

ЛЕОНИД КРОЛЬ

# 60 МИНУТ ИНСАЙТОВ

ИСКУССТВО СУБЪЕКТИВНОСТИ

# Леонид Маркович Кроль

## 60 минут инсайтов.

### Искусство субъективности

[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=67710324](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=67710324)

*60 минут инсайтов. Искусство субъективности: Независимая фирма  
«Класс»; Москва; 2022  
ISBN 978-5-86375-260-0*

#### Аннотация

Эта книга состоит из 18-ти часов, 18-ти отдельных коротких сессий-разговоров Леонида Кроля с его клиентами. За час невозможно решить проблему – но можно сделать одну из следующих важных вещей:

- заметить свою неявную привычку, особенность, которой раньше не видел;
- получить яркую метафору, которая описывает текущую ситуацию – и дает ключ к потенциальному ее разрешению;
- побывать в новом чувстве и осознать его; – нащупать повторяющуюся реакцию на жизненные ситуации; – пристально взглядеться в то, мимо чего всегда «промахивался». Это книга про начало изменений. Про их инициирование. Про то, как выйти из матрицы, перестать думать одним и тем же привычным для себя образом, как встряхнуться и увидеть жизнь в новом свете. И, конечно, про то, насколько мы все разные – и как извлечь

ценность из своих особенностей, даже тех, которые, как кажется, мешают.

Работа коуча становится лишь катализатором, подсказкой для процессов, которые запускаются в самом человеке. И это самое интересное, потому что, читая эту книгу, каждый может попытаться самостоятельно воспользоваться описанными в ней приемами и нажать в себе кнопку, с которой начинаются изменения.

В формате PDF A4 сохранён издательский макет.

# Содержание

Мой начальник – дракон	14
Нежелезный не дровосек	28
Конец ознакомительного фрагмента.	39

# **Леонид Кроль**

## **60 минут инсайтов.**

### **Искусство субъективности**

Фото на обложке – пейзаж поместья Л. Кроля (Art Village Incantico) в Италии, где, помимо условий бутик-отеля, выстроены и развернуты специальные пространства для частных мероприятий, коучинговой и тренинговой работы.

© Анастасия Маркхейм

© Юрий Ротарь, фото автора на обложке

© 2022, Л. Кроль

© 2022, Независимая фирма «Класс», издание.

\* \* \*

Что можно успеть за 60 минут? Не так уж мало – если быть внимательным и хорошо настроиться на собеседника.

Разговаривать с людьми и помогать им решать их проблемы – моя профессия. Свой метод я называю экшн-коучингом. Экшн – это активный, сюжетный коучинг, в котором в единицу времени происходит много событий, причем не только на вербальном плане (вопросы и ответы, поиски смыслов), но и на разных других. Экшн-коучинг становится

яркой точкой, перекрестком, на котором сходятся прошлое человека и его настоящее; идеомоторные и невербальные детали, реплики диалога; особенности характера и внешние обстоятельства, которые этими особенностями обусловлены.

Эта книжка состоит из 18 часов, 18 отдельных коротких сессий-разговоров с клиентами. Час – один из возможных форматов, за которым могут следовать другие часы, периодические встречи, а иногда мы этим одним часом и ограничиваемся. За час невозможно решить проблему, но можно сделать одну из следующих важных вещей:

- Заметить свою неявную привычку, особенность, которой раньше не видел.
- Получить яркую метафору, которая описывает текущую ситуацию и дает ключ к потенциальному ее разрешению.
- Побывать в новом чувстве и осознать его.
- Нащупать повторяющуюся реакцию на жизненные ситуации.
- Пристально взглядеться в то, мимо чего всегда «промахивался».
- Понять, каковы механизмы нужных изменений и как их запустить.

Это книга про начало изменений. Про их инициирование. Про то, как выйти из матрицы привычных сценариев, перестать думать одним и тем же привычным для себя образом,

как встряхнуться и увидеть жизнь в новом свете.

И, конечно, про то, насколько мы все разные — и как извлечь ценность из своих особенностей, даже тех, которые, как кажется, мешают.

Работа коуча становится лишь катализатором, подсказкой для процессов, которые запускаются в самом человеке. И это самое интересное, потому что, читая эту книгу, каждый может попытаться самостоятельно воспользоваться описанными в ней приемами и нажать в себе кнопку, с которой начинаются изменения.

## **МОИ ПРИНЦИПЫ**

### **Безопасность превыше всего**

Все имена клиентов, названия их должностей и другие узнаваемые детали (возраст, город, образование, сфера работы, родственники, редкие особенности жизненного пути, по которым можно было бы узнать человека) в этой книге изменены. Я убрал даже издалека узнаваемую фактическую часть именно для того, чтобы иметь возможность приводить наши диалоги примерно такими, какими они были в реальности. Я пишу о характерах, субъективности, и поэтому для

меня очень ценна возможность говорить о конкретике и деталях.

## **Понимать не сразу**

В каждой сессии я стараюсь как можно дольше слушать клиента, не пытаюсь быстро что-то понять. Индивидуальность – сложная штука, и я стараюсь по максимуму избегать типизации людей.

Я вслушиваюсь не только в клиента, но и в себя: появляются ассоциации, намеки, образы, которые невозможно описать строго рационально. Я доверяю этим неопределенным подсказкам.

## **Настройка на чувства и ощущения**

Я задаю вопросы, которые помогают человеку настроиться на чувственную конкретику ассоциаций и воспоминаний. Рано ли вы вставали, когда учились в школе? Как именно ссорились родители? Это не сбор фактов, а скорее вызывание картинок, образов. Это важно, чтобы уйти от «концептуальных обобщений», разговора об абстрактных понятиях.



## **Несколько экранов одновременно**

Когда я говорю с клиентом, то держу в поле три плана: события; образы; переживания.

Во время сессии я расфокусирован и смотрю как бы на несколько экранов сразу. Я «краем глаза», полубессознательно отмечаю идеомоторику клиента на уровне его мелких реакций; одновременно наблюдаю за своими собственными реакциями и ассоциациями; одновременно отмечаю возникающие моментальные состояния, чувства – свои и клиента. Постепенно начинаю отличать «климат» клиента (его «хронические» чувства, фон) и «погоду» – мимолетные чувства, быстро сменяющие друг друга в разговоре.

## **Не бояться незнания**

Обычно коуч говорит с клиентом, уже имея точную карту происходящего. Мой экшн-коучинг имеет иные принципы. Я начинаю говорить клиенту о нем самом, когда знаю еще немного. Не боюсь ошибиться, пусть клиент сам меня поправит. Мы можем прийти в равновесие – в движении. Постепенно развиваю и дополняю образы в контакте с клиентом и чтении его реакций. Стремлюсь к предельной (но не обидной) искренности.

## **Клиент как модератор**

Я вовлекаю клиента в модерацию разговора, чтобы он был не только властной фигурой и экспертом своих дискурсов. У нас мало времени, поэтому моя цель – немного «расширить» его внутри сессии, сделать вид, что у нас его очень много, не пытаться говорить о главном и «только по сути».

Нельзя четко структурировать время, когда оно и так сильно ограничено. Свободное пространство якобы болтовни – дает больше простора, и именно в нем чаще случаются островки смысла.

## **Никакого подведения итогов**

Я никогда не подвожу итоги разговора, и стараюсь, чтобы клиент тоже этого не делал. Наша беседа – процесс, и за этот час может возникнуть много маленьких инсайтов, метафор, смыслов. Обобщить их и свести к короткому результату, «саммари» – значит обесценить саму суть того, чем мы занимаемся.

В этой книге моя цель – не только показать свой метод, но и, главным образом, донести до читателя на конкретных примерах следующие две вещи.

## **Люди – интересны**

Я специально подобрал самые разные кейсы и характеры, проблемы и решения, чтобы каждый мог найти в них для себя что-то знакомое и полезное. Кроме того, этот «цветник характеров» – лучшая иллюстрация того, как все мы можем быть по-разному счастливы и по-разному успешны, и, более того, по-разному это чувствовать.

## **Есть новый способ коммуникации**

Если вести диалог, руководствуясь теми же практически-ми принципами, что и я в своем экшн-коучинге, можно получить инструменты для более интересного, глубокого, плодотворного контакта с другими. Для этого необязательно быть консультантом: мои принципы применимы и в переговорах, и на свидании, и в семье – где угодно.

В этой книге я показываю продуктивные способы строить диалог с собеседником и с самим собой. В результате такого диалога можно узнать больше и быстрее. Я по-разному фокусирую и настраиваю внимание, даю волю ассоциациям, не только задаю «правильные вопросы», но и концентрируюсь на том, как (а не только «что») отвечает мой клиент. Я верю, что приемы, которые я использую в диалоге, помогут чита-

телю выйти на новый уровень проницательности, эмпатии, понимания.

## **КАК ЧИТАТЬ ЭТУ КНИГУ?**

1. В каждой истории есть свой сюжет, за которым можно следить. В разговоре мы всегда идем от какой-то отправной точки (например, запроса, который лежит на поверхности). Как правило, за час мы успеваем проникнуть чуть глубже, в «следующий слой», и наметить несколько возможных шагов, решений или объяснений происходящего.

2. Но можно читать истории не только линейно. Для меня они похожи на элементы кроссворда: чувства, события прошлого, фактическая сторона дела связаны друг с другом и помогают находить ценные секреты.

3. Можно читать каждую главу как историю человека-мира, характера, загадки, со своими интонациями и особенностями. Скорее всего, каждый из героев отдельными чертами кого-то вам напомнит. Человек – собрание паттернов, образов, которые встречаются не только в нем, но сама комбинация этих образов уникальна.

4. Можно читать эту книгу как целое. Я выбрал эти истории из множества других и соединил так, чтобы они складывались в некоторое единство, показывая разные грани реальности. Между ними есть связь, рассказывающая свою историю, главы перекликаются между собой и дополняют друг

друга.

Ну что, поехали?

# **Мой начальник – дракон**

## **Как выжить на работе, если на тебя орут и требуют невозможного**

Чувствительный и ранимый, Михаил ощущает, что попал в тупик. Начальник, кажется, ненавидит его, обесценивает его работу и вгоняет в состояние хронической изможденности, тревоги и даже паники. Конечно, эта проблема не для одного часа консультации. Но я могу подсказать удачную метафору, которая поможет сменить угол зрения на проблему, снизить градус отчаяния, ослабить тугие узлы серьезности.

**М:** Сегодня начальник написал мне нечто вроде: «Ты плохо работаешь, поэтому ты должен работать больше. Будешь работать каждые выходные, пока не сделаешь нужный объем». Но рабочие сроки установил не я. Я принял их под давлением. Если я назначаю какую-то дату, которая устраивает меня, то их она не устраивает – они начинают кричать, топтать ногами. Они мне обещали прибавку, а сами не дали ее. Когда я перешел из одного подразделения в другое, то напомнил им об обещанной прибавке, а мне ответили: «Прибавка? Какая прибавка? Перешел и перешел». К тому же я устал постоянно выдерживать жесткие рамки. Я стоял над собой с хворостиной и два с половиной года выдерживал эти

рамки. Меня могут в любой момент разбудить, вытащить на солнышко, сказать, что плохо работаю, угрожать лишением части денег. Если я совсем разозлюсь, то могу хлопнуть дверью и уйти в никуда. Но этого не хотелось бы. Здесь большая компания и здесь все-таки платят. Но конфликт такой, что регулярно думаю о том, чтобы все бросить. Когда на меня давят и критикуют, у меня растет тревога, появляется желание уйти. Я не могу дистанцироваться от этой критики. Я начинаю верить в то, что я плохо работаю. Это невыносимо.

Монолог длится долго, он мог бы длиться еще дольше, ходить по кругу. Михаилу нужно выговориться. Но в какой-то момент пора переводить разговор из событийного, внешнего плана – во внутренний, начинать говорить о конкретике и о чувствах, которые ее сопровождают.

**Л:** Расскажите в лицах. Расскажите, каков корпоративный уклад компании? Расскажите про начальника. Они со всеми так работают, на чувстве вины?

**М:** Есть главный, Алексей. У меня основной конфликт возник из-за него. Он такой глянцевый, такой человек с обложки, весь правильный. У него дорогая одежда, кружка Porsche. Он очень категоричный. Часто начинает с наезда, а я этого очень пугаюсь. В его стиле подойти и сказать: «А что ты это такое сделал? Как ты вообще дошел до жизни такой, что сделал это?» Я словно проваливаюсь в яму и ему ответить ничего не могу. Начинаю нервничать. В какие-то

моменты я пытаюсь ему угодать, чтобы не получить по голове. Подстраиваюсь, подчиняюсь ему, чтобы избежать этого дискомфорта.

Он навязывает мне сроки. Я говорю: «Я это сделаю за такое-то время». Он: «Нет. Это делать – пять минут». Хотя есть объективные примеры. То поручение, которое Алексей оценивал в пять минут, мы делали два дня. Вдвоем с другим коллегой! Вышли в выходные в офис. Бесплатно. Но я больше не могу так. Выходные уже отработал и вчера до двух ночи работал. Отправлял промежуточный результат в ночи. Они не ценят этого и считают нормальным требовать от меня работать в мое личное неоплачиваемое время. Я просто хочу выспаться, пить, есть. Спорт меня очень поддерживает. Бассейн закрыт, но я бегаю. Я не разрешаю у себя отнять бег. Что бы ни происходило – я выхожу на свою тренировку. Даже если работаю в этот день – иду в парк и там занимаюсь. Дышу. Я готов в какие-то моменты лезть на стенку. Просто назначу какую-то дату и уйду в никуда. С одной стороны, страшно, с другой – мне сразу психологически станет комфортно. Пару дней отдохну, почувствую себя человеком. Хотя, может быть, тревога будет мне мешать, буду думать: вот, проедаю запасы.

Мне хотелось, чтобы Михаил рассказал, что за человек его начальник, что он из себя представляет, что любит, помимо бичевания подчиненных. Характерно, что он этого не сделал, потому что он не видит



в своем руководителе человека, а видит только начальника, который изнуряет его дополнительной работой и постоянно ругается. Михаилу понадобилось еще немного времени, чтобы выговориться, но темп речи уже спокойнее, голос не взвинченный. Теперь Михаил переходит к отдушинам, альтернативам: бег, мысли об уходе. Помогаю ему рассуждать дальше.

**Л:** Вот вы ушли – что потеряют они?

**М:** Им нужно будет найти другого человека, ввести его в курс дела. Будут говорить: «Вот, с Мишей было некомфортно, но он хоть как-то работал, а теперь искать...» У них вообще ситуация не очень – возможно, будут и проекты, и зарплаты сокращать: отрасль скукоживается.

**Л:** Почему им некомфортно с вами?

**М:** Я брыкаюсь.

**Л:** А остальные – работают и в выходные, днем и ночью?

**М:** Да, многие. Большинство людей, кто работают на проектах моего начальника, перерабатывают.

**Л:** Три вещи. Первое – вас все равно уволят. Не из-за того, что плохо работаете. Отрасль действительно в кризисе, и у вас будет серьезное сокращение всего, что касается инвестиционных проектов.

**М:** Так.

**Л:** Но это не повод бояться. Это повод расслабиться. Вопрос в том, когда будут увольнять. У вас, скажем, надо уволить одну треть. Вы себя в эту треть поместили. У вас к это-

му двойное, амбивалентное отношение. Во-первых – несправедливо, вам не захочется. «Уволят – ой как страшно, если это случится». Второе – ваше: «Да гори они огнем». Эти два полярных отношения вызывают в вас резкое повышение тревоги. Два сильных и противоположных желания.

**М:** Да. Согласен с этим.

**Л:** Если бы я был смелым – ушел бы. Но я не смелый. Это вызывает раздражение, это повод для тревоги. Вообще – вы идеальная машина для выработки тревоги. Можете вырабатывать тревогу практически из любых подручных материалов.

**М:** Да.

Мы перешли от описаний рабочих порядков, царящих в компании, к тому, как эти порядки воздействуют на внутренний план Михаила, какие чувства они вызывают: тревогу, печаль. К этому времени в моей голове сформировалась связующая метафора, и я хочу рассказать о ней ему.

**Л:** Представьте себе, что вы поступили в зоопарк и там обслуживаете драконов. Вы – уборщик при драконах.

**М** (*смеется*): Так.

**Л:** Надо высмотреть – какой дракон для вас самый неприятный. Давайте назовем его. Есть дракон, который игнорирует, – что бы ты ни делал, он тебя никогда не похвалит.

**М:** На это плевать.

**Л:** Есть дракон, который обесценивает.

**М:** Вот.

**Л:** Этот дракон, чтобы ты ни сделал, говорит: «Ты должен был это вчера, и сделал дело не так, и вообще, иди доработай». Обесценивающий дракон – ваш любимый дракон.

**Д:** Да. Самый страшный.

**Л:** Отлично. Дракон функционирует совершенно независимо от того, хорошо вы работаете или нет. У дракона своя физиология – он ест, он испражняется, он дышит, он проявляет свои эмоции, свойственные именно ему, в частности – обесценивает. Он делает это совершенно независимо от качества вашей работы. Человек, который пришел убирать клетку в зоопарке, может думать, что дракон сердится на него или что дракон доволен им. Но у дракона просто физиология. Если вы пришли убирать за драконами, вы получаете за это деньги. И с драконовской физиологией вы не всегда справляетесь. Вам неохота, особенно в час ночи. «Я, когда сюда шел, знал, что будет дерьмо. Но не думал, что столько!»

**М:** Так и есть!

Сильное напряжение – сильная лексика, вплоть до обценной. Чем туже мы затянуты в «официальные отношения», тем нужнее нам разрядка. Я должен начать первым, дать Михаилу неформальное «разрешение» думать в таких терминах.

**М:** Одно ведро дерьма я готов убирать, два готов, но с приплатой. А три – не готов убирать ни за что.

**Л:** Это не имеет никакого отношения к качеству вашей

работы. Вы просто находитесь в ситуации непрерывного взаимоотношения с физиологией дракона. Я утверждаю, что нужно просто разорвать связь, установившуюся в вашей голове, согласно которой вы считаете, что если вы хорошо работаете, то вас похвалят, а если плохо – будут ругать. Дракон – он на то и дракон, что плевать ему, как вы работаете. Он делает вид, что ему это важно, но на самом деле – он очень чувствителен (краем глаза) к тому, насколько вы его любите. Вы говорите следующее – устал убирать по три ведра дерьма. Дракон прочитывает это так: «Он меня не любит. Я от своего говна не могу отстраниться никак, а значит, если он не любит говно, то он не любит и меня самого. Наложу-ка я ему больше, чтобы быть с ним в правильных отношениях». Он и накладывает. А у вас чем больше ведер – тем больше тревоги. А с какой стати? Вы нанялись ровно на эту работу. Более того, вы иногда можете и перо у дракона выдернуть, и припугнуть его. Но дракон хочет, чтобы вы были с ним в отношениях. Сейчас вы с ним в отношениях не находитесь. Вы в отношениях только с его дерьмом. Все, что вы сейчас рассказываете, бормочете, злясь, – это все посвящено тому, сколько дерьма он произвел. В вашем повествовании дракон вообще не присутствует. Высокий ли он, длинный – вы упомянули разве что, какие костюмы он носит. У вас отношения с дерьмом дракона, исключительно. От этого возникает впечатление, что вы целый день купаетесь в дерьме.

**М:** Да.

**Л:** Но это не так. На самом деле у вас другая работа. Вы просто не можете из своей головы выкинуть, хотя бы ненадолго, то, сколько ведер вам приходится убирать. Эти продукты – они виртуальные. Реально у вас встреча с драконом занимает в сотню раз меньше времени.

**М:** Да, согласен!

**Л:** Интенсивность создаете вы сам. Дракону это нравится. Он один раз произвел свой продукт – говно, а дальше вы упоенно весь день в нем купаетесь. Более того, это мешает вам работать.

**Д:** Да.

Метафора сразу вызывает интерес, улыбку и принятие. Действительно, одно дело – «вышестоящие», к которым не может быть несерьезного отношения, другое дело – какие-то рептилоиды, пусть страшные и в чешуе. И Михаил не «служит им», а «их обслуживает», убирает за ними (сами-то они не справятся). Все идет своим чередом: дракон обесценивает, Михаил это обесценивание «разгребает». От качества работы это совершенно не зависит. А дальше мы переходим к новой грани метафоры: нужно сформировать отношения с самим драконом, а не только с его отходами.

**Л:** Я думаю, что если на минуточку начать рассматривать ваших начальников как разумных существ, то они считают, что, если на вас вылить больше дерьма, вы будете больше работать. И вы подыгрываете. А что мешает изучать драконов?

Если бы вы, предположим, начали общаться с драконом спокойно, иронично, с улыбкой, с шуткой, с медленными объяснениями и так далее, то он во многом бы успокоился. Они предсказуемы, можно разобраться, как надо им отвечать.

**М:** Я пока не понимаю, как им отвечать. Я очень боюсь их, этих драконов.

Одно дело – говорить про «сказочных» драконов, другое – иметь дело с реальным начальником, который может взаправду уволить, наорать, обесценить. Страх парализует и мешает быть гибким, вариативным. Как реагировать на реальные ситуации? А можно ли снять часть страха игрой?

**Л:** Давайте я ненадолго стану драконом, а вы будете меня ненавидеть. Можно начинать. Я говорю, как обесценивающий дракон: «Как можно было здесь сделать такую глупую ошибку? Почему надо было делать так долго? Я, как гений, сделал бы это за десять минут! А вы, дураки, сделаете за час. Но ты, если ты такой, – ну сделай хоть за два часа. Но в моем представлении не может быть такого, чтобы ты занимался этим заданием сутки!»

**М:** Что-то такое.

**Л:** «Ты делал это сутки, я понимаю тебя, даже завидую: ты ковырял в носу, онанировал, бегал, болтал по телефону».

**М:** Да.

**Л:** Вам нужно написать несколько листов этих диалогов – чтобы вы были к ним готовы. Когда этот ваш мерзкий

начальник начнет произносить свой диалог – он абсолютно предсказуем. Вы должны поведенчески отрепетировать это заранее. Посмотрели на его фразу, глубоко вздохнули, расправили плечи. Он сказал вам фразу, вы опять расправили плечи и погладили себя по голове. У вас есть некая система сигналов, с помощью которой вы выводите себя из панической атаки.

У вас ощущение, что если бы вы на него реагировали, то вы бы его убили. А значит, реагировать вообще нельзя. Но можно ли ему что-то спокойное сказать? Например: «Я уверен, что вы бы сами сделали это за три часа. Но у меня получается это дольше. Вы умнее меня, вы красивее меня. Вам помогает, наверное, особенная авторучка. Я завидую вашей кружке Porsche. И вообще – мне очень хочется быть на вас похожим». Зачем вам играть в игру «я маленький, а они большие»?

**М:** Очевидный ответ: я привык этой игре. Это самая заезженная пластинка, я не могу по-другому.

**Л:** Мы хотим, чтобы у вас к драконам было не одно-единственное отношение. Может быть – ироническое, описательное. Вы можете придумывать про них комикс. Разыграть спокойно пьесу, которую предлагаю рассказать. Вопрос не ЧТО ему расскажете, а КАК. Вам нужно сесть, поупражняться в разговорах с ним, в диалогах. Написать сценарий.

**М:** Какой может быть его ответ? Что-то вроде: «Опять ты все просрочил. Козел».

**Л:** Неважен его ответ. Это не должно вас волновать. У вас тревога ведет переговоры. Если вы не подтвердите тревожным лицом и не выдадите своего чувства ужаса, то пятая реплика вашего начальника будет совершенно нормальной. Но это будет пятый или седьмой круг, не первый. Скажите ему, что вы сделали максимум, что вы его очень уважаете, и поэтому проделали невероятную работу и сидели до двух часов ночи и так далее. Постройте фразу правильно. Вы говорите: «Я так много работал, больше не буду работать в выходные!». «Ах не будешь?!» Вы с его стороны строите такую фразу.

**М:** Да, я понимаю, что не надо было бы с ним вступать в конфронтацию.

**Л:** Не надо вступать в конфронтацию собственной интонацией. Говорите все, что хотите, но мягким голосом: какой ты красивый мерзавец, какой у тебя прекрасный костюм, хотя ты идиот. Важно, чтобы вы с ним говорили нормальной интонацией.

Здесь я напрямую даю советы. Но это не общие советы, а очень конкретные технические приемы, которые можно применять, что-то вроде шпаргалки. Сможет ли Михаил в действительности отважиться так говорить с начальством? Важно, чтобы он узнал о том, что это возможно, что у него есть выбор.

**Л:** Вы много работаете, да, но, понимаете, две трети ваших ужасных энергетических затрат – ваши тревоги и страх.



**М:** Я согласен.

**Л:** Какая бы ни была дерьмовая корпоративная культура, а она дерьмовая, – она точно того не стоит. Я вам всерьез предлагаю приемы дистанцирования. Напишите диалог, нарисуйте комикс. Попробуйте с ним говорить нормальным языком с нормальной интонацией.

**М:** Хорошо.

**Л:** Тренируйтесь в общении с драконами. Вы умеете. У вас есть какой-то тайный свисток. Куда бы вы ни пришли работать, вы умеете вызывать драконов. Сейчас вы мне говорите, что есть такие райские места, где можно просто работать, и там никаких драконов. Но вы умеете их создавать сами. При этом – вы совершенно правы. Нужно уйти из этой организации, но тогда, когда вы сами захотите. Тогда вы уйдете с большой, что называется, прибавкой. Нужно понимать, что сегодня вы довели себя до состояния кошки, из которой выпили половину крови.

**М:** Так и есть. Начальник мою кровь пьет.

**Л:** Вы к нему подбегаете и говорите: «Выпей моей крови».

**М:** Нет.

**Л:** Да.

**М:** Нет!

**Л:** Сейчас вы заулыбались, стали говорить с паузами, и это хорошо. Вы же понимаете, что у вас нет другого выхода, кроме того, с которого мы начали, – стать кандидатом тревожных наук.

**М:** В этом я ас.

## **ПРОБЛЕМА, С КОТОРОЙ ПРИШЕЛ КЛИЕНТ**

Сессия с Михаилом интересна тем, что у него есть четкая формулировка проблемы («с начальником невозможно работать»), но совершенно нет представления о том, как ее можно было бы решить. Кажется, что в событийном плане ответов ровно два: оставаться и терпеть – или уходить.

## **ПРОБЛЕМА, ЛЕЖАЩАЯ ПОД НЕЙ**

Дело не только в том, что ему не повезло с начальством, но и в универсальных механизмах, которые он задействует в отношениях. Михаил растит драконов определенного вида: он реагирует на обесценивание – оцепенением.

## **ЧТО МЫ ДЕЛАЕМ**

Вводя игровую метафору о драконах, мы разбавляем невероятную судьбоносную серьезность, с которой изможденный Михаил говорит о своей работе. При этом я не упрощаю происходящее, а, наоборот, пытаюсь углубить наше понимание. Дракона нельзя просто убить, и ему нельзя просто поддаться. Стоит научиться правильно с ним обращаться.

Изменить эти механизмы можно с помощью комикса, сценария, шпаргалки и других приемов, которые мы вводим.

## **С ЧЕМ КЛИЕНТ УШЕЛ**

Думаю, что даже очень робкое и дозированное применение этих приемов способно облегчить участь Михаила, пока он не найдет новую работу (необходимость этого Михаил и сам прекрасно понимает).

# **Нежелезный не дровосек Как быть лидером, делать хорошую карьеру и не уставать на работе, если часто сомневаешься и теряешь уверенность в себе**

Илья работает на высокой позиции в банке, он сделал хорошую карьеру, но есть личностные особенности, которые мешают ему двигаться вперед. Илья считает, что эти особенности – вспыльчивость, чрезмерная эмоциональность и неуверенность. Что за этим стоит, каких качеств Илье не хватает на самом деле, а главное – как чувствовать себя лучше на работе каждый день?

**Л:** Расскажите, пожалуйста, немножко о себе и о вашем запросе.

**И:** Меня зовут Илья, мне скоро 32. Работаю в банке на позиции исполнительного директора по ритейлу. С 19-ти лет официально работаю. Занимался семейным бизнесом, потом понял, что это не мое, потому что это все было про торговлю. Женат, есть дочь.

Есть моменты, которые нужно проработать. Это моя эмоциональность, которая порой зашкаливает. Это касается, в

основном, работы. О чем-то неважном подолгу думаю, раздражаюсь, заикливаюсь. Иногда есть страх сдать позиции с точки зрения работы, профессиональной части, карьеры. Хотя я понимаю, что мне это не грозит. И иногда – это тоже, наверное, связано с моей эмоциональной частью – хочется как-то утвердиться. Я стараюсь на месте закрывать эти чувства, эмоции, потому что они мне не сильно нужны. Но иногда бывает так, что они все-таки выходят, и мне как-то нужно ими управлять. Вот это основные моменты, над которыми я хотел бы поработать.

**Л:** Хорошо. Вы можете привести два-три примера того, что вас смущает? Здесь вам хочется закрыться, а здесь вы чувствуете, что слишком вспылили, а здесь вы недовольны тем, что недостаточно четко сформулировали мысль. Мы попытаемся определить какие-то ваши коммуникативные особенности.

**И:** Да. Я вспыльчивый. Очень вспыльчивый. Я бы сказал, что сейчас я менее вспыльчив, чем был раньше. Когда я начинал строить карьеру, я был как бычок. Сейчас я более уравновешенный. Но я могу запросто сам себя на пустом месте возбудить, к сожалению, негативными эмоциями. Это самый большой минус, который мне в себе не нравится. Я бы очень хотел это поменять.

**Л:** Правильно я понимаю, что когда какие-то нюансы вам не нравятся, вы в начале себя сдерживаете, а потом все-таки у вас это раздражение выплескивается?

**И:** Из десяти случаев в семи я себя сдерживаю, но потом это остается у меня в сознании, и я начинаю себя дрючить. Но бывает так, когда я, к сожалению, не в силах сдержать себя. Это бывает крайне редко, но все же случается. И я хотел бы, чтобы этого не было. Я работал над собой. Есть изменения. Это чувствует и мое окружение. Но все-таки, мне кажется, еще есть над чем поработать. Например, я могу показать свою эмоциональность, если коллега проявляет негативное отношение к моей структуре, к тем функциям, которыми я занимаюсь. Я считаю себя достаточно самокритичным человеком. Но если я вижу, что эта критика является не настоящей, что это делается в связи с какими-то внутренними политическими играми, то я могу вспылить. Хотя, как правило, позже я понимаю, что мне это просто показалось.

**Л:** Правильно я понимаю, что вы немножко мнительный, иногда вам просто что-то такое про себя кажется, и вы начинаете про себя это крутить?

Я делаю выводы, зная про Илью довольно мало, — видя его идеомоторные реакции и слушая, как он говорит и на чем останавливается. В данном случае я попадаю в цель. Если бы я ошибся — не беда: я посмотрел бы внимательнее, изменил и уточнил свои догадки.

**И:** Совершенно верно. Я гипермнительный человек. Даже утром я еду на работу и по дороге сразу начинаю вспоминать какие-то негативные моменты, мизерные, которые я просто

должен не запоминать.

**Л:** Правильно я понимаю, что когда вы невольно остановились на чем-то слегка отрицательном, вам потом из этого какое-то время сложно выбраться?

**И:** Да. Я вам скажу реально, как есть. Во всех компаниях есть внутриполитические игры. Я так понимаю: чем выше позиция, тем их больше становится, масштабы увеличиваются. Есть в команде коллега, который разрывает структуру изнутри. Я понимаю: это опасно и для меня, и для компании, принципам которой я очень верен. Из-за своей мнительности я начинаю думать об этом непрерывно. И выйти из этого очень сложно.

**Л:** Вы машину водите сами?

**И:** Да.

**Л:** Вам нравится водить машину?

**И:** Нет. Мне нравится, если я куда-то еду отдохнуть за город или если еду ночью. Тогда – да. Но, в целом, я бы с удовольствием этого не делал.

**Л:** А вы далеко живете от работы?

**И:** Нет. Минут 15–20 максимум.

**Л:** Если бы вы ездили на такси, это вас разгрузило бы?

**И:** Дело не в том, что это как-то нагружает меня. Не так далеко ехать. Я не против водить, я просто отметил, что когда я за рулем, то начинаю думать об этих негативных вещах. А само вождение для меня не гиперважный вопрос.

**Л:** Я понимаю, что он не гиперважный. Но когда вы ре-

шаєте очень маленькие логистические задачи во время езды, то вы немножко возбуждаетесь, и на это возбуждение надеваются какие-то неприятные мысли. У вас просто хорошая чувствительность, у вас хорошая способность решать задачи аналитически, но, при этом, эта возбудимость легко выходит из управления. Она начинает жить своей жизнью.

Мы начинаем связывать «маленькие вещи жизни», конкретику и чувства, с рабочей проблемой, которую заявляет Илья. Переводим внимание с содержания на внутренние обстоятельства.

**И:** Так и есть.

**Л:** Вопрос не в том, что трудно водить, а в том, что у вас вспышку возбудимости может вызвать буквально все. Маленькое раздражение, когда кто-то не так поехал или не так перестроился, у вас уже вызывает чувство некоего небольшого напряжения.

**И:** Да. Которое плавно потом может перейти на работу. Я начинаю думать о работе, начинаю вспоминать вот эти несправедливые, по моему мнению, вещи.

**Л:** В данном случае мы говорим не столько о содержании – тяжело ехать на работу и так далее – сколько о том, что вы легко сбиваетесь с плавности. Когда вы находитесь в некоторой плавности, не спеша гуляете, что-то приятное нюхаете, расправляете плечи, вы более расслаблены. А когда что-то возникает наперекор, случайная мелочь, вы становитесь как ежик, у вас иглы высовываются, вы начинаете фырчать. И из



этого не так легко выйти.

**И:** Да, так и есть.

**Л:** Нам нужно понять, как для себя внутренне организовать вот такие короткие периоды плавности, во время которых мы бы сжигали этот маленький мусор, накопившийся за прошлые 1015 минут.

**И:** Ок.

**Л:** Мы хотим, чтобы в вашей душевной жизни было чище, чем в среднем. Потому что если у вас, условно говоря, появляется какой-то окурок, или какое-то раздражение, или приходит какая-то встряска мысли, то на уборку этого уходит больше сил, чем хотелось бы.

**И:** Согласен.

Илья устроен так, что ему приходится постоянно тратить энергию на фоновую переработку накопившегося негатива, мелкого «мусора». Он все время находится в двух сферах внимания: основной своей деятельности и этой переработки. От этого непрерывного переключения он и устает сильнее всего.

**И:** Все правильно. И я устаю порой оттого, что я просто думаю.

**Л:** Проблема в данном случае не в том, что вы думаете, а в том, что это думает вами.

**И:** Да. Это больше думает мною. Совершенно верно.

**Л:** Да. Об этом и речь. И нас еще интересует вот такая вещь: когда вас что-то раздражило, вы невольно становитесь

более серьезным. Вы интеллектуально понимаете, что это, может быть, пустяк, но это вас захватывает.

**И:** Правильно.

**Л:** Важно научиться относиться к этому более иронически. Например, вы увидели, что этот злой человек, условно, он опять скорчил гримасу. Если вы мысленно или в блокнотике нарисуете карикатуру на него, как в мультфильме, – эта злыдня куда-то крадется – вы тем самым это выведете наружу, «отреагируете», как говорят в психологии, и это перестанет вас мучить. Как нефть, которая бьет из скважины. Появляющиеся негативные впечатления мы должны не зажимать, а стараться на них тут же отреагировать. Щелкнуть пальцами, глубоко выдохнуть. Нам важно в ответ на неприятную реакцию давать в течение двух-трех секунд какой-то короткий выход. Например, можно про себя, шутя, произнести такую мантру: «Злыдня, уходи». Фактически, как только у вас в ответ на ваше действие появляется улыбка, и вы понимаете, что спазм серьезности прошел, вам сразу становится легче.

**И:** Я понял.

**Л:** И получается, что мы просто переучиваем свои реакции. Сейчас, когда что-то неприятное произошло, как будто втыкается колышек, а вы, словно на веревке, вокруг этого колышка ходите и что-то про себя бурчите, огорчаетесь. И это вопрос не интеллектуальный. Нужно научиться давать быстрые реакции на каждый такой приход.

**И:** Мы, к сожалению, не управляем этими негативными

моментами, когда они наступают во время встречи, звонка. Здесь, как я понимаю, я могу перейти на какую-то внутреннюю эмоциональность. В этом случае я должен дать ответную реакцию?

**Л:** Незаметно для других.

**И:** Совершенно верно. Эта реакция для меня.

**Л:** Да. Ответная реакция – это значит, что вы не беззащитны. Что вы можете, предположим, сунуть руку в карман и скорчить дулю. Ее никто не видит. Или вы можете пересечь с одной ягодицы на другую, главное – что вы сделали активное движение. Опять же, никто этого не видит. Или вы глубоко выдохнули. Причем, лучше, когда вы в ответ на этот пришедший негативный образ сделали не одно, а три маленьких движения: глубоко выдохнули, расправили плечи и скорчили дулю. Например. Или вы откинулись немножко на спинку стула и написали в своем блокнотике какое-то шутовское ругательство.

**И:** Я понял.

**Л:** Или вы нарисовали маленькую карикатурку в блокнотике. Может быть, вы ее сделали в каком-то своем гаджете, начертили буквально несколько палочек, закорючку. Но важно, чтобы это были не зажатые реакции.

**И:** Для себя. Да.

У нас есть идеомоторные реакции, которые внешне почти не видны, но очень нужны нам. Мы высвобождаем дыхание, плечи, шевелим пальцами,

чуть-чуть меняем выражение лица и так далее. Малозаметные действия, но мы, тем самым, показываем себе, что мы не очень серьезны, что нападение нас не задело. Главное – эти реакции гибкие, произвольные, не вынужденные. Это момент нашего освобождения, когда привычные эмоции не дергают нас за ниточки.

**Л:** Второе – вам стоит договориться с собой о том, что, скажем, каждые полчаса, для начала, я трачу две минуты на то, чтобы сесть спокойно, расслабиться и повспоминать, а что тут у меня, какой мусор накопился. Здесь коллега употребил «не ту» интонацию, а здесь какой-то дурак посигналил, когда я куда-то ехал. Мы очищаем свое сознание от накопившегося мусора, слегка его просматриваем. Мы хотим создать вокруг себя безопасный узкий контур, которым как бы говорим: чур-чур-чур, меня не достали. И как только мы делаем такие простые вещи, у нас уходит высокая чувствительность.

**И:** Понятно. Знаете, какие моменты бывают? Иногда, когда я эмоционирую, это отражается на том, что я начинаю меньше доверять себе, пропадает уверенность. А если я потом об этом размышляю, то понимаю, что все не совсем так. Эта эмоциональность приходит только потому, что, видимо, самооценка немножко упала, я не уверен в себе. Это начинает меня дрючить, я начинаю сразу тревожиться. Как вы отметили, негативные мысли остаются, и все. Это продолжительный процесс.

**Л:** Есть хорошая уверенность, вы хорошо решаете задачи. Потом возникает спад уверенности, и очень важно – поймать себя в момент этого спада. Вообще нужно, когда вы решаете задачу, ввести в привычку себя хвалить. Отмечать, ставить себе хорошие отметки. Когда вы себя не хвалите, у вас накапливается сомнение.

**И:** А это не приведет к тому, что моя самооценка и зазнайство увеличатся?

**Л:** Не приведет, потому что все равно вы время от времени как бы падаете куда-то в ямку.

**И:** И это неизбежно.

**Л:** Да. Это привычная история. И важно, чтобы мы знали, что да, я в ямку могу упасть, но, раз я об этом знаю, это будет не глубоко. Это можно нарисовать на полях: вот опять свалился. Шло животное, лисичка, и свалилось в ямку. В целом, хорошей альтернативой вот такому бормотанию и избыточному проговариванию было бы рисование. Я – маленький зайчик, а рядом стоит огромный Бармалей. Быстро нарисовал и получил образ. То есть научиться думать иероглифически, в картинках. Потому что иначе – умственная жвачка. Она вас утомляет.

**И:** Да, она очень сильно утомляет.

**Л:** Поэтому мы стараемся ее прервать как можно раньше.

**И:** Хорошо.

**Л:** Как только она на нас нападает, мы стараемся ее нарисовать. Мы ходим и рисуем какие-то картиночки. И успока-

иваем себя. Когда вы в детстве пугались, кто вас успокаивал?

Илье нужно в этот момент, чтобы он себя уговаривал, как какая-то хорошая, взрослая тетя уговаривает испугавшегося мальчика. «Ну, миленький, ну, хорошенький, ну, не бойся, давай я тебя поглажу, давай я тебя поцелую». В момент испуга он становится маленьким щеночком. Нужно, чтобы была связь между ним как принимающим взрослым и этим маленьким щеночком.

**И:** По-разному. Бывало, что мама, бывало, что отец, бывало – бабушка.

**Л:** Немножко расскажите про бабушку.

**И:** Бабушка жила не в городе, в деревне. В один переломный момент, когда были некоторые сложности семейные, финансовые и так далее, я какое-то время жил с ней. И потом, когда все нормализовалось, я все лето проводил у нее. Бабушка – это лучшая забота.

# 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.