

КАК УСИЛИТЬ СВОЮ СИЛУ

МЕТОД

МАРИНЫ

МЕЛИЯ

От автора бестселлера
«Хочу — Могу — Надо»



БОМБОРА
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Марина Мелия. Психология успеха

Марина Мелия

**Метод Марины Мелия.
Как усилить свою силу**

«ЭКСМО»

2021

УДК 159.923.2
ББК 88.52

Мелия М. И.

Метод Марины Мелия. Как усилить свою силу / М. И. Мелия — «Эксмо», 2021 — (Марина Мелия. Психология успеха)

ISBN 978-5-04-159249-3

Марина Мелия, профессор психологии и коуч-консультант первых лиц российского бизнеса, известна своим уникальным подходом к работе с человеком. Его суть — в глубокой вере в возможности и скрытые силы, которыми обладает абсолютно каждый. Но найти эту силу не всегда просто. Это и есть основная задача коучинга. Автор приглашает читателя в свою профессиональную «мастерскую» и делится секретами своего метода, сложившегося за более чем 50 лет практического консультативного опыта. «За долгие годы практики я перепробовала множество инструментов, отобрала и отшлифовала лучшие, — пишет Марина Мелия. — Сформировались принципы, которыми я руководствуюсь, пришло понимание, какие качества нужно развивать в себе, если стремишься к вершинам мастерства. Все это сложилось в единый авторский метод, секретами которого я и хочу поделиться». Книга будет полезна: • всем, чья деятельность относится к коммуникативным или «помогающим» профессиям, и прежде всего специалистам в области executive-коучинга; • тем, кто собирается обратиться к коуч-консультанту; • эта книга для вдумчивого читателя, который не готов останавливаться на достигнутом, думает о своем развитии или просто хочет узнать больше о себе и о других. В формате PDF A4 сохранен издательский макет.

УДК 159.923.2
ББК 88.52

ISBN 978-5-04-159249-3

© Мелия М. И., 2021

© Эксмо, 2021

Содержание

Выражение признательности	7
От автора	8
Глава 1	9
Первые лица	10
Творцы, а не пользователи	11
Чем очень успешные люди отличаются от просто успешных?	12
Зачем очень успешным психологический executive-коучинг?	18
Глава 2	21
Повод обратиться к коучу	22
Что стоит за запросом клиента?	24
Конец ознакомительного фрагмента.	26

Марина Мелия

Метод Марины Мелия.

Как усилить свою силу

*Посмотрите, вот он
без страховки идет.*
Владимир Высоцкий

*Бег мой назван иноходью, значит —
По-другому, то есть — не как все.*
Владимир Высоцкий

© Марина Мелия, текст, 2022

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2022

Выражение признательности

Я благодарна всем моим клиентам за доверие и открытость. Они были и остаются моими главными учителями в профессии.

Я признательна коллегам по «ММ-Класс» за ежедневную супервизию моей работы. Именно в наших обсуждениях и взаимной обратной связи оформились принципы нашего подхода к коучингу и метод в целом.

Особая благодарность Елене Евграфовой и Яне Бовбас за продуктивный диалог на всех этапах работы над книгой. Он позволил отсеять лишнее и четче сформулировать все самое ценное, что мне хотелось донести до читателя.

От автора

Пятнадцать лет работы психологом с лидерами советского спорта и тридцать пять – с первыми лицами российского бизнеса только укрепили мою убежденность в том, что секрет очень успешных людей заключается не в борьбе с недостатками, а в способности найти свою «суперсилу» – то есть свои уникальные преимущества – и использовать ее максимально эффективно.

Зачастую «суперсила» не так очевидна, как кажется. Она может выглядеть как недостаток, не вписываться в стереотипы, существующие в общественном сознании. Бывает, одно и то же качество кому-то помогает добиться успеха, а кого-то вынуждает терять очки. Более того, одна и та же черта характера может быть ресурсом в одних ситуациях и источником проблем в других. Разобраться во всем этом и позволяет коучинг. Ведь его задача – помочь человеку осознать свои цели, определить успешные стратегии поведения, отделить истинное и ценное от наносного и временного, спокойно взглянуть на собственные ограничения, принять себя как целостную личность, наметить точки роста и направление развития.

За долгие годы практики в executive-коучинге я перепробовала множество инструментов, отобрала и отшлифовала лучшие. Постепенно сформировались принципы, которыми я руководствуюсь, пришло понимание, какие качества нужно развивать в себе, если стремишься к вершинам мастерства. Все это сложилось в единый авторский метод, секретами которого я и хочу поделиться на страницах этой книги.

Кому она адресована? Во-первых, всем, чья деятельность относится к коммуникативным или «помогающим» профессиям, и прежде всего моим коллегам – профессионалам в области executive-коучинга. Во-вторых, тем, кто собирается обратиться к коуч-консультанту. И, наконец, эта книга для вдумчивого читателя, который думает о своем развитии, не готов останавливаться на достигнутом или просто хочет узнать больше о себе и о других.

Глава 1

Кому нужен психологический executive-коучинг

Я начала заниматься executive-коучингом в 1980 году, когда в России даже не слышали о такой профессии – коуч. Но были лидеры, которые нуждались в психологической поддержке. Тогда я работала с ведущими отечественными спортсменами и их тренерами – людьми, стремящимися к наивысшим результатам и способными к максимальной концентрации; занималась изучением индивидуальных особенностей спортсменов, развитием их потенциала и мобилизацией сил. По сути, это был самый настоящий executive-коучинг. Опыт, полученный в спорте высших достижений, позволил мне к концу 80-х годов сразу, практически без дополнительной подготовки, начать работать с лидерами бизнеса.

Сегодня мои клиенты – это люди, которые стоят у руля своих компаний. Их называют альфами, топами, випами, но мне нравится определение «первые лица». Что это значит?

Первые лица

Они принимают самые важные, судьбоносные решения, несут за них ответственность и, если надо, первыми принимают удар на себя. Между первой позицией в организации и любой другой – огромная дистанция. Как ни парадоксально, между владельцем корпорации и хозяином автомастерской различий меньше, чем между президентом крупной компании и его заместителем. Наемный менеджер, какую бы высокую должность он ни занимал, исполняет чужие решения, реализует стратегию, выбранную владельцем компании или советом директоров. И в этом его кардинальное отличие от собственника.

Первое лицо – «локомотив перемен», он прокладывает дорогу и тянет за собой весь состав, от него зависит, по каким рельсам будет двигаться и где в итоге окажется поезд. Наемный директор следует в колее уже готовых решений. Фундаментальный выбор не за ним. И риски, которые он на себя берет, несравнимы с теми, что ложатся на плечи предпринимателя. Первым лицам зачастую приходится действовать в ситуации полной неопределенности, без каких-либо гарантий на успех. Чем крупнее компания, чем больше людей в ней работает, тем выше цена каждого шага, слова и поступка первого лица. Говоря о цене, я имею в виду не только деньги, хотя порой счет идет на миллионы и миллиарды, – последствия принимаемых им решений могут сказаться на судьбах тысяч людей и даже отразиться на экономике страны. Они приводят в движение денежные потоки, трудовые ресурсы, технику, благодаря им строятся предприятия, дома, кто-то получает или теряет работу, что-то закупается, перевозится, продается. И если большинство из нас, как правило, боятся перемен и испытывают стресс, принимая решение, то для наших героев стрессовой оказывается ситуация застоя и рутины.

Творцы, а не пользователи

Основной критерий, по которому обычно оценивают бизнесменов, – это размер их капитала. На этом строятся всевозможные рейтинги и «табели о рангах». Я использую иные критерии, принимая решение о том, с кем из клиентов стоит работать, а с кем нет.

Российскую бизнес-элиту можно условно разделить на две группы. В первую входят бизнесмены, которые либо приватизировали предприятия, которыми руководили, либо сумели их «отжать», получили в подарок, унаследовали. Вторая группа – это те, кто создал свой бизнес с нуля.

У представителей этих двух групп разные ценностные ориентиры. В первом случае это обладание, сохранение, использование имеющихся ресурсов. Во втором – стремление и способность создавать новую реальность. Назовем эти группы условно «пользователи» и «творцы».

«Пользователи» – это люди, которые придерживаются коллективных ценностей. Они зависят от различных групп и группировок – административных, политических, силовых, а это требует актуализации определенных психологических качеств. Они умеют быть лояльными, конформными, вписываться в систему, подлаживаться, органично включаться в деятельность сообществ, быть их надежными членами, следовать их законам.

«Творцы» – это те, кто стремится к индивидуализации, независимости, самореализации. Им присущи креативность, творчество. Именно они обеспечивают стране экономическое развитие.

Если вспомнить классификацию Эриха Фромма, делившего людей по ответу на ценностный вопрос «иметь или быть?», можно сказать, что «иметь» – это ценностный ориентир «пользователей», а «быть» – ориентир «творцов».

Чем очень успешные люди отличаются от просто успешных?

Наблюдая в процессе работы за успешными предпринимателями, проведя тысячи глубинных психологических интервью с владельцами российских компаний и людьми из их ближайшего окружения, я получила возможность понять, чем «очень успешные» отличаются от «просто успешных», выделить качества, которые помогли им стать «чемпионами бизнеса». Эти качества сами по себе еще не гарантируют успеха, но без них точно не получится добиться желаемого и сохранить достигнутое. Впрочем, иногда они становятся источником проблем: недаром говорят, что наши недостатки – продолжение наших достоинств.

Могущество желаний

Первое, что стоит отметить, – это масштаб желаний, своеобразная одержимость большой целью. Обычному человеку это несвойственно, ему и в голову не придет замахнуться на что-то столь же грандиозное, а если придет, то станет страшно от одной только мысли. А вдруг ситуация резко изменится: не примут нужный закон, упадет курс рубля и т. д.? У людей успешных мечты подкреплены абсолютной верой в успех – это тоже редкое качество, которое помогает желаемое сделать действительным, реальным. Они мыслят масштабно, их не смущают огромные числа, суммы, размах проектов, признанные авторитеты для них не указ.

В начале 1990-х молодой человек – ему тогда было 22 года – побывал в Нидерландах, где его поразил уютный коттеджный городок с ресторанами, учебными и культурными центрами, спортивными площадками. Ничего подобного в России тогда не было. И он загорелся мечтой повторить это на родине. У него не было ни специального строительного образования, ни денег, ни компании. Но он все-таки решился, сумел создать строительно-промышленную корпорацию и первым построил такой поселок в Подмосковье.

Мощный внутренний импульс

Успешным людям не нужны внешние стимулы, системы компенсаций и поощрений. Их цели не заданы социальными стереотипами, как у большинства. У них своя, внутренняя мотивация, не нуждающаяся в подпитке извне. Человек ставит цель и достигает ее вопреки мнению окружающих, руководствуясь собственными принципами и мотивами. В этом ему помогает личностная цельность, то есть отсутствие внутреннего конфликта – «непримиримой оппозиции» – и единство мотивационных устремлений, которые не противоречат и не блокируют друг друга. А внешние преграды он умеет успешно преодолевать.

Неоправданный оптимизм

Такие люди всегда оценивают свои шансы на успех выше, чем шансы других. Они убеждены, что им все под силу. Их отличает то, что я называю «подкожным слоем оптимизма», – высокая устойчивость к неудачам, даже крупным. Они не опускают руки, неудачи их не ломают, а, наоборот, мобилизуют все жизненные ресурсы и стимулируют азарт – победить! В психологии есть такое понятие – «неоправданный оптимизм». Конечно, оптимизм никогда не бывает оправданным: он по определению предполагает успешный исход, хотя реальные шансы почти всегда фифти-фифти. Но наши герои верят в успех вопреки всему и, как ни странно, часто добиваются своего.

Естественно, не все цели достигаются и не все задачи удается решить, случаются неудачи, значительные денежные потери. Однако их это не смущает. Если из двадцати мишеней поражены пять, они считают, что это уже успех. Об остальном забывают и идут дальше: ведь столько всего задумано!

На чем базируется их оптимизм? На убежденности, что любая цель может быть достигнута и мир в принципе управляем. Людям действия присуща своего рода «мания всемогущества», уверенность в своей способности влиять на происходящее вокруг. Как у Макаревича: «Не стоит прогибаться под изменчивый мир, пусть лучше он прогнется под нас». Они понимают, что до вершины доберутся не все, но их это не останавливает, они упорно продолжают идти вперед.

Такие люди уверены: все можно сделать, все решить. Поэтому они не понимают, когда, например, к ним приходит исполнитель и говорит: «Мы не можем сделать то-то и то-то...» Как «не можем»?! – это же элементарно. И действительно, берут и делают.

Они умеют и любят отмечать свой успех: иногда символически, рассказав о нем кому-то из близких или устроив небольшой праздник. Но радость «очень успешных» дозирована, она не может длиться долго: четко обозначив свое достижение, они продолжают действовать и творить.

Благодарность

Признательность миру за поддержку дает успешным людям дополнительную энергию – для них это огромный психологический ресурс. Они совершенно уверены, что мир на их стороне и всегда поможет, что бы они ни затевали. Они фокусируют внимание на позитиве, в отличие от тех, кто постоянно выискивает поводы для обид, помехи и препятствия на пути к успеху. При этом их благодарность зачастую несоразмерна оказанной им поддержке. Например, человек может помнить школьного учителя только за то, что тот первым в него поверил, и десятилетиями спонсировать его школу. Или регулярно выплачивать долю прибыли другу, который давно отошел от дел, но именно он когда-то придумал идею компании и вместе с нашим героем стоял у ее истоков.

Уверенность в том, что в любом случае помощь придет, что поддержка будет оказана, помогает первым лицам двигаться дальше и не чувствовать себя одинокими «на вершине».

Открытость суровой правде

Что поражает в этих людях, так это готовность воспринимать реальность такой, какая она есть, в сочетании с верой в победу. Я много раз наблюдала ситуации, когда окружающим казалось, что все рухнуло, пропало, что уже ничего нельзя исправить, а у наших героев негативная, хотя и объективная информация вызывала лишь желание действовать, превращать проблемы в задачи, которые надо решать. Преодолевая неизбежные трудности, они становятся только сильнее.

Компетентность во времени

Успешный человек всегда в хороших отношениях со временем. Он живет настоящим, а не будущим или прошлым, реально оценивает перспективы, легко связывает текущие задачи со стратегическими планами, воспринимает время как непрерывный поток, спокойно и уверенно смотрит в будущее, не боясь его, но и не строя воздушных замков. Он не жалеет о том, что было сделано, а про свои ошибки говорит так: «Ну что ж, зато я приобрел опыт» – и использует неудачи как трамплин для будущих достижений.

Черно-белое восприятие мира

Людям успеха свойственна своеобразная «суженность сознания». Все подчинено достижению цели: жизненные ситуации, факты сортируются по принципу «нужно – не нужно». Они смотрят на мир как сквозь прицел: и мир упрощается, становится двухмерным, черно-белым, краски и полутона стираются. Каждое событие, деталь, тот или иной фактор маркируются либо

знаком «плюс» – как средство для достижения цели, либо знаком «минус» – как препятствие. И люди не исключение – они воспринимаются или соратниками, или врагами.

Все, что становится ненужным, тут же отсекается. Человек, организация, подразделение как бы аннулируются, стираются в сознании, не вызывая никаких эмоций. Окружающих такое отношение часто обижает, воспринимается ими как жестокость, бессердечность, а «успешные» ничего не замечают: для них это как отработанная ступень ракеты – она отстыковывается и сгорает в атмосфере. Понятно, что мы говорим о «беспокойном меньшинстве», о тех, кому «больше всех надо», кто готов нести груз ответственности, отбросив все лишнее. Большинство из нас на такое не способны – и слава богу!

Люди успеха сосредоточены на деле, у них доминирует бесстрастный аналитический подход и стремление больше узнать о бизнесе, технологиях. Человек с его проблемами им не интересен: их суждения о людях зачастую бывают скоропалительными, поверхностными, ошибочными. Для них сотрудники – элементы механизма, которые легко заменить.

Со стороны может показаться, что человек, который ради дела жертвует всем, в том числе семьей, друзьями, отдыхом, обедняет свою жизнь. Но для таких людей это не жертва – это и есть их жизнь, абсолютно полноценная, интересная, насыщенная. А все остальное уходит на второй план, на периферию сознания. Воспитание детей, выезды с семьей за город, забота о близких – всего лишь вынужденная остановка в этом бесконечном марафоне. Да, они включаются по мере необходимости, умом понимая – так надо, но не могут избавиться от ощущения, что отбывают повинность, вынужденное бездействие их раздражает. Окружающим они кажутся эгоистичными, гордыми, тщеславными. А они просто сосредоточены на своем деле, на своих планах, остальное им не важно.

Харизма

Очень успешные предприниматели умеют завораживать и увлекать. Они чувствуют за собой безусловное право управлять людьми – даже теми, кто значительно превосходит их по возрасту, опыту и квалификации. Харизматический лидер наделен особой властью: он способен влиять на мысли и действия окружающих. Когда он появляется в офисе, жизнь вокруг закипает. Его нет – и все будто замирает. Он может выглядеть как угодно, говорить громко или тихо, может даже заикаться, – но люди за ним идут.

Склонность к риску

Еще одна черта наших героев – отвага и тяга к экстриму во всем: как в жизни, так и в бизнесе. Трудно подсчитать, сколько по-настоящему рискованных, опасных, авантюрных решений принимают в день деловые люди. Цена их решений очень высока, но они не испытывают страха, напротив, получают удовлетворение, умело сочетая готовность к риску с ответственностью за дело и людей.

Отдыхают они тоже экстремально. Как правило, не употребляют алкоголь и наркотики, не играют в азартные игры, а риск и высокие нагрузки ищут и находят в спорте. Они бесстрашны: спускаются на лыжах по самым сложным трассам, совершают восхождения на горные вершины, прыгают с парашютом и при этом чувствуют себя неуязвимыми – где-то на грани бессмертия.

Высокая энергетика

Успешный человек – это своеобразный вечный двигатель. Он может работать по 15–20 часов в сутки; прилетев с Камчатки в Москву, тут же отправиться на переговоры в США, оттуда – в Европу, потом лететь куда-то на уик-энд – кататься на горных лыжах, затем на свое региональное предприятие и т. д. Первые лица, люди независимые и деятельные, считают сверхвысокую производительность нормой. Они не щадят ни себя, ни других. Ритм их жизни

настолько интенсивный, что помощники, заместители, люди из ближайшего окружения порой не выдерживают ни физически, ни психологически.

Этот бешеный ритм накладывает отпечаток на скорость мышления и даже речи. Лидеры говорят быстро, излагают мысли телеграфным стилем: кратко, пропуская целые блоки рассуждений. Предполагается, что собеседник способен воспринимать информацию с той же скоростью, что она ему доступна и понятна. Им не приходит в голову, что это может быть не так. Их раздражает, когда люди говорят медленно: они могут не дослушать что-то очень важное – у них просто не хватает терпения воспринимать информацию в несвойственном им темпе.

Созидательность

Чемпионы бизнеса – поистине творческие личности. Еще одна их удивительная способность – создавать успешные проекты, запускать новые предприятия, даже не имея специального образования и не зная особенностей конкретного бизнеса. Появилась новая идея – быстро что-то набросал, обговорил и уже готов действовать, как говорится, с колес. Они способны к конструированию новой реальности, чего-то большего и более долговечного, чем они сами. Создавать, строить, развивать – ключевые слова их деловой жизни.

Ответственность и моральные границы

Уникальная черта успешных людей – чувство тотальной ответственности за свои слова, дела, за тех, кто им доверяет. Прекрасно понимая важность делегирования властных полномочий, они ясно осознают и то, что свою ответственность делегировать невозможно. Если где-то происходит сбой, они не винят в этом других.

Кому многое дано, с того много и спросится – это касается в том числе вопросов морали и этики. У успешных предпринимателей есть собственный свод правил, определенные этические принципы, внутренние нормы, свои табу, границы, через которые нельзя переступать. Соблюдение этих правил для них очень важно, именно это позволяет им идти по жизни с высоко поднятой головой, двигаться вперед, полностью отдаваясь своему делу.

Выстраивать нормальные деловые отношения сегодня экономически гораздо выгоднее, чем пытаться кого-то «кинуть». Деловой мир тесен, крупные бизнесмены друг друга знают и понимают, что значит деловая репутация. Для большинства из них платить по счетам – дело чести.

Ясность мышления и безальтернативность решений

Люди успеха способны воспринимать максимум информации «на входе», не ставя никаких фильтров или барьеров, анализировать ее, устанавливать нестандартные связи. Они многое делают вопреки тому, что написано в учебниках по менеджменту, корпоративному или антикризисному управлению. Говорят, «на вершине нет формул» – и действительно, уникальные, нестандартные, оригинальные решения часто принимаются как раз вопреки отработанным схемам и формулам.

Первые лица открыты к обсуждению, диалогу, но, как только выбор сделан, дискуссии заканчиваются. Это отличает их от большинства людей, которые принимают решения, а потом без конца меняют их. Наши герои концентрируют все свое внимание на достижении поставленной цели. А потом их интерес переключается на следующий проект, следующую цель.

Толерантность к неопределенности

Обладая удивительной способностью переваривать огромный объем информации, лидеры бизнеса умеют действовать и в условиях информационного вакуума: они продолжают двигаться вперед даже при отсутствии необходимых данных и без каких-либо гарантий на успех. Стремление избегать неопределенности вообще присуще человеческой природе. Но

наших героев неопределенность не выбивает из колеи: они сохраняют работоспособность и энергию, продолжают идти к цели и воплощать задуманное.

Эти люди приняли как факт, что не все зависит от них. В любой момент могут измениться обстоятельства или может вмешаться какая-то сила, которая сведет на нет их старания. Даже если они сделают все возможное, успех не гарантирован. Большинство из нас в таких условиях опускает руки: «И начинать не буду, подожду, когда что-то прояснится». А меньшинство продолжает действовать, несмотря ни на что: «Да, может произойти все что угодно, но я все равно буду впахивать и добьюсь своей цели».

Рациональное отношение к деньгам

Перефразируем известную поговорку: «Покажи, как ты распоряжаешься деньгами, и я скажу, кто ты». Мы наделяем деньги теми же чертами, которыми обладаем сами, поэтому у бизнесменов деньги постоянно работают. Деньги для них – не столько цель, сколько средство, которое дает им возможность ставить немыслимые для других задачи, принимать решения качественно иного уровня, позволяет выйти на новый виток развития, значительно расширить сферу влияния и деловых интересов. И бизнес для них – это способ самореализации, а не компенсация непродуктивности в других сферах жизни, как иногда думают окружающие.

Здоровый оппортунизм

Очень успешных отличает и умение улавливать все «возможные возможности» и использовать их «на все сто». То, что попадает в их поле зрения: ситуации, люди, идеи, – направляется на решение конкретных задач. Они всегда знают, чего хотят, для них каждый ветер, в какую бы сторону он ни дул, становится попутным. И то, что другие воспринимают как помеху, лидеры умеют обернуть себе на пользу. Например, принимается новый закон – все в ужасе. А они находят решения, позволяющие использовать его в своих интересах. Любую неблагоприятную на первый взгляд ситуацию – неурожай, изменение курса валют, уход топ-менеджера – они заставляют работать на себя.

Когнитивные психологи описывают специфическую черту, характерную для мышления таких людей, – «независимость от поля». Их не смутит обилие фоновых деталей: там, где другие видят лишь нагромождение случайных фактов, наши герои быстро выхватывают важную для них информацию. Способность отделять «сигнал» от «шума» позволяет им многого добиться.

Гениальная простота

Этим людям свойственно не усложнять, а упрощать, делать более четким и ясным все, с чем они имеют дело: структуру компании, постановку задачи, технологический процесс. Они всегда знают, что для них существенно, а что нет: это позволяет им быстро и точно структурировать, сортировать, ранжировать по степени значимости любую информацию. Они умеют формулировать простые и ясные цели, которым четко следуют, и не отвлекаться на задачи, которые не совпадают с генеральной линией развития их бизнеса.

Наукообразная, сложная речь им несвойственна. Но, упрощая, они не примитивизируют, а именно упорядочивают и проясняют. Как-то я спросила у руководителя крупного холдинга о новой технологии, внедренной на одном из его предприятий. И он мне, человеку, не разбирающемуся в технике, сумел четко, точно и быстро объяснить, в чем смысл этого процесса, что конкретно он планирует усовершенствовать и что ему это даст.

Неординарность

Очень успешные люди зачастую воспринимаются окружающими как эксцентричные. Они действительно «иные»: самобытные, экстравагантные, независимые во взглядах и привыч-

ках, сосредоточенные на себе и своих планах, способные подавлять и удивлять. С детства они чувствуют свою неординарность, уникальность, привыкают к тому, что по многим параметрам опережают сверстников, осознают свое превосходство, не боятся прослыть «странными» или «маргиналами». Их совершенно не заботит, какое впечатление они производят. У них есть собственное мнение обо всем на свете, их трудно переубедить, они крайне редко соглашались признать, что неправы. Они бывают упрямыми, холодными и безжалостными, зачастую не замечают собственных вспышек гнева и раздражения или тут же находят им оправдание.

Зачем очень успешным психологический executive-коучинг?

Своей судьбой и статусом лидеры бизнеса доказали, что умеют достигать целей, добиваться успеха, самостоятельно справляться с самыми сложными проблемами. Казалось бы, зачем им коуч-консультант? И почему именно они в первую очередь становятся клиентами коуча? Я бы выделила две основных причины.

Во-первых, такие люди открыты для всего нового, они смело экспериментируют, стараются выжать максимум из любой ситуации. Коучинг они тоже рассматривают как фактор, способный принести им пользу. Они готовы инвестировать в себя, в свое развитие и оплачивать достаточно дорогие услуги коуч-консультанта.

Во-вторых, лидерам, в силу их положения и статуса, необходимы объективный взгляд со стороны и честная обратная связь. Продвигаясь к вершине успеха, они попадают в иную реальность, в специально организованный мир, где практически невозможны подлинная близость, открытость, искренние человеческие отношения. Обычные люди отделены от них охраной, стенами кабинета, салоном персонального автомобиля или частного самолета. В машине с затемненными стеклами такой человек, конечно, может заметить, что происходит вокруг, но его самого никто не видит. Он оказывается в изоляции, в безвоздушном пространстве, становится все менее восприимчивым к внешним сигналам.

Когда незапланированные, а тем более случайные контакты сведены к минимуму, особую роль начинает играть так называемая свита. В медные трубы трубят люди, так или иначе связанные с лидером, зависящие от него материально, морально, психологически. В этом положении оказываются практически все, кто рядом: партнеры, сотрудники, друзья, родные. Постепенно формируется атмосфера, в которой нет места критике первого лица, возражениям, негативной оценке его поступков. Только всеобщее одобрение, поддакивание и восхищение.

В какой-то момент выясняется, что рядом с нашим героем нет никого, кто пользовался бы у него авторитетом. Поначалу в этой роли выступали близкие люди, чье мнение было для него важно. Потом – сильные мира сего, с которыми ему так или иначе приходилось считаться, однако со временем и они утратили значимость, «психологический вес» в его глазах.

Рано или поздно и сами лидеры начинают понимать, что окружение взаимодействует с ними в сугубо комплиментарном ключе. Они все меньше доверяют лстивым словам и оценкам, а критику в свой адрес все чаще объясняют примитивной завистью и заведомо ее обесценивают. Поэтому им так нужен независимый другой, с которым можно вести диалог на равных, проговорить проблему, рассмотреть ситуацию с разных сторон, обрисовать варианты и альтернативы, плюсы и минусы, представить возможные последствия.

Но почему это должен быть именно психолог? Ведь есть консультанты по управлению – общему и кризисному, есть советники по стратегии, по маркетингу. Зачем нужен человек, который будет копаться в хитросплетениях личности первого лица, изучать его образ мыслей, анализировать особенности поведения?

Дело в том, что любая организация – это во многом отражение, проекция личности человека, который ее возглавляет. Вольно или невольно он формирует и «личность» компании по своему образу и подобию: определяет ее ДНК, задает корпоративную культуру, стиль ее жизни, отношения как внутри, так и с внешним миром. То, какие люди работают в компании, какие решения они принимают, как относятся к своему делу, – на всем лежит печать психологических особенностей руководителя. Его детище отражает и его достоинства, и его ограничения. Не случайно говорят, что компания отыгрывает неврозы своего руководителя. Мой опыт работы с сотнями организаций это подтверждает.

В поведении любого из нас, в нашем взаимодействии с внешним миром можно условно выделить три направления. Первое – это утверждение своего «Я». Второе – взаимодействие с

другими людьми. Третье – достижение конкретных деловых целей. Условно назовем это «триадой активности»: «Я», «Ты», «Дело». Анализируя составляющие успеха, мы, как правило, видим доминирование какого-то одного направления. При этом у большинства «чемпионов» уровень активности на всех трех полюсах значительно выше, чем у среднестатистического человека.

К сожалению, те ключевые качества, которые обеспечивают успех лидера, порой становятся источником проблем и препятствий на пути к цели. Происходит трансформация достоинств в недостатки, и тогда решительность переходит в своеволие, воля – в волюнтаризм, склонность к контролю – в параноидальную подозрительность и тотальное недоверие.

Используя «триаду активности», можно описать разные варианты психологической дезадаптации сверхэффективных лидеров.

Тип «Я». Для людей, обладающих особой харизмой, часто характерна крайняя форма доминирования «Я». Такой лидер может создать выдающуюся компанию, уникальную клинику, авторскую школу. В его организации все вращается вокруг него: он царит, он звезда в окружении статистов. Безусловно, в необычных людях многое вызывает восхищение, но постепенно они «подсаживаются» на это восхищение, ждут его, требуют и ради него готовы буквально на все. Окружающие нужны им лишь как зеркало, которому можно то и дело задавать вопрос: «Я ль на свете всех милее, всех румяней и белее?» А зеркальце должно отвечать: «Спору нет, ты на свете всех милее...» Если же зеркальце этого не делает или восхищается неумело, от него избавляются.

Тип «Ты». В этом случае лидер увлечен самим процессом взаимодействия с людьми – своей властью над ними, ощущением собственной силы. Такие руководители любят говорить «мы», «наша команда», «у нас принято», «мы особенные», «это наш стиль». Этому командному «мы» придается особое значение. Здесь важен именно момент влияния, власти, манипулирования: сбить людей в команду, а потом апеллировать к коллективному «мы».

Мы должны быть вместе: все поем хором, все сплавляемся на плотках, ходим в театр, до бесконечности упражняемся в тимбилдинге. И при этом мы просто обязаны испытывать энтузиазм, бесконечно радоваться происходящему. У тех, кто не радуется, обязательно начнутся проблемы: как доверять тем, кто «не с нами», кто «сам по себе», «слишком много о себе думает», «непрозрачен».

Постепенно кадровая чехарда становится нормой: состав команды постоянно меняется. Но руководитель не обращает на это внимания, игры с людьми продолжаются, ведь именно они, а не реальное дело, представляют для него подлинный интерес.

Тип «Дело». Иногда к личностной деформации приводят чрезмерная целеустремленность и максимальная сосредоточенность руководителя на деле. Он чувствует себя творцом, демиургом, для него люди – лишь средство достижения цели. Они не вызывают у него ни восхищения, ни даже простого любопытства: это лишь «винтики и шпунтики», необходимые для реализации идеи. Когда потребность в них отпадает, их меняют на более подходящие «детали». Лидер не готов признать за этими «детальями» права на самостоятельное существование, на соавторство, сопричастность – только он призван создавать и творить!

Он постоянно ощущает угрозу своему делу со стороны окружающих, и это порождает в нем тотальное раздражение. Ему не хватает сил его подавлять, да он и не видит в этом необходимости: в результате число людей, в общении с которыми попираются все нормы приличия, растет день ото дня. Раздражение сдерживается, только если речь идет о каких-то властных фигурах, субъектах, равных по мощи: с ними лидеру все же приходится считаться, по крайней мере до поры до времени. А вот сотрудники все чаще выводят его из себя даже малейшими

ошибками. Если прежде шеф готов был входить в положение подчиненных, как-то учитывать их возможности и индивидуальные особенности, то теперь любая неудача, малейшее несоответствие его планам воспринимаются как заведомое подтверждение неадекватности, саботажа, злой воли. А ведь его подчиненные – взрослые люди, отцы семейств, в том числе руководители, которых он поставил на высокие посты в своей организации и которым платит большие деньги.

Деформация личности происходит постепенно, шаг за шагом. Сначала руководитель допускает некорректное поведение только в отношении отдельных людей, и проявляется оно вполне невинно. Со временем жертвами его атак становится все больше сотрудников: он уже позволяет себе крик и нецензурную брань, а в ярости может швырнуть в провинившегося чашкой, телефоном – первым, что подвернется под руку. Руководителю кажется, что он вправе так поступать, тем более что никто и не пытается ему противостоять. Подчиненные постепенно приноравливаются к хамству шефа – и сопротивление сходит на нет.

Подобная психологическая дезаптация характерна для наиболее мощных, внутренне цельных людей с сильной энергетикой, уверенных, решительных и дерзких – тех, кто способен на поступок, кто может «проламывать стены», вести за собой других. У них каждая минута на счету, все, что ими задумано, должно истолковываться однозначно, реализовываться максимально быстро, по формуле «будь готов – всегда готов».

Испытание успехом, богатством, славой выдерживают не все. Некоторых это разрушает настолько, что они начинают вести себя неадекватно, иррационально. Что может уберечь лидера от психологических и поведенческих «перекосов»? Прежде всего конструктивный диалог с человеком, которого он воспринимает равным себе и который не позволит ему потерять связь с реальностью.

Глава 2

Когда и зачем нужен психологический executive-коучинг

Клиенты executive-коуча – люди яркие и успешные, кажется, все у них получается без особого труда, они играючи справляются с любыми бедами, им любая задача по плечу. И если уж они обращаются к коуч-консультанту с какой-либо проблемой, то ожидают получить простой рецепт ее решения. Но далеко не каждую проблему можно решить с наскока или просто усилием воли. А дополнительная сложность заключается в том, что не всегда тот запрос, с которым приходит клиент, и есть его настоящая беда.

Так что же становится поводом для обращения к коуч-консультанту? Что за ним стоит? И что в итоге получает клиент?

Повод обратиться к коучу

Условно можно выделить три группы поводов, побуждающих человека прийти к коуч-консультанту: негативное событие, ощущение неблагополучия и жажда развития.

Негативное событие

В деловой или личной жизни клиента произошло что-то серьезное: конфликт с партнером, потеря больших денег, авария на предприятии, угрозы со стороны конкурентов, развод с женой, проблемы с детьми, тяжелая болезнь. Кажется, рушится всё – не только благополучная жизнь, но и образ успешного человека, «ореол избранности»: внезапно обнаруживается, что ты такой же, как все, простой смертный, тебя может обмануть партнер по бизнесу, от тебя может уйти жена, а твои дети вырасти лоботрясами, ты можешь заболеть коронавирусом – так же, как твоя домработница.

В 2020 году негативным событием, изменившим жизнь всех и каждого, стала пандемия. Мы привыкли к налаженной жизни: вставать, чистить зубы, завтракать, отправлять детей в школу, идти на работу. Мы делаем это на автомате, не задумываясь, и вдруг привычная схема ломается: мы не идем на работу, мы даже не уверены, что у нас все еще есть работа, мы оказываемся запертыми в четырех стенах.

В бизнесе то же самое: отработанные и настроенные планы производства и сбыта продукции, логистические схемы, системы управления, контроля и мотивации вдруг начинают разваливаться, буксовать. Ты не знаешь, сможешь ли продать свой товар или услугу в ближайшие месяцы, но при этом надо платить людям зарплату. К тому же теперь они на удаленке, а это требует серьезной перестройки работы всех служб, обеспечения доступа к базам данных и программам, новой системы согласования решений. Все надо менять на ходу. Вдобавок появляется острое чувство личной уязвимости, ведь заболеть и умереть может любой – статус и деньги от вируса не защитят. Человек чувствует, что не справляется со стрессом, и обращается к коучу.

Когда поводом становится негативное событие, клиент, как правило, приходит с очень конкретным, четко сформулированным запросом: «Меня предал партнер, и это уже не первое предательство в моей жизни», или «Дочка устроила скандал и пригрозила уйти из дома, если я не куплю ей новую машину», или «Неожиданно подали заявление об уходе два ключевых вице-президента». И на вполне конкретный вопрос «что делать?» он хочет получить конкретный ответ.

Ощущение неблагополучия

Часто клиенты начинают разговор с того, что на самом деле у них все нормально, ничего особенного не происходит: жизнь ровная, стабильная, устойчивая, компания работает, дома все хорошо, друзья, хобби – всё есть, а счастья нет, драйва нет. Каждый новый день похож на предыдущий. Не дают покоя навязчивые мысли: «Вот я боролся, бился, попал в золотую сотню Forbes – и что теперь?» Хочется все бросить, начать жизнь заново. В таком состоянии одни совершают необдуманные поступки, а другие все глубже погружаются в депрессию, понимая, что не готовы что-либо менять кардинально: «В компании работает двадцать тысяч человек. Бросить их я не могу. Но и тащить все это на себе уже нет ни сил, ни желания».

Человек чувствует себя, что называется, «не в своей тарелке», мается, не понимая, в чем дело, ведь объективно и придаться-то не к чему. Он не уверен в том, что ему нужна помощь, сомневается, не потратит ли понапрасну деньги и время, обратившись к консультанту. В то же время ему хочется обсудить свое состояние с кем-то, кто, оставаясь максимально объективным

и нейтральным, способен понять его метания и помочь оценить последствия решения, которое он собирается принять.

Жажда движения и развития

Клиент приходит с внутренней установкой, что спокойствие и благополучие – это ненормально, это признак застоя, а он должен двигаться дальше. Мы воспитаны в культуре, где приветствуется постоянное развитие, рост, движение вперед и вверх: либо ты растешь, либо прозябаешь. Сейчас все только и говорят о саморазвитии, личностном росте, а тут на глаза попадает книжка модного консультанта, и потенциальный клиент уже ищет в графике время, чтобы назначить встречу.

С подобными запросами часто обращаются женщины – «отличницы по жизни». Они достигли успеха в самых разных сферах, но хотят чего-нибудь еще: выиграть соревнования по триатлону, родить или усыновить еще одного ребенка, войти в новый бизнес – они приходят, чтобы посоветоваться, как найти на это время и силы.

Однажды клиент заявил мне прямо с порога: «Я прочитал 15 книг про успешных людей и обнаружил, что все они работали с коучами. Я попросил помощника составить для меня список лучших, выбрать из них психически адекватных и не противных. Мне нашли трех, я выбрал вас и готов к работе».

Для клиентов, которые уже давно пользуются услугами коуч-консультанта, поводом для обращения может стать любой вопрос – и архиважный, и самый рутинный. Бывает, что им нужно обсудить серьезные деловые решения или посоветоваться по поводу кадровых перестановок. Кто-то просит сопровождать их на деловых встречах, чтобы консультант мог со стороны оценить ход переговоров, личность контрагента и возможные стратегии развития партнерства. А кто-то приходит поговорить о личной жизни, например, об отношениях с женой, детьми или даже с друзьями.

Иногда клиент, что называется, придумывает повод – ему нужно просто «подпитаться» энергией, чтобы с новыми силами действовать и решать проблемы.

Что стоит за запросом клиента?

То, что говорит клиент на первой встрече, не всегда прямо указывает на истинные мотивы, побудившие его обратиться к коучу. Возможно, он сам до конца не осознает, в чем его проблема, или намеренно замалчивает, прячет ее до поры до времени, присматриваясь к консультанту. Поэтому фразы, с которых он начинает разговор, неопытного специалиста могут поставить в тупик. Один мой клиент, например, начал так: «Я пришел, чтобы вернуть веру в человечество. Куда ни посмотрю – везде сплошное быдло. Жене не нужно ничего, кроме очередной крокодиловой Birkin, дети на меня плевать хотели, друзья только и ждут, что я в очередной раз вывезу их на Мальдивы или Сейшелы. Остались еще где-нибудь нормальные люди или нет?» За таким шокирующим заявлением может стоять все что угодно, в том числе тотальное одиночество и, разумеется, особенности личности клиента, которые к нему привели.

В следующих главах мы подробно поговорим о принципах и технике работы консультанта, разберем, как проложить дорожку от зачастую невнятно сформулированного запроса к истинным причинам обращения.

Запрос – это дверь, которая ведет к реальным проблемам клиента. Не важно, как он формулирует свой запрос и что побудило его обратиться к специалисту. Задача консультанта – понять, что стоит за его словами, чего он хочет на самом деле и как ему в этом помочь. Вот несколько примеров того, как, казалось бы, простой и конкретный запрос трансформируется в процессе работы.

Стремление к идеалу

.....

К консультанту пришла женщина и попросила подготовить ее к выступлению на TED, а заодно помочь втиснуть эту новую задачу в ее чрезвычайно жесткий график. Можно было сразу взяться за дело, тем более что существуют понятные и четкие методики подготовки к публичным выступлениям. Но консультант, который занимается психологическим коучингом, начинает с другого – с вопроса «А зачем вам это надо?».

Клиентка – успешная женщина, вместе с мужем они управляют собственной юридической фирмой. У нее счастливый брак, сын и дочь учатся в Англии, она занимается благотворительностью, играет в гольф. Зачем ей выступление на TED? В ходе разговора выясняется, что ее гонит вперед желание соответствовать образу успешного человека. А что входит в обязательную программу «чемпиона по жизни»? Во-первых, это успехи в бизнесе. Во-вторых, идеальная семья: муж, дети, которые отлично учатся и хорошо себя ведут, которых не стыдно «вывести в свет». В-третьих, прекрасный внешний вид: надо модно и дорого одеваться, иметь своего стилиста. В-четвертых, включенность в светскую жизнь: нужно быть в курсе всего, что происходит в сфере культуры, участвовать в спортивных и прочих мероприятиях. И, в-пятых, необходимо еще что-нибудь оригинальное, «экзотическое», что-то «сверх плана» – например, выступление на TED.

.....

В сутках всего 24 часа, и их явно не хватит на то, чтобы освоить все пункты чемпионской программы. Бесконечная гонка выматывает и физически, и морально. Нет возможности остановиться, побыть наедине с собой и подумать, куда и зачем бежишь. Ты уже не принадлежишь себе – на автомате делаешь то, что, как представляется, от тебя ожидают окружающие.

Эта клиентка так загнала себя, что оказалась буквально на грани нервного срыва: «Я кручусь как белка в колесе, выжата как лимон». В ходе разговора с консультантом стало ясно, что выступление на TED ей на самом деле совсем не нужно. Напротив, она осознала, что не

обязана быть «отличницей по всем предметам», что ориентироваться надо не на общепринятые эталоны, а на свои желания, нужно не стремиться к идеалу, а принять собственное несовершенство, сказать себе «вольно», определить границы своей ответственности – и, значит, правильно расставить приоритеты.

Кризис цели

.....

Клиент начал разговор так: «Утром я уезжал в офис. Водитель, как обычно, подал машину, охранник открыл ворота. Я оглянулся и увидел огромный загородный дом с бассейном, спроектированный итальянским архитектором, сад в английском стиле. Из дома выбежала прелестная, в кудряшках девочка – моя дочь, вышла красивая беременная женщина, одетая по последней моде, – моя жена, выскочил лабрадор – моя собака. В гараже стоит несколько дорогих машин. Внезапно я понял, что все это по-настоящему не имеет ко мне никакого отношения, что все меня используют, а я работаю механически, как автомат, чтобы поддерживать, обеспечивать всех и вся. И вдруг ощутил абсолютную бессмысленность своего существования». В его словах даже не было запроса как такового, но начало разговора ясно указывало на частую причину обращения к коучу: из жизни исчез смысл, а значит, и драйв.

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.