*

*в) все зависит от этой самой личности: если она уж очень обидчива – учитываю это, а если нет – особо не деликатничаю.*

6. Выступая с критическими замечаниями, стараетесь ли вы «подсластить пилюлю» указанием на положительные моменты в деятельности объекта критики?

*а) обычно стараюсь;*

*б) не вижу в этом смысла;*

*в) если плохо знаю критикуемого или мне известно, что он обидчив, тогда стараюсь.*

7. Дозируете ли вы объем критики, пытаетесь ли соблюсти при этом какую-то меру?

*а) да, критикую не более чем за один недостаток;*

*б) нет, обычно высказываю все, что, на мой взгляд, плохо в деятельности объекта критики;*

*в) стараюсь критиковать только предмет обсуждения.*

8. Вносите ли вы в ходе критического выступления какие-либо предложения для исправления положения или ограничиваетесь указанием на имеющиеся недостатки?

*а) да, считаю, что тот, кто критикует, должен что-то предложить, иначе он и критиковать не вправе;*

*б) нет, полагаю, что главное – обнажить проблему, указать на недостаток, а как их устранить – дело критикуемого;*

*в) как правило, предпочтительнее конструктивная критика, но если даже трудно что-либо предложить, все равно нельзя замалчивать недостатки.*

9. Какова обычно ваша первая реакция на критику?

*а) стремлюсь тут же ответить;*

*б) переживаю молча, от ответа уклоняюсь;*

*в) обдумываю критику, реагировать не спешу, но, если спрашивают моего мнения, от ответа не уклоняюсь.*

10. Какое поведение наиболее характерно для вас при ответе на критику?

*а) как правило, стараюсь признать критику, даже если она не во всем объективна;*

*б) прибегаю к методу «защиты от противоположного», т.е. критикую критикующего;*

*в) поскольку критика подрывает мой авторитет, пытаюсь защититься, отвести критику, указать на смягчающие объективные обстоятельства.*

11. Раздражает ли вас критика?

*а) да, как правило;*

*б) не очень;*

*в) зависит от того, кто и как критикует.*

12. Появляется ли у вас чувство неприязни к критикующему вас человеку?

*а) да, как правило;*

- б) нет, крайне редко;  
 в) да, если критика несправедлива или высказана в резкой, обидной форме.
13. Как вы в дальнейшем строите свои отношения с критикующим вас лицом?  
 а) как и прежде;  
 б) стараюсь при случае «ответить взаимностью» или ущемить его интересы другим доступным мне способом;  
 в) некоторое время стараюсь не вступать с ним в контакт.
14. Как вы относитесь к тем, кто сам себя критикует?  
 а) считаю их приспособленцами, трусами, угодниками;  
 б) нормально отношусь, что тут особенного?  
 в) советую впредь не торопиться с самокритикой.
15. Существует ли уголовная ответственность за преследование критикующих?  
 а) да;  
 б) нет;  
 в) не знаю.
16. Вопрос-шутка: какое из следующих высказываний вам ближе?  
 а) критика – это лекарство, ее надо уметь применять и принимать;  
 б) критиковать имеют право те, кто сам безупречен;  
 в) и на критику существует мода.

Определите число набранных вами баллов по шкале оценки ответов.

Вопрос	Вариант ответа		
	а	б	в
1	3	0	2
2	3	1	0
3	3	0	1

Вопрос	Вариант ответа		
	а	б	в
4	3	2	1
5	3	1	2
6	2	1	3
7	1	0	3
8	2	1	3
9	1	0	3
10	2	0	1
11	1	2	3
12	1	3	2
13	3	0	3
14	1	2	1
15	3	0	0
16	2	0	1

**8–18 баллов.** Ваше отношение к критике скорее негативное, чем позитивное. Вы не любите, когда критикуют вас, а критикуя других, утрачиваете чувство меры. И в том, и в другом случае вы весьма эмоциональны, легко возбуждаетесь, можете вспылить, допустить резкость. Вам необходимо сформировать в себе некий «комплекс стабильности», т.е. чувство уверенности в себе, в правомерности своих действий и решений, а для этого следует активно развивать коммуникативные навыки, не переоценивая себя, но и не умаляя достоинств.

**19–32 балла.** Вы терпимо относитесь к критике, считая ее допустимым элементом деловых отношений, не переоценивая, однако, ее значения. Ваше поведение в ролях критикуемого и критикующего можно охарактеризовать как «контролируемую эмоциональность» – вы редко выходите из себя. В то же время вам не чуждо чувство обиды, желание «насолить» критикам, оправдать свои ошибки.

**33–45 баллов.** Вы по-деловому относитесь к критике, достаточно спокойно ее воспринимаете, открыто признаете свои ошибки. Изредка вас посещает чувство досады на критику, однако вы стараетесь это скрывать. В критических выступлениях вы не перебарщиваете, не стараетесь оправдаться, сваливая вину на других. Хорошее знание своих достоинств позволяет вам не беспокоиться о своем авторитете, а помнить лишь о пользе дела.

## Чему нас учат конфликты?

Любой из нас, наверное, согласится, что конфликт – внутрисемейный, производственный или межгосударственный – это всегда неприятность, которой желательно избегать. Хорошо, если бы конфликтов не было вовсе. Однако психологические наблюдения показывают, что это вопрос спорный. По крайней мере решается он не столь однозначно.

Психологический парадокс состоит в том, что для полноты ощущений нам необходимы не только позитивные переживания, но и негативные. Экспериментально обнаружено стремление многих людей к немотивированному риску – само по себе переживание опасности и азарта для человека часто ценнее, чем выигрыш. Порой мы недоумеваем, заметив, что при наличии свободного выбора люди не стремятся уклониться от противоречия, а идут ему навстречу, охотнее воспринимают эмоционально-негативную, нежели эмоционально-позитивную информацию. На этом принципе строится и работа прессы: известия о скандалах, преступлениях, ужасах грядущего апокалипсиса притягивают сильнее (и оплачиваются выше), чем данные об успехах.

Конфликты отвечают глубинным потребностям человека, поскольку прогресс в любой сфере возможен лишь через конструктивное преодоление противоречий в интересах, суждениях и оценках. Плохо, когда такого конструктивного преодоления достичь не удастся, и конфликт приобретает хронически неразрешимый характер. И тут на помощь могут прийти конфликтологи – специалисты по разрешению противоречий. В зависимости от конкретной проблемы их рекомендации могут быть самыми разными. Но знание некоторых основных принципов разрешения конфликтов может значительно сгладить остроту любой проблемы.

Суть любого конфликта состоит в том, что противоборствующие стороны по-разному подходят к решению одной проблемы. В этом – основа их противоречия, которое чревато конфликтом, но не обязательно должно к нему привести. Устранение противоречия возможно лишь тогда, когда обе стороны заинтересованы найти взаимоприемлемое решение. Если же каждая сторона настроена в качестве окончательного решения добиться принятия своего собственного, то конфликт неизбежен.

Полностью настоять на своем фактически означает заставить противоположную сторону отказаться от своей позиции и принять вашу. Добиться этого чистой логикой невозможно, поскольку у другой стороны своя логика, и ваша для нее неубедительна. Остается единственный способ – принуждение силой. Но даже если удастся таким способом добиться «успеха», то это – пиррова победа. Поверженный противник лишь притворится, что подчинился, а сам затаится, накапливая силы для реванша.

Для конструктивного решения необходимо вернуться к источнику противоречия, а именно – к вызвавшей его проблеме. Именно она требует решения, причем ни одно из тех, на которых настаивают конфликтующие стороны, по всей вероятности, не подходит. Взаимоприемлемое решение находится между позициями сторон, и каждая из них должна сделать свой шаг навстречу.

Недопустимо расширение проблемы, выход за ее пределы. А ведь даже в банальных житейских ситуациях в самый разгар ссоры стороны уже и не могут вспомнить, из-за чего она началась. Подобно тому, как из мелкого снежка скатывается огромный ком, так и первоначальный повод для спора порой обрастает комом производных претензий и обид.

Еще одна серьезная ошибка – нагнетание враждебности к партнеру. Его несогласие с нашей позицией мы склонны объяснять в первую очередь корыстью, злонамеренностью, безнравственностью и прочими неприятными чертами. Если такое отношение взаимно, то выход найти крайне трудно.

Бывает, что противоречивые позиции не только несовместимы, но абсолютно антагонистичны. Остается единственный выход – разведение сторон, создание буфера между ними. Любые попытки достичь компромисса между огнем и порохом заканчиваются одним результатом – разрушительным взрывом. Так что от непримиримых антагонистов просто следует держаться подальше.

## Корректный отказ

Каждый согласится, что в деловых отношениях крайне важна, с одной стороны, ясность, определенность, избавляющая от недопонимания, с другой – достаточная корректность, позволяющая избегать эмоциональных конфликтов. Однако эти важные качества делового общения нелегко бывает совместить, особенно если интересы партнеров расходятся и пожелания одного не встречают одобрения у другого.

Многим известно такое ироничное наблюдение. На любой вопрос дипломат отвечает либо «да», что значит «может быть», либо «может быть», что означает «нет», ибо если он отвечает «нет», то какой же он дипломат? Генерал говорит только «да» или «нет», ибо если он говорит «может быть», то какой же он генерал? Девушка отвечает либо «нет», что надо понимать как «может быть», либо «может быть», что значит «да», ибо если она говорит «да», то какая же она девушка? В этом ироничном раскладе самым конструктивным следует признать поведение военного, не оставляющее места для кривотолков. Мы же в деловом и повседневном общении постоянно уподобляемся то скользкому дипломату, то кокетливой барышне, оставляя собеседника в растерянности и недоумении. Если мы не готовы пойти партнеру навстречу, проще говоря – намерены ему отказать, мы принимаемся из ложно понятой деликатности напускать словесный туман: «Я подумаю, давайте вернемся к этому вопросу через недельку...», «Позвоните через пару дней» и т.п. И хотя ситуация изначально нам ясна и позитивного решения не имеет, она растягивается на неопределенный срок, заставляет снова и снова к ней возвращаться. В итоге не исключено, что мы, скрепя сердце, даем согласие, хотя с самого начала собирались отказать. А все потому, что просто хотим прекратить затянувшиеся недомолвки и виляния. Впрочем, бывает и так, что отказ дается резко и бесповоротно, в категоричной, даже грубой форме. И это ничуть не лучше, так как омрачает отношения, приводит к обидам и конфликтам, отсекает возможность дальнейшего сотрудничества – может быть, весьма конструктивного.

Умение говорить «нет» – великое искусство, которое, впрочем, подчиняется довольно простым правилам. Прежде всего необходимо отдать себе отчет в своем естественном праве на отказ. Не можем же мы в самом деле идти навстречу каждому предложению, пожеланию или просьбе! Так недолго и превратиться в игрушку в руках беззастенчивых манипуляторов. Среди просьб и требований, которые нам постоянно предъявляются, много нереалистичных, невыполнимых, неприемлемых. В таких случаях «нет» – вполне нормальная реакция, и стыдиться надо не ее, а, наоборот, – лукавой изворотливости либо бесхребетной податливости. К тому же само по себе «нет» – вовсе не оскорбление. Оно может стать таковым, когда приправляется грубыми ремарками и окрашивается в презрительные тона. Но это совершенно излишние «специи», которые только портят «блюдо». Без них отказ вполне удобоварим.

В ситуации, требующей отказа, следует сразу недвусмысленно расставить точки над *i*. Причем начинать надо именно с конкретной формулы отказа: «Нет», «Нам это не подходит», «Не могу удовлетворить вашу просьбу». Далее следует лаконичная аргументация вашего решения. Но именно лаконичная – многословные объяснения слишком напоминают оправдания и могут создать у собеседника впечатление, будто вы не уверены и колеблетесь. Подробные аргументы он может захотеть и оспорить, а это приведет к непродуктивной дискуссии, в которой вы совсем не заинтересованы. Пускай лучше он сам примется обдумывать более приемлемое решение. Для этого надо предложить устраивающую вас альтернативу: «Вот если бы вы попросили о...» Тем самым вы демонстрируете, что отвергаете не партнера, а конкретное предложение – на других условиях диалог вполне возможен.

Освоив эти простые приемы, вы не только избавитесь от многих неприятностей и недо-разумений в деловом общении, но и приобретете репутацию человека серьезного, принци-пиального, знающего цену своему слову.

### **Тест: умеете ли вы добиваться своего?**

От того, как складываются наши отношения с другими людьми, часто зависит, удастся ли убедить их пойти нам навстречу и помочь в решении наших проблем.

С помощью несложного теста попробуйте определить стиль ваших отношений с людьми, его достоинства и недостатки.

Перед вами несколько утверждений. Выберите подходящий для вас ответ. Обведите букву, соответствующую вашему ответу, затем сосчитайте, какая встречается чаще всего.

Вас раздражает, когда вам указывают, что и как делать.

*Точно нет – В*

*Скорее нет – Г*

*Скорее да – Б*

*Именно так – А*

Вы испытываете неловкость, когда кто-то вмешивается в ваш разговор.

*Точно нет – Г*

*Скорее нет – А*

*Скорее да – Б*

*Именно так – В*

Вас смущают вопросы, касающиеся чувств и личной жизни.

*Точно нет – Г*

*Скорее нет – В*

*Скорее да – Б*

*Именно так – А*

Когда вам приходится выступать публично, вы неплохо с этим справляетесь.

*Точно нет – Г*

*Скорее нет – В*

*Скорее да – А*

*Именно так – Б*

Чаще вы соглашаетесь со своим супругом, даже если считаете, что он не прав.

*Точно нет – А*

*Скорее нет – Г*

*Скорее да – Б*

*Именно так – В*

Вас подавляют сильные личности.

*Точно нет – А*

*Скорее нет – Б*

*Скорее да – В*

*Именно так – Г*

В конфликтных ситуациях вы порой чувствуете себя неуверенно.

*Точно нет – А*

*Скорее нет – Б*

*Скорее да – Г*

*Именно так – В*

Если вы приняли решение, то не любите, чтобы дело затягивалось.

*Точно нет – Г*

*Скорее нет – В*

*Скорее да – Б*

*Именно так – А*

Вы более чувствительны, чем думают окружающие.

*Точно нет – А*

*Скорее нет – Г*

*Скорее да – Б*

*Именно так – В*

Вы не очень хорошо переносите критику.

*Точно нет – В*

*Скорее нет – Б*

*Скорее да – Г*

*Именно так – А*

К людям, которые вас окружают, вы склонны относиться с симпатией.

*Точно нет – А*

*Скорее нет – Г*

*Скорее да – Б*

*Именно так – В*

Ваши размышления о будущем в основном оптимистичны.

*Точно нет – Г*

*Скорее нет – В*

*Скорее да – Б*

*Именно так – А*

### **Преобладание А – управленческий стиль**

*Плюсы.* Вы уверены в своей способности добиться успеха. Когда вы чего-то хотите, то умеете твердо и недвусмысленно выразить свое желание.

*Минусы.* Порой ваша настойчивость обращается в упрямство. В достижении цели вам не хватает терпения. Вы не склонны прислушиваться к чужому мнению и считаться с настроением других людей.

*Советы.* Выражайте свои желания более деликатно, не ставьте ультиматумы. Постарайтесь относиться терпимее к другим людям.

### **Преобладание Б – стиль коммивояжера**

*Плюсы.* Вы умеете убедительно излагать свою точку зрения. Вы добиваетесь своего, хотя многие думают, что интересная идея принадлежит скорее им.

*Минусы.* Есть опасность переусердствовать. Иногда вы склонны манипулировать людьми ради удовольствия, теряя из виду свою цель.

*Советы.* Неплохо бы умерить свою активность. Больше позволяйте говорить и действовать другим. Чрезмерная раскованность может сделать вас уязвимым, обнажив ваши слабые места.

### **Преобладание В – миротворческий стиль**

*Плюсы.* В основном у вас хорошие отношения с окружающими. Вы умеете настроиться на чужую волну, найти общие интересы.

*Минусы.* Когда вы хотите о чем-то попросить, то часто колеблетесь, потому что не хотите создавать проблем.

*Советы.* Проявляйте больше настойчивости. Это только вызовет к вам уважение. Не стремитесь идти навстречу каждому, ведь удовлетворить всех невозможно.

### **Преобладание Г – безличный стиль**

*Плюсы.* В достижении своих целей вы умеете проявить изрядное терпение. Вы знаете, как добиться желаемого, не торопя ни людей, ни события.

*Минусы.* Вы недостаточно верите в успех. Стараетесь не обременять других своими просьбами, опасаясь отказа. В случае отказа отступаете слишком быстро.

*Советы.* Вы почувствуете себя более уверенно, если поймете: ваши желания могут совпадать с интересами других людей.

## Шутки уместны

Проявления чувства юмора неисчислимы, и многие из них общеизвестны и хорошо изучены. Например, деловые отношения включают в себя разнообразные формы общения, и роль юмора здесь очень важна. Даже самые трудные, неуживчивые люди боятся выглядеть смешными. Недаром на Востоке говорят, что насмешка проникает даже сквозь панцирь черепахи.

Огромную роль играет юмор в поддержании устойчивого настроения в коллективе. При формировании команд, экипажей и вообще групп, предназначенных для совместной деятельности, обычно учитывают психологические черты людей, и проверка на чувство юмора занимает не последнее место среди прочих критериев отбора. Его учитывал, в частности, Тур Хейердал при подборе экипажа «Кон-Тики»: «Грозовые тучи, низкое давление и ненастная погода будут представлять для нас меньшую опасность, чем угроза столкновения характеров шести человек, которым придется месяцами находиться на дрейфующем плоту. В этом случае хорошая шутка столь же полезна, как спасательный пояс».

В деловом и повседневном общении юмор помогает сглаживать житейские шероховатости и обходить острые углы. Предположим, человек хочет обратиться к кому-то с просьбой, но не знает, как она будет воспринята. Отрицательный ответ крайне неприятен, и риск нарваться на отказ сковывает. Нередко такая ситуация разрешается с помощью юмора: просьба излагается в шуточной форме, как бы не всерьез. Если партнер по общению не собирается откликнуться, то отвечает тоже шуткой. Получается, что и просьба высказана, и отказ получен, но никто не оказался в неловком положении.

Другой вариант: просьба высказывается в юмористической форме, но ответ на нее благоприятный, и собеседники после шуточных реплик переходят к серьезному обсуждению. Юмор используется для первоначального зондирования позиций сторон как безобидная форма разведки.

В описанном случае речь шла о равноправных отношениях. Но бывает, что юмор проявляется в общении людей, связанных по службе, из которых один начальник, а другой подчиненный. Тогда, если юмористическая нотка исходит от старшего по рангу, это сигнал, что отношения начальник – подчиненный временно прекращаются и заменяются отношениями равных. Если же инициатива исходит снизу, роль чувства юмора иная: обычно подчиненный сам делает себя объектом насмешки и, предотвращая более суровое замечание или выговор, добродушно подшучивает над своей оплошностью.

Если человек волею судьбы, а также собственными талантами и трудами занял более высокое положение в обществе, иногда общение со старыми знакомыми и друзьями осложняется их чересчур почтительным отношением к нему и даже робостью. Если такой человек не научится относиться к себе с юмором, то люди, с которыми он общается, не избавятся от скованности. Непринужденность исчезнет, и взаимоотношения приобретут карикатурный характер, метко схваченный в рассказе А. П. Чехова «Толстый и тонкий».

Нередко серьезное публичное выступление докладчики начинают веселой историей или притчей. Это неизменно помогает завоевать доброжелательное внимание аудитории. Другие этим не владеют, и их попытки подражать такому стилю производят впечатление нарочитости или даже развязности и дурного тона. Потому что стиль этот идет именно от внутренней раскрепощенности, требует уверенности в себе, чувства собственного достоинства.

Если юмор служит амортизатором в обычных мирных взаимоотношениях людей, то тем более велика его роль при серьезных недоразумениях и столкновениях различных интересов.

В.О. Ключевский в четвертом томе своего «Курса русской истории» описывает такой эпизод.

Петр Первый терялся в догадках, как изловить казенные деньги, «которые по зарукавьям текут». Раз, слушая в Сенате доклады о хищениях, он вышел из себя и сгоряча тотчас велел обнародовать именной указ, гласивший, что, если кто украдет у казны лишь столько, чтобы купить веревку, будет на ней повешен. Генерал-прокурор Ягужинский, око государево в Сенате, возразил Петру: «Разве ваше величество хотите остаться императором один, без подданных? Мы все ворует, только одни больше и приметнее, чем другие». Петр рассмеялся и не издал указ. Так шутка и смех предотвратили бессмысленные казни.

Недаром мудрый Бернард Шоу шутил: «Иногда надо рассмешить людей, чтобы отвлечь их от намерения вас повесить».

## Красноречивый подарок

Подарки к празднику – это не только житейская традиция, но и элемент делового этикета. Но если выбрать подарок родным и близким сравнительно просто, то одарить коллег и партнеров – не такая простая задача. Этим символическим жестом мы демонстрируем им свое расположение, и тут очень важно никого не обидеть недостаточным вниманием, но также и не смутить избыточным. Слишком дорогой подарок вызывает противоречивые чувства, а может и стать причиной неприятностей. Достоверно известно, что один из вдохновителей Третьего крестового похода Вилар Д'Ардуэн тронулся рассудком после того, как тогдашний византийский император повел его смотреть сокровища империи, а когда они вошли в самую великолепную комнату, доверху набитую драгоценностями, император объявил, что все это он и дарит ему, Д'Ардуэну. Впрочем, не исключено, что таков и был хитроумный замысел коварного византийца. Мы же желаем продемонстрировать получателям наших подарков, насколько ценим их и уважаем. На такое же отношение мы рассчитываем со стороны тех, кто дарит подарки нам. И чтобы не омрачать праздник недоразумениями, следует придерживаться нескольких психологических законов дарения.

Прежде всего будем сами держать ухо остро в отношении тех случаев, когда под видом подарка подсовывается то, что подарком не является. Когда немолодой бизнесмен дарит студентке бриллиантовое кольцо – это не подарок, это предоплата. За впечатляющим подношением легко угадывается ожидание его компенсации противоположной стороной. Она становится ему должна. Это лучше понять сразу, чтобы не обижаться, когда дело дойдет до «прямых инвестиций». Так и хочется в духе приснопамятных партийных постановлений провозгласить: «Деловые люди, будьте бдительны! Настойчиво овладевайте умением отличать подарок от подкупа – подкупа под вашу независимость. Кредит под видом подарка – распространенный фокус. Кредит придется возмещать. Не уподобляйтесь наивной студентке, чтобы не разделить ее разочарования».

Нельзя вымогать подарки. То есть, конечно, можно, и всем хорошо известно, как это делается. Но только в этом случае подарок теряет свою волшебную силу и превращается в налог. Но зачем превращать потенциального дарителя в унылого налогоплательщика? Сполна собрав дань, можно и заскучать.

Не дарите необходимого, не дарите незначимого. Выбирая подарок, учитывайте вкус получателя. Как грубовато говорил популярный киногерой: «Детям мороженое, бабе – цветы, и смотри, не перепутай!» Чуть деликатнее можно сказать так: детям лучше дарить игрушки, женщинам – украшения, мужчинам – инструменты (от слесарных до инструментов власти). Путаницу можно добавить по своему вкусу (ведь говорят же, что взрослые отличаются от детей лишь стоимостью своих игрушек), но не переусердствуйте. И не старайтесь быть слишком оригинальны. Л.И. Брежнев незадолго до своей кончины получил трогательный подарок от индийского народа – милейшего годовалого слоненка. «Сувенир» пришлось пристраивать в Театр зверей. А что бы вы стали делать со слонем?

Никогда не дарите того, что вам самому не хотелось бы получить в подарок.

Традиционная форма делового этикета – сувенир с логотипом вашей фирмы. Разумеется, для вас этот логотип и есть самая ценная часть подарка. Получатель может и не разделять вашего корпоративного патриотизма, поэтому в данном случае желательно, чтобы сувенир представлял ценность сам по себе, а не просто был бы носителем логотипа.

Важно не столько что, но и как дарится. Порой сама процедура дарения может стать самоценным подарком.

И последнее. С благодарностью принимайте любые подарки! Даже если дар вам не по вкусу, дарящий скорее всего не имел намерения вас уязвить, наоборот – позаботился про-

явить внимание. Кстати, именно поэтому людям, чье расположение вам дорого, лучше все-таки подарить хоть что-нибудь, чем не подарить совсем ничего!

## Диета для успеха

Рациональное питание – одно из самых распространенных увлечений нашего времени. Поверив в необходимость борьбы с лишним весом, миллионы людей ограничивают себя в еде, испытывают на себе все новые диетические рекомендации. Многие отказываются от продуктов, признанных вредными, и стремятся наполнить свое меню веществами, стимулирующими жизненную активность.

Однако большинство проблем, с которыми нам приходится сталкиваться, не столько медицинского, сколько психологического свойства. Подавленное настроение, сниженная умственная активность, неспособность принять правильное решение порой угнетают нас даже больше, чем одышка или боли в пояснице. А существуют ли диетические рекомендации, способствующие эмоциональному равновесию и умственной продуктивности?

Влияние питания на психику ученые исследуют давно. Некоторые гипотезы на этот счет навеяны простыми житейскими наблюдениями. Например, если верить норвежскому профессору Олафу Линдстрему, лук-порей способствует логическому мышлению, салат развивает музыкальность, морковь и шпинат усиливают меланхолию, картофель действует успокаивающе... Впрочем, достоверность подобных наблюдений еще не нашла научного подтверждения.

Но существуют и вполне рациональные рекомендации, основанные на научных данных. И, следуя им, можно значительно улучшить свое эмоциональное самочувствие и повысить умственную активность.

Одним из важных условий является правильный режим питания. Работа головного мозга поддерживается за счет его кровообращения. Процесс пищеварения также требует кровоснабжения, поэтому активное переваривание большого количества пищи вызывает приток крови к пищеварительной системе и соответственно отток ее от головы. Последствия этого можно наблюдать в повседневной жизни: после обильной трапезы мыслительная деятельность замедляется, наступает расслабление. От плотно поевшего человека не приходится ожидать творческих решений и оригинальных мыслей. Поэтому для поддержания умственной активности желательно дозировать нагрузку на пищеварительную систему. Но жизнь многих людей организована так, что большую часть своей суточной нормы питания они потребляют за один раз. На протяжении дня они испытывают дискомфорт, вызванный простейшей причиной – голодом, а потом враз наворачивают упущенное и оказываются мало способными к продуктивной деятельности. Чтобы этого не происходило, питание должно быть равномерным.

А какие продукты предпочесть? Выбор зависит от времени суток и стоящих перед вами задач.

Начнем с завтрака. В преддверии трудового дня многие предпочитают позавтракать плотно, чтобы потом не думать о еде. По уже упоминавшейся причине такое решение нельзя признать верным. Неудачным оказывается и традиционное меню. Многие начинают день с пищи, содержащей углеводы, такой, как, например, сладкие булочки. Сахар и крахмал в их составе увеличивают в мозге содержание вещества серотонина, оказывающего успокаивающий эффект. В результате желаемая бодрость по утрам не наступает. (Это свойство сладостей полезно иметь в виду на случай стрессов: иной раз конфета или пончик оказываются полезней успокоительной таблетки.) Традиционные продукты на завтрак – яйца, масло, колбаса. Они имеют высокое содержание жира и холестерина, медленно перевариваются, вызывают отток крови от мозга. В результате человек долго ощущает себя не вполне проснувшимся, и для начала активной деятельности требуется немалое время и волевое усилие.

По мнению ученых, хороший завтрак должен состоять из продуктов с низким содержанием жира. Это может быть постная ветчина – ни в коем случае не колбаса или сало; нежирный плавленый сыр или творог вместо масла, свежие фрукты или сок вместо сахаросодержащих продуктов. Чашка-другая чая или кофе стимулирует психическую активность за счет содержания в этих напитках танина и кофеина. Однако эти вещества положительно влияют лишь в умеренных дозах. Выпив три-четыре чашки кофе, вы рискуете утратить хорошую реакцию и ясность ума.

Обед может перечеркнуть все надежды на успех во второй половине дня, если он состоит преимущественно из продуктов, содержащих углеводы. В качестве небольшой порции гарнира картофель и макароны вполне приемлемы, но как основное блюдо способны вызвать сонливость и расслабление, так неуместные в середине дня. Сладкий десерт лишь усугубляет этот эффект. Поэтому ученые рекомендуют на обед продукты, богатые белками. Мясо, птица или рыба способствуют наполнению крови аминокислотами, стимулирующими мозговую активность.

За ужином, наоборот, не нужно есть продукты с высоким содержанием белков, например, бифштекс или рыбу (конечно, если нет необходимости стимулировать энергию для умственной работы в ночное время). Вместо этого хороши углеводы, которые наиболее благоприятно действуют именно незадолго до сна.

Не все диетологические рекомендации следует принимать безоговорочно. Так, во всем мире люди стремятся исключить из своего рациона продукты, способствующие повышению содержания в крови холестерина. Низкое содержание холестерина в крови действительно предохраняет от атеросклероза, однако представляет собой опасность для психики. К такому выводу пришли американские специалисты, обследовав более тысячи мужчин в возрасте от 50 до 89 лет. Мужчины с низким содержанием холестерина чаще страдают депрессиями. Дело в том, что холестерин – основной материал «изоляции» наших нервов. Поэтому неудивительно, что многие приверженцы модных диет не могут похвастаться хорошим настроением.

## Просим к столу

Многим, вероятно, попадались на глаза рекламные щиты, с которых самые разные люди задумчиво вопрошают: «Какой должна быть моя мебель?» Наверное, следующим шагом в этой рекламной кампании станет ответ какого-нибудь модного дизайнера. А вот у психологов есть свое мнение на сей счет, особенно в том, что касается оформления офисов и служебных помещений.

Например, квадратный стол психологи называют формальным, а отношения, которые возникают у сидящих за ним партнеров по деловым переговорам, соревновательными или оборонительными. Такие столы исключительно хороши для коротких переговоров, требующих определенного ответа – «да» или «нет». Кстати, для того чтобы создать отношения начальник – подчиненный, тоже нужен квадратный стол. Если вы проводите за квадратным столом какое-то совещание, больше всего вам будут помогать ваши непосредственные соседи, причем правый больше, чем левый. Тот же, кто садится напротив вас, станет вашим главным оппонентом.

Атмосферу неформального общения идеально создает круглый стол. Он очень хорош для ведения дискуссий среди людей, занимающих примерно одинаковое положение. Однако, если за круглым столом сидит начальник, напротив него сядет тот сотрудник, который обычно доставляет ему больше всего хлопот.

В большом офисе неплохо иметь и квадратные, и круглые столы. Один использовать для деловых коротких разговоров и вызовов на ковер, а другие для создания неформальной атмосферы или для убеждения партнеров.

За прямоугольным столом наибольшим влиянием обладает человек, сидящий в его торце. Однако при этом он не должен сидеть спиной к двери. Иногда на это место может сесть и неформальный лидер. Во всяком случае, если вы встречаетесь с группой людей примерно одного положения, тот, кто сидит во главе стола, является идеологом этой группы.

Психологи утверждают, что место, занимаемое человеком за столом, сильно влияет на его отношение к происходящему. Попробуйте посадить ваших непримиримых оппонентов за круглый стол на мягкие кресла. Пригласите сесть справа от себя того, кто чаще всего конфликтует с вами, и наблюдайте за результатом. Вполне возможно, что вы обретете новых горячих сторонников и надежных партнеров.

## Этикет телефонных переговоров

*Телефонный разговор находится на полпути между искусством и жизнью. Это разговор не с человеком, а с образом, который складывается у тебя, когда ты его слушаешь.*

*Андре Моруа*

Искусство ведения телефонных переговоров – важнейшее профессиональное умение любого делового человека. Часто телефонный разговор с секретарем или кадровиком является первым знакомством с фирмой, и на его основе формируется устойчивое эмоциональное впечатление о фирме. Высокомерный, издевательский, раздражительный тон, грубые выражения, неправильное произношение, отсутствие интереса к собеседнику навсегда оттолкнут человека от данной фирмы. И, наоборот, умение повлиять на собеседника в желаемом направлении, оставить наилучшее впечатление о фирме способствует укреплению бизнеса.

Задавались ли вы вопросом, правильно ли вы ведете себя во время телефонного разговора? Чтобы отдать себе в этом отчет, проанализируйте типичные ошибки в телефонном общении.

Высококласные специалисты телефонного маркетинга утверждают, что самая грубая ошибка часто допускается в самом начале разговора, когда тот, кому звонят, не называет себя или фирму, когда берет трубку. Часто представляются, но так быстро и неразборчиво, что собеседнику все равно непонятно. Еще один порок – если человек выпалит неразборчиво название и говорит: «Прошу вас подождать», совершенно не поинтересовавшись, есть ли у позвонившего время ждать. Другая распространенная оплошность – заставить собеседника долго ждать у аппарата, вместо того чтобы вернуться к трубке и спросить, может ли тот потерпеть еще. Грубым нарушением делового этикета является невыполненное обещание перезвонить, особенно когда звонка ждут в определенное время.

Главной психологической сутью всех ошибок является равнодушие к людям и незаинтересованность в деле, которым занимаешься. Кто не заинтересован сам, тот не может убедить других. Из-за отсутствия интереса допускаются следующие ошибки:

- неподготовленность к разговору;
- недружелюбие, сухость в общении;
- немногословие, граничащее с невежливостью;
- нетерпение, раздражительность;
- стремление побыстрее закончить разговор.

Естественно, отсюда проистекают и другие ошибки, по существу связанные с негативным отношением к собеседнику:

- отсутствие обращения к собеседнику по имени;
- безразличие и невнимание к его проблемам;
- долгие паузы для поиска документов, переключения на других людей и другие дела.

### **Типичные ошибки в поведении и речи говорящего:**

- плохое владение своими чувствами;
- агрессивное поведение – гневливость, крикливость, грубость;
- неуверенное поведение – заискивающий, тихий и робкий тон разговора, обидчивость на критические замечания, готовность подчиниться воле и желаниям собеседника, неумение отстаивать свои интересы, прервать затянувшийся разговор, отказать в просьбе.

**Можно также назвать ошибки, возникающие из-за плохой подготовленности к разговору:**

неконкретные вопросы и уклончивые ответы;  
дезинформация и сокрытие правды;  
излишнее внимание к второстепенному в ущерб главному;  
«топтание на месте» и «переливание из пустого в порожнее»;  
безрезультатность разговора, когда не формулируется итоговое решение, к которому должны были прийти собеседники.

Стараясь избегать подобных промахов, вы можете многократно повысить эффективность своих телефонных переговоров.

## Коллективный разум идет на штурм

Вошли в историю имена славных полководцев, умевших решительным штурмом брать неприступные крепости. Те, кто предпочитал длительную осаду, редко покрывали себя славой – слишком изнурительное это дело, да и победа, если ее удастся добиться, не столь впечатляет.

Стратеги современного бизнеса тоже понимают, насколько эффективнее решительный штурм, чем долгая осада. Любую проблему можно долго и тщательно обдумывать, подобно тому, как роют подкопы под неприступные бастионы. Однако здесь, как и в бою, чаще всего справедлива поговорка «Один в поле не воин». Успех требует коллективных усилий. И организовать их лучше таким образом, чтобы в «разведке боем» быстро нащупать «уязвимые места» проблемы и всеми силами нанести решающий удар.

С этой целью в начале 50-х гг. XX в. Алекс Ф. Осборн, сотрудник рекламного агентства *Batter, Barton, Durstine and Osborn* (США), предложил оригинальный метод творческого поиска, который назвал **brainstorming** – мозговой штурм. Этот метод, хотя и не гарантирует стопроцентного успеха, однако доказал высокую эффективность при решении самых разных проблем – коммерческих, производственных, технологических и даже научно-теоретических (хотя многолетняя практика продемонстрировала более высокую эффективность метода для решения организационных задач, нежели технических). Сегодня он принят на вооружение многими корпорациями, управленческими структурами и общественными организациями. В чем же он состоит?

Осборн исходил из абсолютно верной идеи, что человек воспринимает любую проблему, да и весь окружающий мир довольно субъективно, однобоко, в свете когда-то усвоенных представлений. Решение проблемы может лежать на поверхности, но, чтобы его увидеть, необходимо взглянуть с новой, неожиданной точки зрения, а мы на это обычно не осмеливаемся. Конечно, есть люди, которые легко генерируют нестандартные творческие идеи. Но таким людям обычно недостает критичности к своим новациям, а это немаловажно, так как большинство их идей непродуктивные, бесплодные, тупиковые. К тому же они не сильны в реализации своих озарений, из-за чего нередко слывут праздными фантазерами.

Иные, напротив, обладают повышенной критичностью, умеют отыскать драгоценные самородки в тоннах пустой породы (хотя и самородок готовый иной раз отбросить). А есть и просто добросовестные, старательные исполнители, которым и следует поручать практическую реализацию идеи.

Принцип мозгового штурма состоит в том, чтобы собрать вместе несколько оригинально мыслящих людей, поставить перед ними актуальную проблему и побудить их к высказыванию как можно большего количества вероятных решений, сколь бы неожиданными и даже вздорными они ни казались. Все выдвинутые предложения фиксируются без какой бы то ни было их оценки. Критики принимаются за дело на втором этапе. Они сортируют предложения по степени их выполнимости и ожидаемой эффективности, отбрасывают непригодные и отмечают перспективные. Затем наступает очередь реализаторов, которые намечают конкретные практические шаги для выполнения выбранного решения.

Очень продуктивным является привлечение к мозговому штурму специалистов разного профиля, так как решения часто лежат на стыке смежных и даже весьма отдаленных специальностей (например, некоторые сугубо технические решения позаимствованы из области функционирования живых организмов; так возникла целая научно-практическая отрасль – бионика). Очень важно создать раскованную и доброжелательную атмосферу для проведения штурма – если участники относятся друг к другу с недоверием и опаской, продуктивности от них ждать не приходится. Это требование нелегко выполнить, если в проце-

дуре участвуют коллеги разного звания. В таком случае рекомендуется первым дать высказаться младшим (по возрасту и по должности), дабы потом на них не «давил» авторитет старших товарищей.

К тому же всем нам, привыкшим все делать по правилам, нелегко заставить себя высказывать нестандартные, непривычные идеи. Дабы стимулировать этот процесс, проводятся специальные тренинги, на которых отрабатываются механизмы мозгового штурма.

Существует несколько модификаций данного метода, и сегодня целый ряд квалифицированных экспертов предлагает свои услуги по организации мозгового штурма в той или иной форме. Впрочем, вполне допустима и самостоятельная организация этой процедуры. Необходимо только помимо названных соблюдать несколько простых правил. А именно:

желательно, чтобы процедурой руководил председатель, который поощряет высказывающихся, а в случае необходимости прерывает излишние словоизвержения;

перед участниками штурма ставится конкретная задача, которую предварительно надлежит сформулировать максимально четко и определено;

заранее следует установить регламент. Фонтан творческих идей не может бить долго – затянутое обсуждение рискует вылиться в переливание из пустого в порожнее. Обычно получаса вполне достаточно;

допустимо использование любых гипотез, аналогий, сравнений, фантастических образов;

эффективность возрастает при разнополом составе участников, когда женская интуиция дополняет мужской прагматизм;

первый этап мозгового штурма состоит исключительно в генерировании идей. На этом этапе надо всячески воздерживаться от их обоснования, а также критики. Этому посвящаются следующие этапы.

Специалисты считают, что проведение мозгового штурма можно считать успешным, если удалось сформулировать пять-шесть достаточно реалистичных предложений, которые впоследствии могут послужить основой для практического решения проблемы.

### **Тест: вектор вашей активности**

Каждый человек обладает своим индивидуальным подходом к решению деловых и житейских проблем. Редко бывает, чтобы способности стратега и тактика, организатора и исполнителя уживались в одной личности. Поэтому для успеха любого начинания, как правило, требуется группа единомышленников, в которой каждый наделен собственными достоинствами, дополняющими достоинства других. С помощью данного теста попробуйте разобраться, каков ваш индивидуальный стиль. К каждому утверждению или вопросу предлагается три варианта ответа, из которых надо выбрать наиболее, по вашему мнению, удачный.

1. Вы прочитали книгу, содержащую рецепты делового успеха.
  - А. Книга интересная, но у вас и у самого есть что добавить к этим рецептам.*
  - Б. Если бы эти рецепты было легко применить, то каждый преуспевал бы!*
  - В. Постараетесь следовать полученным рекомендациям.*
2. Как вы отнесетесь к тому, что некто преуспел, воспользовавшись вашей идеей?
  - А. Не беда, вы его еще обгоните, ибо у вас в запасе достаточно идей.*
  - Б. Надо проанализировать, из-за чего вы упустили свою выгоду.*
  - В. Необходимо упорно работать, чтобы не отстать.*
3. Люблю фантазировать о том, как мы могли бы жить через сто лет.
  - А. Да, у меня есть немало гипотез на этот счет.*

*Б. Увы, будущее зависит от многих условий, которые нам неизвестны.*

*В. Следует лучше позаботиться о том, чтобы достичь осязаемого успеха через год или два.*

4. Вы оказались на лекции, которую читает автор очень интересной, но спорной теории. Ваше отношение?

*А. Возможно, какие-то идеи, высказанные лектором, натолкнут вас на собственные интересные размышления.*

*Б. Постараетесь разобраться, в чем уязвима данная теория.*

*В. Внимательно выслушаете, чтобы потом воспользоваться какими-то ценными идеями.*

5. Какое из этих высказываний вам наиболее близко?

*А. Большинство вещей, которые сегодня успешно делаются, были прежде объявлены невозможными (Л. Брендис).*

*Б. Тот, кто не знает сомнений, не знает ничего (испанская пословица).*

*В. Великие творения создаются не силой, а упорством (С. Джонсон).*

6. Вам заказали проект вечного двигателя. Вы знаете, что по законам физики этот проект неосуществим. Как вы поступите?

*А. Приметесь за работу, поскольку в ходе размышлений наверняка изобретете если не вечный двигатель, то что-то очень полезное.*

*Б. Научно обоснуете свой отказ.*

*В. Несмотря ни на что, старательно выполните необходимые чертежи и расчеты.*

7. Верно ли, что со временем наука сможет разрешить все проблемы человека?

*А. Не сомневаюсь в этом.*

*Б. К сожалению, научный прогресс создает больше проблем, чем решает.*

*В. Если бы уровень жизни соответствовал уровню развития науки, то многие проблемы были бы решены уже сегодня; поэтому главное – не научное открытие, а его внедрение.*

8. Представьте, что перед вами стоит почти невыполнимая задача: за неделю расчистить участок земли в несколько гектаров, сильно засоренный камнями. Как вы поступите?

*А. Обычным путем эту задачу не решить. Надо срочно придумать способ оптимизации работы.*

*Б. Если задача невыполнима, не стоит за нее и браться.*

*В. Станете один за другим выносить камни, стараясь успеть к сроку.*

9. Можно ли получить доход, играя в азартные игры (типа лото, рулетки и т. п.)?

*А. Если открыть закономерность выпадения выигрыша, то можно.*

*Б. Азартные игры выгодны только их организаторам, поэтому вы их вообще сторонитесь.*

*В. Не исключено, что при известном мастерстве этого можно добиться, но вы предпочитаете более надежные способы получения дохода.*

10. В чем состоит главное достоинство научно-фантастической литературы?

*А. Писатели-фантасты нередко высказывают очень интересные идеи, реализация которых в будущем сулит огромные блага для человечества.*

*Б. Такого рода литература если и бывает интересна, то своим занимательным сюжетом, а описание техники будущего, как правило, наивно и научно не обоснованно.*

*В. Читая о необычном, интересно поразмышлять, каково было бы применить все описанные диковинки в своей жизни.*

Проанализируем результаты.

**Преобладание ответов А** характерно для тех, кого можно назвать генераторами идей. Это люди с богатым творческим потенциалом, оригинально мыслящие и инициативные. В неожиданном сочетании привычных деталей они способны увидеть новые возможности для продуктивных творческих решений. Такие люди незаменимы в любом деловом сообществе, поскольку именно их инициативы лежат в основе всех успешных начинаний. Однако порой они сами рискуют захлебнуться в фонтане собственных идей: они способны выдвинуть так много предположений и гипотез, что просто не в состоянии все их реализовать. А иногда новый проект захватывает их настолько, что они утрачивают всякую критичность и допускают грубые ошибки. К тому же такие люди не сильны в реализации своих замыслов: кропотливая работа над деталями – не для них. Это порой побуждает их забросить какое-то начинание на полпути и с энтузиазмом приняться за новый оригинальный проект, который тоже, возможно, не будет доведен до конца.

**Преобладание ответов Б** характерно для тех, кого можно отнести к категории критиков. Это рассудительные, трезвомыслящие люди, не склонные к риску и авантюрам. Их здравый скептицизм – надежная страховка любого проекта, ибо они умеют заметить недочеты и слабые места еще до того, как те обернутся убытками. Правда, осторожность, доведенная до крайности, может затормозить развитие по-настоящему свежих и продуктивных идей. Поэтому в критичности тоже надо знать меру.

**Преобладание ответов В** свойственно тем, кого можно охарактеризовать как реализаторов идей. Такие люди уступают генераторам идей в стратегии творческого мышления, но сильно превосходят в тактике. Их отличают деловая цепкость, внимание к деталям, умение последовательно, шаг за шагом решать сложные задачи. В осуществлении любого проекта участие таких людей абсолютно необходимо ради получения реального результата.

Не исключено, что в ваших ответах не отмечается явное преобладание какой-то одной категории. Индивидуальный результат следует свести в формулу А-Б-В, подставляя на место букв число отмеченных вами ответов. Полученная формула отражает ваше индивидуальное сочетание описанных тенденций. Имейте в виду, что каждая отдельно взятая роль имеет свои преимущества и недостатки. Успех достигается гармоничным сочетанием ролей в деловом коллективе или... в одной личности.

Обнаружив у себя явное преимущество какой-то одной тенденции, постарайтесь правильно оценить ее сильные и слабые стороны и не пренебрегайте сотрудничеством с теми людьми, чьи способности послужат дополнением к вашим.

## Как уволить сотрудника с наименьшими потерями

*Вашу жизнь портят не те люди, которых вы уволили, а те, которых вы не уволили.*  
*Харви Маккей*

Американские психологи разработали специальную шкалу стресса, на которой жизненные события ранжированы по силе наносимой ими душевной травмы. Высшим баллом на этой шкале отмечена смерть супруга. Увольнение с работы среди прочих событий занимает одну из верхних позиций, лишь немного уступая тюремному заключению. И это, заметим, в Америке, где увольнение – событие довольно обыденное: средний американец на протяжении своей карьеры меняет место работы 7–8 раз и не воспринимает увольнение как личную трагедию. Что же тогда говорить о нашей стране, где пережитки советского менталитета заставляют считать увольнение высшей мерой профессионального наказания, свидетельством деловой и личной несостоятельности. Такое событие подрывает уверенность в себе, затрудняет поиски новой работы. У человека невольно возникает мысль: если я оказался не нужен на прежнем месте, то нужен ли я вообще хоть где-нибудь? Немудрено, что многих потеря работы приводит к депрессии, неврозу, а порой и попыткам самоубийства.

Более того – оказалось, что у руководителей, вынужденных увольнять своих подчиненных, это событие также вызывает сильный стресс. Немногие умеют в этой ситуации сохранять хладнокровие, и уж совсем редкие извращенные натуры способны получить от этого удовлетворение.

Как же организовать процедуру увольнения, если она неизбежна, с наименьшими психологическими потерями?

Увы, тут вряд ли может помочь западный опыт, на который сегодня так модно равняться. Поскольку на Западе увольнение – явление будничное, то и руководители не слишком заботятся о деликатности. Кандидата на увольнение зачастую ставят перед фактом, без всяких комментариев, а порой и просто лаконичным письменным уведомлением. Такой безличный (и сильно травмирующий!) стиль деловых отношений нам вряд ли стоит перенимать. Так как же себя повести в этой непростой ситуации с учетом наших реалий и особенностей менталитета?

Разумеется, если увольнение вызвано служебным несоответствием работника или его непростительной провинностью, никакие реверансы тут не уместны. Но и усугублять «приговор» гневными обвинениями нет никакой нужды – принятая мера сама по себе достаточна сурова, а эмоциональные комментарии ничего не изменят к лучшему, но могут только взвинтить всех участников процесса.

Иное дело, когда такой шаг – вынужденный и продиктован финансовыми трудностями, необходимостью реорганизации и т.п. Тут руководителю необходимо постараться минимально травмировать работника (да и себя самого), постараться его не обидеть и не унижить. Во-первых, потому, что если условия изменятся к лучшему, вернуть старого работника на прежнее место гораздо выгоднее, чем нанимать новичка. А человек, которого однажды бесцеремонно выставили за дверь, вряд ли захочет вернуться. Во-вторых, ради репутации фирмы важно поддерживать ее «человеческое лицо» – если известно, что сотрудниками здесь бросаются, как пешками, это деморализует работников и настораживает партнеров. Да и просто ради поддержания нормального психологического климата нельзя превращать увольнение в экзекуцию.

Поскольку такое решение обычно не принимается в одночасье, работника следует поставить о нем в известность заблаговременно, дабы дать ему возможность начать поиски

новой работы. Для неприятного сообщения руководителю следует организовать личную беседу с работником, не пожалев на это времени. Причем решение необходимо мотивировать, сославшись на вызвавшие его объективные обстоятельства. Надо постараться не уязвить самоуважение человека, подчеркнув, что увольнение не связано с низкой оценкой его профессиональных качеств. Последнее может быть не совсем правдой – ведь более достойные сохраняют свои места – однако такая маленькая неискренность в данном случае допустима и даже полезна. Хотя такая практика еще и не получила у нас широкого распространения, желательно снабдить работника положительными рекомендациями или по крайней мере заверить, что такие рекомендации непременно будут даны в устной форме по первому требованию будущего работодателя. Нелишне подчеркнуть свое личное расположение к человеку, пожелать ему успехов. Как знать, может быть, его будущая карьера в самом деле сложится так, что уже вам понадобится его расположение. По крайней мере посредственный актер Рональд Рейган, уволенный с киностудии «Уорнер Бразерс», это впечатляюще продемонстрировал!

## Находка для шпиона

*Рынком владеет тот, кто владеет информацией.*  
*Пол Гейтс*

Не только болтун – находка для шпиона. Настоящий подарок для шпиона – сотрудник фирмы, не знающий правил соблюдения секретности информации, обеспечивающей безопасность бизнеса, а, возможно, даже не подозревающий о том, что такое конфиденциальность – как на уровне работника, так и всей фирмы.

За рубежом в профессиональном бизнесе меры по охране коммерческой тайны соблюдаются очень жестко. Утечка информации – серьезная проблема, к которой мы почему-то относимся легкомысленно: «кому оно нужно!». Еще как нужно! Если вы собираетесь открыть свое дело за границей, работать в иностранной компании, вам непременно надо ознакомиться с основами соблюдения коммерческой тайны. В противном случае вам может грозить как крах бизнеса, так и увольнение за несоблюдение внутренних правил. Да и для отечественных фирм, начинающих «оборачиваться» на прозападном рыночном пространстве, эту информацию надо принять как руководство к действию.

Актуальность этого вопроса не подлежит сомнению. В США на утечке информации компании теряют до миллиарда долларов в год. Там закон о коммерческой тайне (вернее, «о фирменных секретах») принят еще в 1979 году. В Германии он звучит как «Закон о производственной тайне». К соблюдению этого закона в Германии подходят очень строго: даже за сбор информации любознательный гражданин может поплатиться тремя годами тюремного заключения.

Самыми дисциплинированными в плане соблюдения конфиденциальности являются японцы. В Японии нет какого-то специального закона, регулирующего этот вопрос, но утечка при этом минимальна – в фирмах действуют очень строгие правила внутреннего распорядка («Кодекс поведения служащих»). Да и не только правила, а также годами сложившиеся традиции, согласно которым японец отдается своей работе, как семье, и никому и в голову не придет поделиться «внутрифирменными» заботами с чужаком. Ну а самыми предприимчивыми оказались китайцы. У них конфиденциальность поставлена на коммерческую основу – существуют специальные фирмы, которые обеспечивают клиентам сохранность информации.

В России закона о коммерческой тайне нет. Он готовится, но уже довольно долго и пока безрезультатно.

Прежде чем давать какие-то рекомендации по безопасности бизнеса и деловому этикету, неплохо бы выяснить, что, собственно, подразумевает понятие «коммерческая тайна». **Это преднамеренно скрываемые по коммерческим соображениям экономические интересы и сведения о различных сторонах и сферах производственно-хозяйственной, управленческой, научно-технической, финансовой деятельности фирмы, охрана которых обусловлена интересами конкуренции и возможной угрозой экономической безопасности фирмы.**

В будничной рабочей жизни коммерческая тайна проявляет себя через **коммерческие секреты** – это те же сведения, но имеющие материальное воплощение – оформленные в виде документов, схем, изделий.

Вот со всем этим хозяйством следует обращаться предельно осторожно. Допустим, вы поехали за рубеж на переговоры или по трудовому соглашению (в любом случае везете с собой всякие важные бумаги: от суперсекретных до личных типа резюме, что тоже может стать предметом промышленного шпионажа!). Не оставляйте документы в гостинице. Не

болтайте с первым встречным (например, соседом в самолете), лучше не пейте в новой компании, если знаете за собой грешок разбалтываться после рюмочки.

Если вы едете на международную конференцию, симпозиум или что-то в этом роде, хорошенько обдумайте свое выступление и ответы на возможные вопросы. На таких мероприятиях, как правило, присутствуют профессиональные «ловцы» информации. Вы к слову упомянули о каком-то там кузове, а через пару дней весь рынок в курсе, что вы разрабатываете новую модель машины.

Вообще-то соблюдать конфиденциальность относительно «путешествующей» с вами информации надо начать еще до переговорного процесса. Не стоит для первого же знакомства с предполагаемым партнером готовить полный пакет документов с подробным описанием проекта, планом работы, производственными характеристиками. Пока вы не перейдете к конкретным переговорам с уже выбранным партнером, пока не определитесь в целях, не получите подтверждений серьезности намерений другой стороны, все карты раскрывать не стоит. Шпионаж в процессе переговоров очень развит, к примеру, во Франции. Поэтому не удивляйтесь, если ваши французские партнеры ходят сначала вокруг да около – это их меры безопасности.

Если вы беретесь наконец за важное дело – разработку для вашей фирмы мер по защите коммерческой тайны, необходимо обосновать целесообразность засекречивания определенной деловой информации. В первую очередь выделяется информация, утечка которой может привести фирму к банкротству. Это строго конфиденциальная информация в мире бизнеса – «ноу-хау». К конфиденциальной информации относятся и сведения о перспективах развития фирмы, ее клиентах, сроках и сумме кредитования. Огласка этих сведений, конечно, к краху не приведет, но может на какое-то время лишить устойчивой прибыли.

Не подлежит огласке информация, раскрытие которой может быть сопряжено с неблагоприятными последствиями: адреса руководителей и сотрудников фирмы, номера домашних телефонов, текущие планы работы, информация о конфликтных ситуациях в коллективе и т.п.

На Западе все вышеперечисленное – дело само собой разумеющееся. У нас, увы, нет. Любим мы поболтать «за жизнь», обсуждая проблемы свои и чужие. Не стесняемся поделиться своими наблюдениями и размышлениями с ближним и дальним на улице, в кафе, в лифте, набитом сотрудниками других компаний. Так что, прежде чем поднять телефонную трубку и пуститься в дискуссию, прикиньте стоимость того, о чем пойдет речь, а также необходимость упоминания всего того, что вам известно и что вас волнует.

Выезжая на работу за рубеж и не зная элементарных норм защиты информации, легко попасть в неприятную ситуацию – от испорченных отношений с коллегами и вплоть до краха всех ваших начинаний.

В нашей стране поступление на работу фиксируется только заявлением о приеме и соответствующим распоряжением. За границей работник (речь идет, конечно, не о сезонных сельхозработках – рассказывайте о ваших бананах кому хотите) должен подписать еще и соглашение о неразглашении коммерческой тайны. А при уходе из фирмы – соглашение о прекращении работы, в котором может быть указано, что вы не имеете права говорить то-то и делать то-то (связанное с должностью, которую вы занимали) от 3 до 6 месяцев.

Кстати, добрый совет: не стоит при вступительном собеседовании выказывать слишком много знаний по разным специальностям или даже слишком углубленные (больше тех, которые требуются) по своей. Это называется «излишняя квалификация», и таких новых сотрудников опасаются: зачем это он с такой подготовкой системного аналитика к нам водителем устраивается? Может быть, это уловка конкурентов? Соответственно, если у вас своя фирма, остерегайтесь брать на работу людей с излишней квалификацией.

Что касается отношений не с фирмой как организацией, а с конкретными людьми, необходимо запомнить несколько основных правил.

Во-первых, все разговоры о зарплате, финансовых отчислениях на любые производственные нужды – тема закрытая. Сотрудники одного отдела, как правило, не знают, сколько получает их коллега.

Если вы сидите в одной комнате, это еще не значит, что все, что делается вокруг, – в вашей компетенции. Никаких вопросов о том, чем заняты другие. Кто позвонил, кто какое задание получил, кто куда поехал – это тоже деловая конфиденциальная информация. Также к конфиденциальной информации принадлежат любого рода переговоры с вашим прямым начальником.

Защита деловой информации особенно важна в наше время, когда информация является главным стержнем развития экономики. Известно, что четырехкратное увеличение объема информации ведет к удвоению производства, поэтому уже сегодня ее обработкой заняты 75% служащих США, 80% служащих Японии. Мировая практика показывает, что утрата 20% информации приводит к разорению фирмы в 60 случаях из 100. Постарайтесь не разориться!

## Стресс руководителя, или Тяжкое бремя ответственности

Во всем мире предприятия и фирмы самого разного профиля несут огромные убытки, вызванные душевным неблагополучием своих сотрудников. По данным американского журнала «Бизнес», не менее 20% издержек и потерь от текучести кадров, прогулов, сопротивления серьезным переменам и падения производительности труда вызваны профессиональными стрессами и неврозами. Ежегодно они наносят американской экономике ущерб в 500 миллионов долларов. В точности этих цифр можно усомниться, однако они заставляют задуматься.

Миллионы людей жалуются, что проблемы на работе вызывают у них повышенную озабоченность, тревогу и депрессию, приводят к ухудшению настроения и самочувствия, расстройствам сна, аппетита и даже половой функции. По данным социологических исследований, каждый третий работающий россиянин хотя бы раз в неделю по окончании трудового дня испытывает сильный стресс, а 13% – почти ежедневно. Людей угнетают сложные, конкурентные и не всегда доброжелательные отношения с коллегами, давление со стороны начальства, тревоги, неопределенность и неуверенность, связанные с карьерным ростом. Многие мечтают как можно выше подняться по служебной лестнице, полагая, что это не только повысит их социальный статус и благосостояние, но и принесет душевное равновесие, избавит от психологических проблем.

Однако это наивная иллюзия. Психологи убеждены, что повышение в служебной иерархии не снижает стрессы, напротив – приводит к их накоплению и усилению. В подтверждение этого приводится множество свидетельств. Одно из них неожиданно обнаружили даже не психологи, а представители английской компании *Fleet Management Services (FMS)*, владеющей 14 000 автомобилей, которые она сдает в прокат различным учреждениям в качестве служебного автопарка. Статистика показывает, что частота аварий, в которые эти машины попадают, напрямую связана со служебным положением человека, который сидит за рулем.

У директоров и старшего управленческого звена компаний, пользующихся машинами FMS, аварии происходят в среднем каждые 9250 миль (15 000 км), у руководителей отделов продаж – каждые 11 000 миль (17 600 км), у лиц, непосредственно занимающихся продажами, – каждые 12 500 миль (20 000 км), у управленцев среднего звена, в основном работающих в офисах, – каждые 14 500 миль (23 000 км). При этом стоимость ремонта после аварии, в которую попал директор, составляет в среднем 1020 фунтов, что почти вдвое больше, чем ущерб, наносимый сотрудниками более низкого ранга. Эту закономерность представители FMS объясняют душевной неуравновешенностью, которая свойственна руководителям в большей степени, чем их подчиненным. И психологи готовы согласиться с этим наблюдением. Они даже ввели особое понятие – «стресс руководителя», в отличие от «обычного» нервно-психического напряжения рядовых сотрудников.

Конечно, руководитель избавлен от многих психологических проблем своих подчиненных. Он в меньшей степени зависим от сложных взаимоотношений с коллегами, равными по статусу, над ним не довлеет громоздкая иерархия начальства со своими строгими, а порой и противоречивыми требованиями и претензиями. Дисциплинарные рамки руководитель определяет для себя сам. К тому же озабоченность карьерным ростом ему почти несвойственна – он и так уже добился достаточно высокого положения. Однако это вовсе не дает возможности почитать на лаврах.

В отличие от своих подчиненных, которые в основном озабочены внутренними проблемами фирмы, руководителю приходится решать еще и ряд непростых внешних проблем.

Это отношения с партнерами и конкурентами, с официальными структурами, налоговыми органами и т.п. Если рядовой сотрудник имеет возможность сосредоточиться на конкретной поставленной перед ним задаче, то руководителю приходится самому ставить стратегические и тактические цели, находить оптимальные способы их достижения, учитывать возможные риски и при этом удерживать в голове множество разнообразных вариантов и комбинаций. Современному руководителю постоянно приходится принимать нестандартные решения, быстро сосредоточиваться и переключать внимание с учетом неожиданно меняющихся условий, работать в режиме ожидания, неопределенности, дефицита или избытка информации. К тому же руководителю приходится общаться со множеством людей, в том числе и подчиненных, которых надо стимулировать к эффективному труду. Последнее иногда требует «непопулярных мер», наказаний и взысканий. А это лишь редким извращенным натурам приносит удовлетворение. Большинство руководителей, наоборот, отмечают, что необходимость накладывать взыскания, а тем более увольнять работников связана для них самих с сильнейшим стрессом.

В результате возникает избыточное нервно-психическое напряжение (в буквальном переводе с английского *стресс* и означает *напряжение*), приводящее к появлению ряда неприятных психологических и физических симптомов. Среди них чаще всего отмечаются следующие.

Соматические (телесные) симптомы: нарушения сердцебиения, стойкие головные боли, мышечное напряжение, спазмы и тики, расстройства пищеварения, кожные высыпания и др.

Эмоциональные симптомы: резкие перепады настроения, чрезмерная раздражительность, постоянное беспокойство, утрата симпатии к окружающим, в том числе даже к близким людям, невозможность сосредоточить внимание, потеря чувства юмора и нарастающая склонность к пессимизму.

Поведенческие симптомы: уклонение от решения насущных задач – как производственных, так и бытовых; злоупотребление алкоголем, курением, транквилизаторами; частое возникновение аварийных ситуаций, чреватых травмами; утрата взаимопонимания с окружающими.

Поначалу эти симптомы бывают выражены неявно и лишь со временем накапливаются в «критическую массу». Дабы распознать, не грозит ли вам их обострение, ответьте на некоторые простые вопросы о своем поведении и самочувствии.

Легко ли вас обидеть?

Не кажется ли вам, что коллеги и подчиненные относятся к вам недоброжелательно?

Часто ли вас подводит память?

Случается ли вам поутру чувствовать себя невыспавшимся и разбитым, даже если вы спали достаточно?

Прибегаете ли вы к алкоголю с целью успокоения?

Не возникает ли у вас порой отвращение к своей работе, чувство бессмысленности своего дела?

Замечаете ли вы у себя повышенный или, наоборот, ослабленный аппетит?

Приходилось ли вам слышать от жены (мужа), что профессиональные заботы мешают вашим сексуальным отношениям?

Если у вас насчитывается свыше трех утвердительных ответов, ваше состояние уже внушает беспокойство. Вам следует серьезно позаботиться о том, чтобы научиться справляться со стрессом и не позволять ему омрачать вашу жизнь. Разумеется, наиболее эффективны индивидуальные рекомендации специалиста, соответствующие вашей жизненной

ситуации и профессиональным проблемам. Однако существует и несколько общих советов, к которым нелишне прислушаться, дабы снизить влияние стресса на самочувствие.

Психологи отмечают, что главным стрессором для руководителя является бремя ответственности за решение разнообразных задач. Многие исповедуют принцип: «Хочешь, чтобы дело было сделано хорошо, – сделай его сам», или по крайней мере стремятся скрупулезно контролировать все этапы решения каждой профессиональной проблемы. Наиболее комфортно в психологическом плане чувствуют себя те руководители, которые умеют правильно делегировать полномочия, распределять груз ответственности между сотрудниками. Мудро поступает тот начальник, который оставляет для себя лишь приоритетные стратегические вопросы и доверяет тактические частности нижестоящим работникам. При этом очень важна роль компетентного секретаря, заместителя, помощника и т.п., которые должны «отфильтровывать» для доклада руководителю лишь самые существенные вопросы.

Многообразие насущных задач порождает серьезную проблему дефицита времени. Поэтому руководителю необходимо овладеть практическими навыками управления временем (на эту тему написаны подробные руководства, разработаны соответствующие тренинги). Главный принцип – подразделение задач по степени их значимости и поочередное решение, начиная с самых важных и срочных. Если же пытаться одновременно решать несколько разных проблем, то это, во-первых, и получается хуже, во-вторых – приводит к нервному напряжению.

Нельзя позволять профессиональным заботам всецело овладеть вашим сознанием. Для этого необходимо научиться отключаться. Некоторым это удастся лишь тогда, когда появится возможность полностью сменить окружающую обстановку. Значит, так и следует поступать при избытке напряжения. Позвольте себе куда-нибудь уехать хотя бы на уикэнд и полностью посвятить это время приятному досугу. В этом отношении три-четыре недельных отпуска в течение года полезнее, чем месяц, проведенный на курорте. А если руководитель считает, что не может себе этого позволить, потому что без него дела пойдут вкривь и вкось, значит, работа его фирмы плохо организована и требует совершенствования. Или другого руководителя.

## Синдром менеджера: когда жизнь не в радость

В наши дни идеи марксизма-ленинизма многим кажутся утопией. Взять хотя бы тезис о том, что в один прекрасный день люди станут трудиться не ради удовлетворения каких-то своих житейских потребностей, а в силу самой потребности в труде. Эта идея кажется несбыточной иллюзией. Однако оказывается, она не так уж далека от истины, причем для ее воплощения даже не требуется строить коммунизм. Во всем мире сотни тысяч, а то и миллионы людей демонстрируют невероятную одержимость работой как таковой, позабыв про досуг и личную жизнь. Умиляться тут совершенно нечему. Потому что такая добровольная самоотверженность чревата серьезным недугом. И, хотя он еще не описан ни в одном медицинском справочнике, ему уже придумали название – синдром менеджера.

Среди медиков первыми забили тревогу сексопатологи, обратившие внимание на небывалый рост числа сексуальных расстройств у внешне здоровых и еще совсем не старых мужчин. Характерно, что большинство жалоб поступало от мужчин обеспеченных, преуспевающих, многого достигших в деловой сфере. Создавалось впечатление, что успешная карьера потребовала от них страшной жертвы – снижения полового влечения вплоть до полного равнодушия к прекрасному полу. Нередки и случаи так называемой функциональной импотенции, которая возникает вследствие утомления и эмоционального перенапряжения. Расстройство такого рода возникает в совершенно здоровом теле и потому может быть устранено даже без применения лекарств, однако если его запустить, то импотенция становится необратима.

О мужчинах тут идет речь потому, что они по сей день составляют большинство среди деловых людей. В наши дни женщины все увереннее оттесняют их с передовых позиций, но, увы, с тем же печальным результатом (разумеется, с учетом специфики женского организма). Так что синдром менеджера – вовсе не мужская привилегия.

А что касается психологических аспектов этого недуга, то они одинаковы для обоих полов. По мнению психиатров, данный синдром – частный случай невроза навязчивых состояний, когда одержимость работой превращается в болезненную страсть, вытесняя все прочие ценности и интересы. Даже покинув свое рабочее место, человек не перестает думать о работе; и ни детский смех, ни ласки супруга не в силах отвлечь его от мыслей про дилинг, лизинг и аудит. Он утрачивает способность получать удовольствие не только от секса, но и от жизни вообще, так как все его мысли сосредоточены на деловых операциях и контактах. А поскольку дела требуют изрядного напряжения, организм и психика оказываются на грани истощения. Внешне это проявляется в повышенной раздражительности либо в общем упадке физических и душевных сил, напоминающем банальную депрессию. Нередко появляются и боли невралгического характера, вполне объяснимые повышенной уязвимостью истощенной нервной системы.

Одержимость работой всегда считалась ценным деловым качеством, поэтому многие даже гордятся своим «трудоголизмом», не замечая, как синдром менеджера подтачивает их жизненные силы. И, лишь когда личная жизнь дает трещину, а пошатнувшееся здоровье не позволяет так же успешно, как прежде, вести дела, начинают бить в набат. А насторожиться надо гораздо раньше – с появлением первых признаков опасного синдрома.

Наверное, достоин уважения тот, кто говорит: «Работа для меня – главное». Но если работа начинает превращаться в единственный смысл вашей жизни, то гордиться уже нечем, впору забеспокоиться. Иначе скоро ничего другого в жизни просто не останется, да и на работу не хватит угасающих сил.

Как же предотвратить возникновение злосчастного синдрома? Для этого надо сначала разобраться, отчего он возникает.

По мнению многих психологов, стремление погрузиться с головой в работу возникает из-за скрытой, бессознательной неуверенности в себе. Отдать всего себя работе стремится тот, кто сомневается, встретит ли он признание, одобрение и любовь, если отдаст себя чему-то, точнее, кому-то другому – супругу, детям, друзьям, близким. Их расположение он бессознательно рассчитывает потом купить за деньги, полученные вследствие успеха в делах. За деньги, в самом деле, очень многое можно купить, тем более что желающих попользоваться вашими деньгами всегда найдется целая толпа. Вот только уважать и любить они будут ваши деньги, а вас – всего лишь как спонсора, как источник, который ценен, пока не иссякнет.

Если вы готовы признать, что проблема болезненной одержимости работой становится для вас все более актуальной и что психологическая подоплека этого синдрома, возможно, касается и вас, то будет совсем нелишне проконсультироваться с квалифицированным психологом. (Только будьте разборчивы в выборе специалиста – в этой области профессионалов с соответствующим дипломом гораздо меньше, чем дилетантов с апломбом.)

Впрочем, эксперты по тайм-менеджменту считают, что пресловутый синдром – это не какое-то особое невротическое явление, а обычное переутомление вследствие неорганизованности. Когда человек ставит перед собой множество профессиональных задач, по отдельности вполне выполнимых, их бессистемное нагромождение может превратить его жизнь в бесконечный аврал.

Однако объяснение может быть и не связано с внутренними комплексами или банальной неорганизованностью. В основе пресловутого синдрома может лежать искажение системы жизненных мотивов и ценностей и как следствие – утрата адекватной самооценки, правильного представления о самом себе. Сосредоточившись на своем деле, человек начинает сам ценить себя исключительно как профессионала. У большинства людей представление о себе формируется на основе той работы, которую они выполняют. Спросите у них, кто они такие, и большинство, назвав свою фамилию и, может быть, семейное положение, укажут и свою профессию. Это одна из причин того, что выход на пенсию или потеря работы у многих людей вызывает сильный стресс, ибо вместе с работой они сразу теряют часть своей личности.

Слишком сильное погружение в работу, приводящее к отождествлению себя с выполняемым делом, происходит предательски незаметно. Многие люди признаются, что даже не подозревали, насколько серьезно стало это отождествление, до тех пор, пока не лишились работы или не поменяли место службы.

Но даже если карьера складывается успешно, профессиональная односторонность приводит к обостренной чувствительности. Для человека, глубоко погруженного в работу, сомнения в его профессиональной компетентности равносильны сомнениям в его личностной ценности, поэтому они воспринимаются как угрожающие.

Односторонность сильно мешает в общении. Нередко, знакомясь с новыми людьми, человек неосознанно стремится преподнести себя в первую очередь как представителя своей профессии, хотя это не всегда уместно.

Попробуйте разобраться, не слишком ли глубоко вы погрузились в свой профессиональный мир и не наносит ли это ущерба другим сторонам вашей личности. Для этого надо выполнить простое, но очень показательное задание: ответьте письменно столько раз, сколько сможете, на вопрос: «Кто я?» Количество ответов несущественно – важно их содержание. Закончив список, проанализируйте, насколько сильно работа влияет на ваши ответы. Как вы определяете себя? Полны ли эти определения и какая сторона вашей личности находит в них отражение?

Если окажется, что большая часть вашей души занята работой, стоит задуматься: не пора ли изменить баланс, перенести центр внимания на семью, увлечения, друзей, непро-

фессиональные интересы? Как показывают психологические наблюдения, выигрыш от этого проявляется в самых разных сферах, причем и в профессиональной тоже.

## Ритуал обязывает

Ни в чем, пожалуй, так ярко не проявляется национальный характер, как в сложившихся традициях и манерах употребления спиртного. «После трех рюмок коньяка француз переходит на минеральную воду, русский – на «ты», – шутил Дон-Аминадо. В представлении многих иностранцев русский предстает стихийным жизнелюбом, который водку пьет гранеными стаканами прямо из самовара (один из американских сортов псевдорусской водки так и называется – «Самовар»). Да и у нас самих этот обидный в общем-то стереотип вызывает какое-то мазохистское умиление. Взять хотя бы популярные в народе кинокомедии об особенностях национальной охоты, рыбалки, даже бани. По версии их создателей, любое развлечение или хобби русский человек неотвратимо обращает в банальную пьянку. Даже герой всенародно любимой «Иронии судьбы» вызывает наибольшую симпатию в тот момент, когда в состоянии алкогольного самозабвения не в силах отличить Питер от Москвы.

Честно говоря, предмет для национальной гордости очень сомнительный. Хотя физиологи и психологи могут найти этому феномену рациональное объяснение. Алкоголь по природе своей – яд, его потребление – серьезное испытание для организма. Соответственно, тот, кто способен выпить много, то есть с честью пройти это испытание, демонстрирует изрядные резервы своего организма, силу и выносливость, которые испокон века считались главными достоинствами мужчины. Впрочем, настоящий мужчина умеет продемонстрировать свои достоинства иными средствами. Если не умеет, остается только похвалиться запредельными дозами спиртного, пропущенного через организм. Не потому ли так любят пустословить на эту тему подростки, еще не умеющие никак иначе доказать свою зрелость и силу, а также мужички, не сумевшие этому научиться и мало отличающиеся от подростков? Такое объяснение кажется вполне правдоподобным. Правда, если отнести его на счет национального характера, становится обидно вдвойне.

Помимо психологического объяснения можно найти и историко-культурное. Сегодня на пике охватившей массы наивной религиозности многие даже не отдают себе отчета, что православная традиция диктует верующему необходимость строгого воздержания от спиртного в течение целых двухсот дней в году. Именно столько в сумме составляют всевозможные посты, которые надлежит соблюдать православному, а не просто воздерживаться от колбасы за несколько недель до Пасхи. Зато окончание поста по традиции знаменуется обильной трапезой, которую миряне сопровождают, как правило, и возлиянием. А после долгого воздержания слишком велик соблазн позволить себе максимум удовольствия, «оторваться на всю катушку». Поэтому россияне по традиции пили нечасто, зато помногу. В XX веке ослабление религиозности отменило первое условие, но не сказалось на втором. У нас если на стол ставится бутылка, она вряд ли будет убрана недопитой.

Католическая и протестантская традиции поощряют в человеке умеренность и воздержание, однако не столь строги по части соблюдения постов. Когда есть возможность пить хоть каждый день, умеренность соблюдать легче, ибо нет необходимости наворачивать упущенное или «запасаться» удовольствием впрок. Тем более что средиземноморская культура почитала вино в качестве пищевого продукта, включаемого в повседневную трапезу. В Северной и Центральной Европе аналогичную роль испокон века выполняло пиво. Крепкие напитки, известные с давних времен (нечто подобное водке потребляли еще древние египтяне), были не в особой чести, изобретение венецианцами водки (ими, кстати, и завезенной на Русь) и случайное появление коньяка из передержанного вина не сильно изменили вековую традицию.

Принципиально иная ситуация сложилась в странах ислама. Коран категорически запрещает правоверным употребление алкоголя. И в наши дни в странах, придерживаю-

щихся строгой исламской морали, спиртного, во-первых, днем с огнем не сыщешь, а во-вторых, за появление в нетрезвом виде можно жестоко поплатиться – в Саудовской Аравии, например, за такое преступление полагается публичная порка. (Хотя к иностранцам проявляется известная терпимость, несколько американцев и европейцев, слишком вызывающе пренебрегших местными традициями, испытали строгость исламских законов в буквальном смысле слова на собственной шкуре; снисхождения не получили даже дамы – любительницы выпить, их единственная привилегия состояла в том, что их перед экзекуцией раздевали не полностью.) Правда, в большинстве стран исламской культуры нравы не столь суровы и иностранцы там имеют возможность не отказываться от привычного удовольствия, хотя это и обставлено целым рядом условностей и стоит несуразно дорого. Да и местные жители находят возможность за счет казуистических уловок обойти запрет. Если трактовать Коран буквально, то запрету подлежит лишь употребление перебродившего сока виноградной лозы. Поскольку джин, виски, текила, кальвадос в Средневековой Аравии были неизвестны, о них писание умалчивает, что дает повод не слишком ревностным мусульманам иной раз побаловать себя этими напитками, особенно за компанию с европейцами. Но вековой запрет дает себя знать, и напиться допьяна мусульманин, даже не ортодоксальный, вряд ли себе позволит.

Впрочем, неумеренное питье не одобряется повсеместно. Слишком уж противное зрелище являет собой пьяный человек, а последствия его поведения зачастую огорчительны, даже трагичны. Алкогольное опьянение вызывает так называемые измененные состояния сознания, приводит к утрате волевого контроля над поведением, при регулярном потреблении спиртного вызывает стойкую физическую и психическую зависимость. В силу этого медики однозначно причисляют алкоголь к наркотикам и не перестают недоумевать, отчего в так называемых цивилизованных странах этот наркотик продолжает оставаться общедоступным.

Однако общеизвестно, что небольшие дозы алкоголя могут вызывать приятные ощущения, но не приводят к негативным последствиям. Поэтому распространенные в мире ритуалы питья оперируют очень малыми дозами алкоголя. Стандартная порция крепкого спиртного напитка, принятая на Западе, составляет одну унцию, или менее 30 граммов. То есть для того чтобы принять нашу ритуальную «стопку», таких порций надо выпить три-четыре, тогда как в приличных кругах во всем мире принято ограничиваться одной-двумя. За звучной формулой «двойной бурбон» на самом деле скрывается отнюдь не лошадиная доза, а пара наперстков. Да и эту порцию принято пить не залпом, икая и побрякивая, а маленькими глотками, в несколько приемов. Понятно, что в такой манере напиться допьяна очень затруднительно.

Все это следует иметь в виду, поднимая бокалы в межнациональной компании. Практически повсеместно употребление спиртного на рабочем месте не только осуждается, но и строго преследуется. Однако при проведении деловых встреч, а тем более разного рода презентаций употребление алкоголя широко практикуется. Но – в ритуальных пределах! Нарушители ритуала рискуют безнадежно подмочить свою деловую репутацию – можно ли вести серьезные дела с человеком, который даже самого себя не в состоянии контролировать! То же касается и неформальных встреч, которые зачастую проводятся в форме так называемых вечеринок с коктейлями. Пить помногу тут не принято, иначе можно «потерять лицо» и оказаться исключенным из круга людей достойных.

На Руси издавна говорят: «Пей, да дело разумей». И во всем мире спиртное не осуждается до той поры, пока не препятствует здравомыслию и продуктивной работе. Если мы хотим войти в приличное общество, надо помнить: туда не пускают с налитым до краев граненным стаканом. Это касается как частного общения, так и делового – на уровне отдельных людей и целых народов.

## Диалог антиподов

Рассказывают, как в годы войны один советский разведчик, скрывавшийся под личиной немецкого офицера, едва не выдал себя, когда в магазине, не пересчитав сдачу, небрежно сунул ее в карман. Педантичный немец себе такого не позволит!

Сегодня, отправляясь за рубеж работать, учиться, отдохнуть или просто посмотреть мир, мы, конечно, находимся не в такой опасной ситуации. Хотя известную аналогию можно провести: хотим мы того или нет, но мы оказываемся оторваны от «своих» и окружены «чужими». И наши привычные манеры, обусловленные национальным менталитетом, хотя и не рискуют создать дилемму жизни и смерти, но могут сильно осложнить отношения с представителями иной культуры.

Чаще всего деловые и карьерные устремления наших соотечественников простираются за океан, в Соединенные Штаты – самую богатую и процветающую страну мира. Благодаря Голливуду, мы, кажется, знаем об Америке практически все, даже подсчет собственных денег ведем в долларах. Однако, перелетев-таки через океан, оказываемся невероятно «чужими» и долго, мучительно осваиваемся в непривычных условиях, многого не понимаем, то и дело допускаем неловкости, а из-за этого порой упускаем свою Птицу Счастья, за которой и мчались за моря.

Наверное, неплохо сумел бы заработать человек, знакомый с особенностями американского характера, который открыл бы информационные курсы для россиян, собирающихся в США. А пока таких курсов не существует, попробуем восполнить этот пробел с помощью краткого сравнительного очерка российского и американского менталитета.

Средний американец на протяжении своей жизни 7–8 раз меняет место работы. То есть с перспективой нового трудоустройства он сталкивается многократно. И поэтому воспринимает ее не как трагический кризис, а как естественную жизненную проблему, требующую решения и, как правило, более или менее успешно решаемую.

Это совсем не похоже на положение дел во многих иных краях. Например, в Японии принято, нанявшись в молодости в какую-то фирму, посвятить служению ей всю трудовую жизнь, подняться на несколько ступенек служебной иерархии и по завершении карьеры с почетом выйти на пенсию. Добровольная смена работы не поощряется, увольнение практикуется в крайних случаях. На человека средних лет, ищущего работу, смотрят с недоверием: отчего не ужился на прежнем месте, «как все нормальные люди»?

В нашей стране за годы социалистического хозяйствования сложилась система трудовых отношений, близкая к японской. Считалось естественным, чтобы человек всю свою трудовую жизнь провел на одном предприятии. Сменившего несколько мест неодобрительно называли «летуном». Большинство американцев, работающих по найму, – типичные летуны. Ради более выгодной работы они легко отказываются от прежней, готовы переехать в другой город, штат, а то и вовсе на другой конец страны. (По подсчетам социолога Вэнса Паккарда, американец в среднем 3–4 раза на протяжении своей жизни меняет место жительства.)

Было бы, конечно, сильным преувеличением считать российский менталитет сугубо восточным, подобным японскому. И тут различия существуют, причем весьма серьезные. В российском филиале одной японской фирмы менеджеры стали управлять персоналом на основе классических разработок японского менеджмента. Но, не учтя особенностей российского менталитета, столкнулись с затруднениями. Создать большую и дружную «семью» из работников не получилось, так как россияне не могли принять ни низкого уровня оплаты на начальных ступенках карьеры, ни безукоризненного подчинения, ни полного неприятия инициативы со стороны рядовых сотрудников. И уж совсем нелепо и жалко выглядели попытки приучить россиян к коллективному исполнению гимна материнской компании. У

нас традиции петь гимн не существует, мы вовсе в своем государственном гимне долгое время обходились без слов («музыка Глинки, текст Герасима»).

Кстати, американец за свою жизнь в ходе разных ритуалов успевает спеть национальный гимн сотни раз и с малолетства знает его наизусть. Для него это святыня, и никакая ирония тут неуместна. Россиянину, конечно, непривычно наблюдать, как тысячи бейсбольных болельщиков перед началом матча в едином порыве поют гимн. Но тут, наверное, следовало бы не столько недоумевать, сколько уважительно оценить поучительный пример.

На самом деле у американцев есть много такого, чему стоит поучиться. По крайней мере не следует безоговорочно принимать, скажем, злую иронию сатирика Задорнова, который пытается поднять самооценку соотечественников, противопоставляя широте русской души убогую ограниченность янки. Если американцы так примитивны, как он рассказывает, то почему же сумели добиться такого процветания?

Конечно, кое-какие черты подмечены им довольно верно. Например, культ доллара, который, при всей декларативной религиозности американцев, никак не укладывается в библейскую традицию, а скорее напоминает притчу о Золотом Тельце. Когда в России бывший министр Авен заявляет: «Деньги – самый верный критерий успеха», – на него смотрят с недоверием и даже с неприязнью (ведь для нас особенно справедлив старый афоризм: «Многие презирают деньги, особенно те, у кого их нет»). Среди американцев практически не встретишь бесребреников, для них суждение Авена – бесспорная аксиома.

Соответственно, деньгами измеряется и престиж той или иной работы. Если за какую-то законную форму деятельности платят деньги, значит, это вполне достойная работа, и чем больше платят – тем более достойная. Публицисты Вайль и Генис, на своем опыте познавшие американский образ жизни, пишут: «...В принципе безразлично, чем именно заниматься: держать бакалейную лавку, писать музыку, выпускать авторучки. Мы знаем одного профессора, который бросил университет, чтобы открыть ресторан. Американцы запросто меняют работу, если в другой компании платят на 10% больше».

Россиянам это трудно понять, в их шкале престижа профессор стоит неизмеримо выше ресторатора. Но кто сказал, что это безупречная шкала? Чтобы в ней усомниться, достаточно порасспросить иного нашего профессора, который едва сводит концы с концами.

В одном из номеров научно-популярного журнала «Психология сегодня» я наткнулся на материал, написанный профессором Йельского университета Р. Стернбергом, крупнейшим в современной науке специалистом в области психологии интеллекта. Ожидая прочесть очередной опус о природе человеческого ума, я был немало удивлен, обнаружив, что на сей раз почтенный мэтр выступил автором... популярного теста супружеской совместимости! Ничего удивительного, таков характер массового журнала. И профессор не побрезговал этой публикацией, которая со всей очевидностью была создана исключительно ради гонорара.

От автора этих строк профессору Стернбергу – «большое человеческое спасибо»! Я и сам, грешным делом, постоянно занимаюсь чем-то подобным, но всякий раз из-за своего неизбывного российского комплекса терзаюсь безотчетным чувством вины, словно делаю что-то недостойное. В Америке даже именитые ученые не считают зазорным зарабатывать деньги любым доступным способом. Наверное, и мне тут нечего стыдиться.

Другой американский психолог Ф. Зимбардо в одной книге пишет о своей студентке, которая на учебу в университете подрабатывает, за 20 долларов в час позируя обнаженной всем желающим ее фотографировать (при этом никакого «интима»!). Характерно, что ученый упоминает об этом без тени осуждения. Если собственные представления о нормах и приличиях допускают для девушки такую форму заработка, то кто ее осудит? По американским меркам было бы гораздо хуже, если бы она вообще ничем не занималась и при этом сетовала на безденежье.

Русские обычно рассуждают: «Да я скорее буду голодать, чем...» В Америке никто не голодает. Наверное, потому, что никто себе этого не позволяет. Здесь считается недостойным бедствовать, когда существуют хоть какие-то возможности поправить свое положение. А возможности всегда существуют!

Соответственно, при найме на работу вопрос оплаты встает едва ли не в первую очередь. Разговор с потенциальным работодателем, как правило, строится по схеме: во-первых, сколько я буду получать, во-вторых, что я за эти деньги должен делать? Русские считают такую манеру почти неприличной и поначалу ведут долгие разговоры об особенностях работы, стараясь произвести впечатление, будто готовы «из любви к искусству» выполнять ее за любые деньги, а то и вовсе без денег. Однако признаемся себе, что это совсем не так. Поэтому в данном случае американцы не только прямолинейнее нас, а попросту честнее. А у американца наше «бескорыстие» создает впечатление, что перед ним чудак не от мира сего, которому можно заплатить по минимуму, раз он сам так мало интересуется вопросом оплаты.

Однако вне деловой сферы в частных беседах на тему заработка в Америке наложено строгое табу. В России поинтересоваться размером зарплаты у знакомого или даже мало-знакомого человека – в порядке вещей. Мы охотно рассказываем едва ли не всем подряд, сколько мы получаем, недополучаем, хотели бы получать... Задать подобный вопрос американцу – высшая бестактность. Это все равно что спросить, какими ласками его радует жена. Если захочет, сам расскажет. Хотя вряд ли захочет, ибо и то и другое – дело сугубо частное, интимное. Тем более неприлично жаловаться на материальные затруднения. Продолжая известную аналогию, это почти то же самое, что признаваться в собственной импотенции. Наши российские стенания о недостатке средств, ставшие в последние годы лейтмотивом разговоров на всех уровнях, способны вызвать у американца резонное недоумение: «Какой же в тебе есть изъян, что не позволяет себя нормально обеспечить?»

Вообще американцы в отличие от нас не склонны «грузить» ближнего своими проблемами, даже если они есть (а у кого их нет?). Вопрос «Как поживаете?» здесь является составной частью приветствия, носит сугубо ритуальный характер и подразумевает единственный возможный ответ: «Fine!» (отлично, замечательно). У нас такой вопрос обычно свидетельствует о желании рассказать, как поживает сам спрашивающий. А американский ответ вызывает самые противоречивые чувства: от подозрительности («Не скрывает ли чего, отговариваясь таким образом?») до зависти («Живут же люди!»). Даже если дела идут совсем неплохо, мы привыкли прибедняться: «Да так себе, помаленьку». Американец такой ответ сочтет свидетельством низкой самооценки и мелких притязаний, а это принято считать серьезным личностным изъяном.

Американцы привыкли следовать старому завету: «Если хочешь добиться успеха, веди себя так, словно ты его уже добился». Поэтому по выражению лица американца трудно понять подлинное положение его дел и душевное состояние. Это у русского – душа нараспашку. Если ты ему не нравишься, то это так прямо и написано на лице. Правда, скорее всего это не ты ему не нравишься, а: а) сантехник, которого ждут вторую неделю; б) теща, с которой невозможно договориться; в) правительство, которое...; г) и вообще жизнь не удалась. По лицу американца, источающему жизнелюбие и оптимизм, иной русский может решить, что собеседник сию минуту готов взять его на пожизненное содержание. Разумеется, это иллюзия. Просто тот не намерен делиться с вами переживаниями по поводу размолвки с тещей или неуспеваемости сына. Вообще поговорку про сор из избы придумали русские, а последовательно ее придерживаются как раз американцы.

У нас: «Друг познается в беде». Американец в беде идет к юристу или психотерапевту. С друзьями принято иметь *fun*, то есть приятно проводить время, а не «плакаться в жилетку».

При встрече с русскими американцы обычно удивляются их неулыбчивости. Столкнувшись с выражением лица, которое мы привыкли считать серьезным, адекватным деловому общению или беседе с малознакомым человеком, американец задается вопросом: «В чем проблема? Чем он недоволен? Не обидел ли я его?» А на русского дежурный американский «смайл» (улыбка) производит впечатление лицемерия, неискренности, заставляет заподозрить: «Чему это он радуется? Нет ли у него каких задних мыслей?» Можно по-разному относиться к этой особенности, однако кажется: дружелюбие, пускай даже искусственное, симпатичнее неприкрытой угрюмой настороженности, тем более враждебности.

В деловых отношениях американец прежде всего ищет точки соприкосновения, склонен начинать диалог на позитивной ноте: «Да, цвет замечательный и кнопки очень красивые. Хотя у меня есть некоторые сомнения в том, что эта штука вообще работает...» Мы же особо взыскательны именно к негативу, в дискуссии прежде всего подмечаем расхождения. А это мешает договариваться. Наш человек, которого десятилетиями приучали к единомыслию, по сей день склонен воспринимать всякое возражение как враждебный вызов. «А если враг не сдастся...» Поэтому любой конфликт в нашем сознании ориентирован на подавление противника, в крайнем случае – даже на его уничтожение (в большинстве случаев, к счастью, в фигуральном смысле). Нам присуща приверженность стратегии «мой выигрыш – твой проигрыш», вместо стратегии «выигрыш – выигрыш». Взаимообмен уступками мы почему-то считаем демонстрацией слабости.

В большинстве своем мы не разделяем деловые (производственные, политические, финансовые) и личные отношения. То есть умом, конечно, разделяем, но сердцем – нет. Слишком мы для этого эмоциональны и экспрессивны. Многие из нас живут делом, хотя легко могут его забросить в минуты меланхолии. Даже на вечеринке мы не можем обойти стороной тему работы (не говоря уже о политике), а на работе обсуждаем семейные проблемы. Личная ссора с коллегой может отразиться на деятельности всего предприятия. Зато тому, кого мы считаем другом, мы готовы распахнуть все двери. Только не надо обольщаться, когда американец назовет вас своим другом. В Америке слово «друг» (friend) очень часто приближается по значению к русскому «знакомый». Для американца «мой друг Фред» может означать что-нибудь вроде «я учился с Фредом в одной школе», «я играю с ним в гольф дважды в месяц» или даже «я встречал его однажды на вечеринке». Американское слово «friend» не очень соответствует тому чувству эмоциональной близости, взаимной привязанности и ответственности, которое присуще русскому слову «друг». И даже к ближайшим друзьям абсолютно недопустимо «забежать на огонек» – прийти неожиданно, заранее не предупредив. Причем договариваться принято не по принципу «как-нибудь вечером», а «в следующий четверг в 19.30». Важно помнить: в то время как русские обычно планируют дела лишь на текущий или на следующий день, для большинства американцев в порядке вещей составлять твердое расписание служебных и общественных дел на одну, две и даже три недели вперед. Конечно, это оставляет мало возможностей для импровизации и создает впечатление унылой педантичности. Впрочем, не лучше ли отправиться с друзьями поужинать в экзотический ресторан, запланировав этот выход за неделю, чем «импровизировать», размышляя: то ли по дороге домой перекусить в забегаловке, то ли дома удовольствоваться вчерашними макаронами?

Деловое и личное американцы держат в разных уголках своей души, стараясь избежать пересечения этих сфер. Это нелегко принять русским, которые обычно стремятся подкрепить деловое сотрудничество личным расположением. Стараясь завязать даже сугубо профессиональные отношения, русский заводит разговор издалека, считая невежливым «брать быка за рога». Американец считает всякие не относящиеся к делу разговоры бесполезной тратой времени. О здоровье, семье, погоде и т. п. в Америке принято болтать

на вечеринках, но никак не на работе. Может, потому и работа у них идет успешнее? Поезжайте, поинтересуйтесь. Потом расскажете, так ли это.

Миф о загадочной русской душе придумали иностранцы, не в силах объяснить причуды нашего национального характера. Русские охотно этот миф подхватили. Нам почему-то лестно считать себя непредсказуемыми натурами, которые ни умом не понять, ни аршином общим не измерить. Предмет для гордости, может быть, и неважный, зато оправдание универсальное, годное на все случаи жизни.

Миф о чистильщике сапог, выбивающемся в миллионеры, придумали американцы, чтобы придать какой-то смысл своим душевным метаниям – по большей части таким же бестолковым, как и наши. Вот только сами они относятся к этому мифу с изрядной долей скепсиса, предпочитая методично откармливать синицу в руках, а не гоняться за журавлями. Американской мечтой бредят в основном иностранцы, перекормленные голливудской кинопродукцией. За воплощением этой мечты они со всех концов света устремляются в США. И с изумлением обнаруживают: Америка населена вовсе не персонажами киногрез, а живыми людьми со своими неповторимыми особенностями, которые в сумме и образуют очень своеобразный американский характер – не менее загадочный, чем русский, хотя, впрочем, и не более. И, только поняв этот характер, можно по-настоящему разделить с американцами их мечту, а может быть, и воплотить ее в жизнь.

Вначале у нас шел разговор о том, какие могут возникнуть ситуации взаимного непонимания в деловом общении, вызванные особенностями русского и американского национального характера. Однако взаимоотношения людей не исчерпываются деловой сферой. Нелишне разобраться и в том, какие особенности их менталитета и нашего наиболее явно проявляются на всех прочих уровнях общения – бытовом, приятельском, семейном. Загадок тут, на самом деле, совсем немного, и разгадать их несложно. А это поможет нам лучше понять друг друга, избежать взаимного недовольства и упреков.

Говоря о национальном характере, прежде всего необходимо отдать себе отчет, что любой народ состоит из очень разных людей, каждый из которых наделен своими индивидуальными особенностями. Светская леди из Филадельфии и домохозяйка из Айовы, гарвардский профессор и техасский скотопромышленник могут отличаться друг от друга гораздо больше, чем каждый по отдельности – от нас с вами. Тем не менее всех представителей одного народа объединяют некие общие, глубинные особенности, отличающие их от чужеземцев. И это лишь в малой степени природные особенности, обусловленные «одной кровью»: и русская, и американская кровь – это сегодня сложный коктейль, порожденный смешением народов и народностей. Главное, что роднит представителей одного народа, это общая система ценностей, общепринятые представления о нормах и приличиях, сложившиеся в рамках данной культуры манера поведения и изъяснение чувств. Именно в этой сфере и лежат те коренные отличия, учитывать которые необходимо, если вы вознамерились пересечь океан.

Говорят, ничто так точно не характеризует человека, как то, что он находит смешным. Всеми признан блестящий французский юмор, с налетом фривольной пикантности. Вошел в поговорку тонкий английский юмор: английские анекдоты с двусмысленным подтекстом принято рассказывать с каменным выражением лица. Соседи иронизируют над юмором немцев, который многие находят тяжеловесным и грубоватым. В этом отношении американцы тоже, пожалуй, тонкостью не блещут. Тут яркие афоризмы Марка Твена – скорее исключение, подтверждающее правило. Средний американец предпочитает шутки попроще – так называемые «гэги», которыми непременно перемежается почти любое публичное выступление или непринужденная беседа. (Следует отметить, что большинство таких «гэгов» – это «домашние заготовки», которые поставляют ораторам профессионалы этого жанра.) При этом сам говорящий недвусмысленно подчеркивает, что он пошутил, и первым широко улы-

бается, призывая окружающих оценить его остроумие. Американцы рефлекторно начинают смеяться, когда им просигналили: «Шутка!» Или захихикали за кадром. Тогда, разумеется, понятно, что уже смешно. А если никто не скажет, что, например, смешно на глазах у всего мира рыться в штанах у собственного президента, так можно с самым серьезным выражением лица заниматься этим несколько лет кряду. И, лишь когда неловкость станет совсем очевидна, заглаживать ее с помощью бомбардировщиков, целясь в чужого президента, но почему-то всегда попадая в прохожих. А это уже совсем несмешно. Вообще от смешного до страшного – один шаг, особенно если с чувством юмора есть проблемы. (Тонкая американская комедия на эту тему «Хвост виляет собакой» прокатного успеха не имела – это вам не «Грэйс в огне»!)

Для русского смех, юмор – своеобразная отдушина, форма психологической защиты от «невыносимой легкости бытия». Проблемы, которые просто нестерпимо было бы принимать всерьез, мы осмеиваем, превращаем в предмет забавы. Наверное, нигде в мире не расцвело столько так называемых политических анекдотов, вопреки даже существовавшей долгие годы реальной угрозе поплатиться за это свободой. Тут нам с американцами трудно понять друг друга. Они до сих пор льют слезы над нашим тяжелым прошлым, а мы еще и в те времена над ним хихикали. Они трепещут перед полумифической «русской мафией», а мы над ней потешаемся. И уж если смеемся, то от всей души. Но при этом с легкостью впадаем в противоположную крайность – в меланхолию или гнев. В разгар праздничного застолья можем затянуть заунывную песню о замерзающем ямщике или наброситься с кулаками на того, с кем минуту назад пили на брудершафт. Впрочем, никакой особой загадки и тут нет. Просто хохот и ярость у нас вызывают почти одни и те же вещи. Так что лучше и не пытаться совместить наш юмор и американский. Все равно мы будем смеяться над их триллерами (на наших улицах кипит жизнь покруче, чем на улице Вязов), а они – рыдать над нашими комедиями.

Вообще шутить с американцами следует очень осторожно. Русские обычно не слишком заботятся о том, что предмет их иронии может предстать в невыигрышном или даже оскорбительном свете. Многие наши шутки и анекдоты по сути своей издевательские, просто злые. В свое оправдание мы часто говорим: «Не обижайся! Это всего лишь шутка». Американцы тут подчеркнута щепетильны. Они очень заботятся о том, чтобы кого-то ненароком не задеть и не унижить – определенные социальные слои, сексуальные меньшинства, женщин, конкретные народы и национальности. Американец, неудачно пошутивший на такую тему, может безнадежно подмочить свою репутацию и даже испортить себе карьеру. Вообще демонстрировать пренебрежение и неприязнь к кому бы то ни было – признак дурного тона. Американцы с пафосом декларируют, что педерасты, олигофрены, психопаты – такие же люди, как все остальные, а потому даже называть их такими словами некорректно. Так появляются «корректные» термины – «сторонники нетрадиционной сексуальной ориентации», «лица с ограниченными возможностями» и т.п. Нам это кажется полным вздором, пародией на гуманизм, однако делать это предметом межнациональной дискуссии небезопасно: взаимопонимание тут вряд ли будет достигнуто. Либо у американцев со временем иссякнут запасы умиления, либо мы научимся большей терпимости.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.