

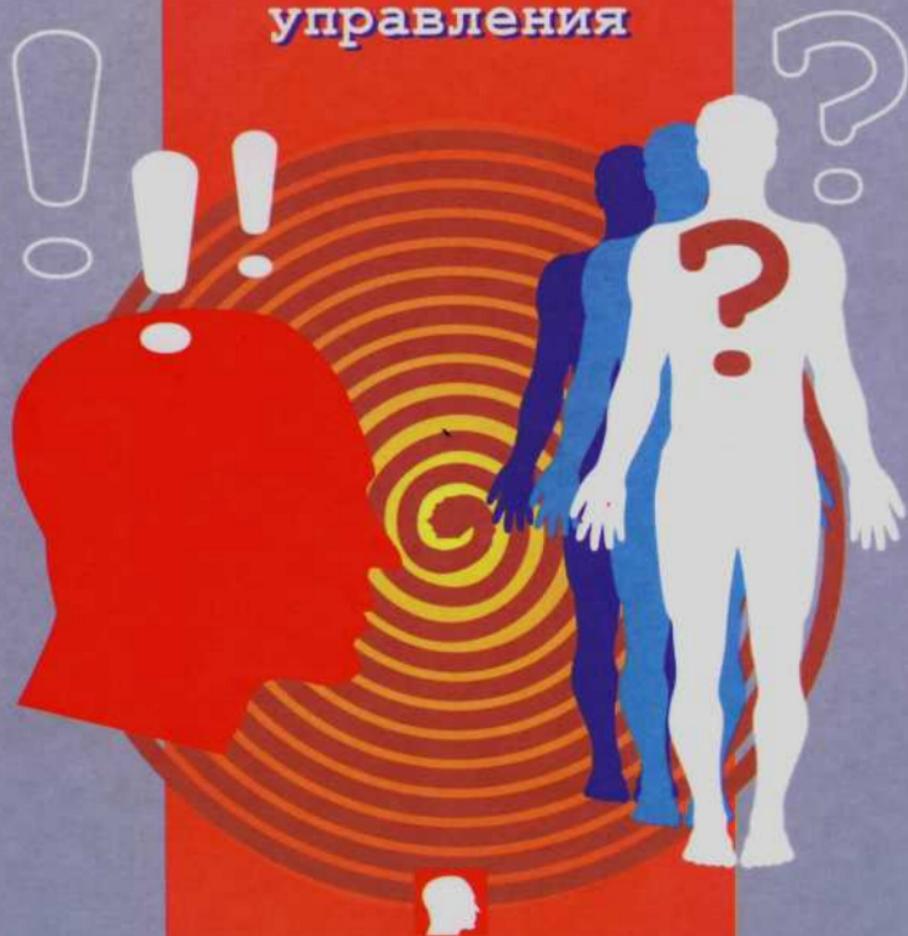
М. Е. Литвак

КОМАНДОВАТЬ

ИЛИ

ПОДЧИНЯТЬСЯ

Психология
управления



*OCR, корректура и создание e-book
2006 Alex Fritzler
aldan@inbox.ru*

ВНИМАНИЕ!

После ознакомления с данной книгой в течение одного месяца Вы обязаны удалить ее с Вашего компьютера.

В случае нарушения данного обязательства, Вы нарушите закон "Об авторском праве и смежных правах".

Электронная версия данной книги создана исключительно с ознакомительной целью.

Право на частное или коммерческое использование принадлежит авторам и организациям правообладателям.

По вопросам приобретения печатной или электронной версии данной книги обращайтесь непосредственно к законным издателям, их представителям либо в соответствующие организации торговли.

М. Е. Литвак

КОМАНДОВАТЬ
ИЛИ
ПОДЧИНЯТЬСЯ?

Издание четвертое

Ростов-на-Дону
«Феникс»
2004

Редактор Г. И. Медведева

Литвак М.Е.

Л64 Командовать или подчиняться? Изд. 4-е. — Ростов н/Д: изд-во «Феникс», 2004. — 384 с, (Серия «Психологические этюды».)

Книга отражает клинический опыт автора по проведению групповой психотерапии и психологическому консультированию. В ней описаны структуры неформальных групп и групповые процессы (интриги, агитация, пропаганда и пр.). Даны приемы превращения различных групп в творческие коллективы, в которых основные задачи решаются без излишнего эмоционального напряжения и волевого давления. Показано, как управлять группой, даже если не являешься ее руководителем.

Рассчитана на врачей-психотерапевтов, психологов, педагогов, руководителей, а также всех тех, кого не удовлетворяет то положение, которое они занимают в своих группах. Может быть использована в качестве учебного пособия по психологии управления.

ISBN 5-222-04524-2

ББК Ю952

© Литвак М.Е., 2004

© Оформление, изд-во «Феникс», 2004

Предисловие ко второму изданию

Первое издание этой книги вышло в 1997 году и более не переиздавалось. Однако в последнее время издательство и я стали получать письма с заказами на эту книгу, а цена, за которую можно было приобрести ее на книжных рынках, стала доходить до 200—300 руб. Все это побудило выпустить книгу новым изданием. Но за это время появился новый материал. В частности, появились наработки по управлению толпой, четче сложились представления о работе с алкогольными группами, появились новые материалы о проблемах управления в семье, наметилась типология руководителей и подчиненных, лидеров и ведомых, вождей и масс.

Кроме того, появилась мысль о том, чтобы эту книгу превратить из научно-популярного издания в практическое руководство по психологии управления. В связи с этим в книге иначе структурированы главы, появились новые разделы, что поможет читателю сразу найти нужный материал. Увеличилось количество производственных афоризмов. В конце книги приведен список использованной литературы.

Книга в основном рассчитана на тех, кто считает, что не дошел до своей конечной остановки, согласен менять себя и свой алгоритм поведения.

Книгу нельзя считать учебником. Она не привязана ни к какой вузовской программе по управлению. Она не мелко перемолотая котлета, а скорее бифштекс, разжевать который можно довольно крепкими интеллектуальными зубами. В ней, может быть, не так много ответов, но достаточно много вопросов. Но и суть современной психологии и психотерапии не столько в том, чтобы отвечать на вопросы, а сколько в том, чтобы их задавать. Ответы на них вы найдете сами, мой дорогой читатель. Кроме того,

Командовать или подчиняться?

здесь больше материала, который позволяет понять, где корень проблемы, основной узел, который следует развязать, чем конкретных рекомендаций, куда ударить.

В книге встречаются просторечные обороты, и очень мало научной терминологии, за что прошу прощения у представителей чистой науки. Моя задача быть понятным тем, ради кого я работаю, а что обо мне подумают те, которые моих книг не читают и не используют для своей работы, для меня не столь важно. Кроме того, в ней мало специфической научной терминологии. За это мои работы часто считают примитивными. Но то, что просто, не всегда примитивно.

В этой книге также я старался в новом свете показать некоторые вещи, на которые мы зачастую вообще не обращаем внимание. Глупость, вошедшая в привычку, уже не воспринимается как глупость и не замечается как глупость. Меры не принимаются. Дело страдает. Маленький пример. Многие студенческие аудитории построены в виде амфитеатра. Но это затрудняет усвоение материала. Трудно принять информацию гномика, который что-то там делает внизу. Но не могу же я ставить вопрос о перестройке всех аудиторий. Я стал читать лекции, став на стол, т. е. сравнившись по размерам с сидящими наверху студентами. Внимание слушателей увеличилось, следовательно, и усвояемость стала большей.

Так вот, я стараюсь быть понятным вами, мои дорогие читатели, вами, которые не знают научной терминологии. И я использую все имеющиеся для этого средства. А просторечные слова и обороты довольно часто основную мысль делают более ясной. Как говорил Э. Берн, «иногда в светлой комнате легче ориентироваться, чем в потемках». Кроме того, некоторые мои герои именно так говорили» Я просто записал их речи. Здесь я последовал примеру А. С. Пушкина, Я. Гашека и многих других наших классиков, использовавших народную речь. В качестве защитника я беру себе Я. Гашека, который в ответ на критику писал следующее: «Люди, которых коробит от силь-

ных выражений, просто трусы, и такие слабые люди наносят наибольший вред культуре и общественной морали. Они хотели бы превратить весь чешский народ в сентиментальных людишек, онанистов псевдокультуры... Такие люди страшно негодуют, но ходят по общественным уборным читать непристойные надписи на стенах... Правильно было когда-то сказано, что человек, получивший здоровое воспитание, может читать все. Осуждать то, что естественно, могут лишь люди духовно бесстыдные, изощренные похабники, которые, придерживаясь гнусной лжеморали, не смотрят на содержание, а с гневом набрасываются на отдельные слова».

А теперь несколько слов о том, чем отличается второе издание от первого.

Существенным образом переработана первая глава. Ее объем составит чуть ли не половину книги. Подробно описана психология толпы и вождя. Детально описаны структуры карьеристских групп, культурно-развлекательных и алкогольных. Даны практические рекомендации как с точки зрения начальника, так и подчиненного. Но все-таки много места уделяется диагностике. С нашей точки зрения, это самое важное. Еще Козьма Прутков нам рекомендовал смотреть в корень. Важность выяснения причины подчеркивается еще и одним американским анекдотом. Некто пригласил к себе механика починить котел, обогревающий его дом. Механик долго обследовал котел, что-то измерял, а потом взял молоток и ударил по котлу один раз. Котел заработал. Механик выставил счет в 100 долларов. Заказчик попросил дать калькуляцию. В ответ он получил следующий счет:

1. Удар молотком по котлу — 1 доллар.
 2. Определение места, куда ударить — 99 долларов.
- Всего 100 долларов.

У меня, конечно, рекомендаций больше. Я даже в приложение вынес раздел «Как устроиться на работу».

Предисловие к первому изданию

Эту книгу я написал специально для Вечных Принцев, постоянно подающих надежды и постоянно не оправдывающих их (психологический портрет Вечного Принца дан в моей книге «Психологический вампиризм» (1997). Это отличники, которые, не столкнувшись с действительностью, блестяще окончив школу и институт, неплохо овладевшие специальными знаниями, вдруг затормаживаются в своем развитии. Их начинают обходить бывшие троечники, которые раньше еле-еле тянули в школе, были недоразумением в институте и бедствием в семье. К сожалению, Вечные Принцы, как правило. Королями не становятся.

В чем дело? Я мучительно искал ответ на этот вопрос. Как теперь понимаю, я сам был Вечным Принцем. Отлично учился по всем предметам без особого напряжения. Больше, пожалуй, других интересов не было. По-видимому, они пресекались моими родителями. Как-то я пошел в секцию спортивной гимнастики. Моя мать, как потом выяснилось, подговорила врача, который снял меня с тренировок, сказав, что у меня порок сердца. О каком пороке сердца можно говорить, когда потом я достиг второго разряда по штанге, да и сейчас могу пробежать пять—семь километров? Большой проблемой было вырваться на студенческий вечер. В общем, «учись, сынок...».

К чему это приводит? К одиночеству! Неловкие физически, погруженные в занятия, не умеющие веселиться, не пользующиеся успехом у противоположного пола. Вечные Принцы становятся объектом насмешек со стороны сверстников. Компенсацией являются книги. Уровень образования у них повышается, что еще более отдаляет их от

сверстников. Учителя их ставят в пример другим, родители ими не нахвалятся, что делает их одиночество еще более глубоким. Фон настроения становится подавленным, на лице можно заметить следы постоянной легкой печали. Но в школе и институте у них еще есть надежда, что когда они приступят к работе, то тут уж покажут себя. Но, как вы понимаете, надеждам этим не суждено сбыться.

Во-первых, им не удается устроиться так, как хотелось бы, во-вторых, вскоре выясняется, что их знания с передового фронта науки никому не нужны. Начальник, бывший двоечник, которого часто раздражает высокий культурный уровень молодого специалиста, показывает ему, что «работать — это не в институте учиться». Они выполняют самые невыгодные и непрестижные работы. Их обходят более бойкие двоечники и троечники. Кроме того, Вечные Принцы не умеют обращаться с противоположным полом, скучны в компаниях.

Когда усердие и способности Вечных Принцев замечаются умным начальником и они получают повышение, успеха все равно нет. Неумение управлять людьми приводит к тому, что им садятся на голову подчиненные. Приходится все делать самим. Рано или поздно дела начинают идти плохо. Результат — их снимают с руководящей должности как не справившихся или они заболевают и уходят на свою прежнюю работу и в свое страдание. Хочется отметить, что болезнь носит упорный характер и нередко приводит к инвалидности. Излечить их трудно, так как болезнь является оправданием того, что из Принцев они не смогли попасть в Короли. Некоторые находят утешение в алкоголе. Тематика пьяных разговоров — «как мне не повезло в жизни с (начальником, женой, детьми, обстоятельствами и т. д.)».

После института я попал на кадровую службу в армию, что не соответствовало моим представлениям о карьере. Там действительно пришлось лихо. Была и чума, и холе-

Командовать или подчиняться?

ра, и крупные аварии, о которых тогда не писалось в газетах. Но если бы я не ныл, а старался приспособиться к обстоятельствам, как советовал коллега по несчастью, мой первый сосед по общежитию, то, может быть, я бы не заболел, а стал бы космонавтом, как он. Будем помнить, что в любых обстоятельствах у нас есть возможность выбора. Как писал **В. Франкл**, видный психолог и психотерапевт, узник фашистских концентрационных лагерей, *одни становятся свиньями, другие в тех же условиях святыми, ибо в горниле страданий выковывается личность.*

Но я вас не призываю страдать, дорогие мои Вечные Принцы. Наоборот, хочется, чтобы вы страдали поменьше. Вот поэтому и пишу про психологию управления. Может быть, эти знания помогут вам избежать многих неприятностей и общество не потеряет своих гениев. Думается, они пригодятся и руководителям, которые не считают, что уже достигли совершенства в искусстве управления.

Конечно, я не претендую на полное изложение социальной психологии, но если вас заинтересует психология управления, буду считать свою задачу выполненной. Хотелось бы, чтобы процесс управления доставлял вам наслаждение, а не приводил к неврозам и психосоматическим заболеваниям. Ведь каждый из нас бывает и начальником, и подчиненным, если не на производстве, то в семье. Вначале определю основные понятия социальной психологии. Потом расскажу, как приспособить коллектив к себе, как вести себя во вновь организованной группе, как избавиться без конфликтов от конфликтного подчиненного, как снять начальника. Все примеры взяты из реальной жизни.



Глава I

**ПСИХОЛОГИЯ
УПРАВЛЕНИЯ**

Введение

В начале я хотел назвать эту книгу «Администрировать или управлять?» Сейчас задаю этот вопрос вам. Если вы предпочитаете администрировать и у вас это получается, и вы достигли того, чего добивались, вам не зачем приобретать эту книгу. Но прошу вас прочесть еще пару страниц.

В книге обсуждаются вопросы управления. Но вначале поясню, как я понимаю администрирование и управление. Сразу же приведу конкретный пример.

«Немедленно купите эту книгу. Обязательно прочтите от корки до корки и законспектируйте, потом при всяких затруднениях обращайтесь за помощью к ней. Если вы это не выполните, будете строго наказаны!»

Это, вы сами понимаете, пример грубого администрирования. Здесь такой номер не пройдет. Но на производстве некоторое время им можно пользоваться. Даже иногда создается впечатление, что администрирование дает более быстрый результат. Но ко мне за помощью обращались жертвы такого администрирования, и не только подчиненные, но и начальники, использующие такой метод работы со своими подчиненными, нередко уже в качестве пациентов. (Статистика показывает, что администраторы очень часто болеют невротами и психосоматическими заболеваниями.)

Так вот, дорогой читатель, у меня нет возможности администрировать с вами. Поэтому приходится управлять вами, что я и пытаюсь сейчас делать. Я очень хочу, чтобы вы немедленно купили эту книгу. Я очень хочу, чтобы вы прочли ее от корки до корки и законспектировали. Я очень хочу, чтобы вы при всяких затруднениях обращались за помощью к ней. Более того, я хочу, чтобы в тех

Командовать или подчиняться?

случаях, когда вы не найдете в книге ответов на возникшие у вас вопросы, вы обратились ко мне.

Поэтому я должен был написать книгу так, чтобы она действительно помогала вам удовлетворять ваши потребности, тогда у вас появится желание приобрести ее. Если вам будет интересно, вы ее прочтете от корки и до корки. А если она поможет вам хотя бы раз решить проблемы, при всяких затруднениях вы будете обращаться за помощью к ней. И если в книге вы не найдете ответов на интересующие вас вопросы, вы обратитесь ко мне. Таким образом, вы будете делать то, что хочется мне, но вы даже не заметите, что я вами управляю, ибо это вы будете делать не по моему приказу, а по своей воле.

При управлении, таким образом, мне удастся сделать так, что мой партнер (подчиненный, ученик, больной, член семьи и т. п.), выполняя мое распоряжение, одновременно исполняет свои желания и удовлетворяет свои потребности.

Идеальным управленцем следует считать Императора, с которым общался Маленький Принц, герой одноименного произведения французского писателя Экзюпери. Этот Император не без оснований считал, что у него неограниченная власть над всем. Маленький Принц попросил его приказать Солнцу закатиться. Он отказался отдать такое распоряжение, тонко подметив, что еще не появились условия для исполнения такого распоряжения. И если Солнце его не выполнит, оно не будет виновно в неисполнении, а будет виноват он, Император. Но когда появятся для этого условия, он отдаст приказ и убежден, что его приказ будет выполнен без возражений и немедленно.

Трудности процесса управления заключаются вот в чем. Управленцу приходится брать ответственность за неудачу *только* на себя. Ведь если мой подчиненный не выполняет мои распоряжения, за это несу ответственность я. Нуж-

но знать свои кадры и не давать распоряжения тем сотрудникам, которые не могут их выполнить. Если я плохо читаю лекцию и студенты меня не слушают, то несу ответственность за это я. Я не нашел нужных слов. В одном институте ввели свободное посещение лекций. Вскоре посещаемость у многих преподавателей стала приближаться к нулевой отметке. Вы думаете, что что-то стали советовать преподавателям? И зря! Просто опять ввели обязательное посещение лекций.

При таком подходе нельзя обижаться на жену. Ведь сам ее выбирал. Так же не годятся гневные слова в адрес своих детей. Ведь это же *мои дети*. Ведь у них мои гены и мое воспитание. Будем помнить, что отсутствие воспитания — это тоже метод воспитания. Вот почему, мой дорогой читатель, если вы администрируете в семье и на производстве, и у вас все в порядке, то ради бога не начинайте заниматься управлением.

Администрирование имеет ряд достоинств: быстрота выполнения, отсутствие возражений и ощущение собственной силы и значительности. Можно не думать, не подбирать нужных слов. Но только помните, что администрирование всегда вызывает сопротивление, иногда неосознаваемое. Нередко приходится прибегать к принуждению, подавлять инициативу, руководитель не получает обратной связи от подчиненных и то и дело оказывается дезинформированным. Может развиваться наушничество. В коллективе обязательно будут идти сплетни.

В глубине коллектива будет назревать бунт. Если вы администрируете, не удивляйтесь, что после получения квартиры, защиты диссертации, крупного материального положения подчиненный вдруг увольняется. Он в душе своей уже уволился. Просто он выжидал до тех пор, пока не решит ту задачу, удовлетворяющую его интересам, которую можно решить на вашем предприятии.

Командовать или подчиняться?

Если вы администрируете, не удивляйтесь, что после того как вас снимут с должности, то через несколько дней подчиненные забудут, как вас зовут, а вы сами будете считать, что вас предали.

Если вы администрируете, не удивляйтесь, что ваш бывший подчиненный, став вашим начальником, попытается как можно быстрее от вас избавиться.

Если вы добиваетесь одиночества, как финала вашей жизни, то администрируйте. Администрируйте везде. На производстве и в семье, на отдыхе и во время поездок на транспорте. Чем чаще и интенсивнее вы будете администрировать, тем быстрее достигнете заветного результата.

Но имейте в виду, дорогие администраторы, что вы и сейчас одиноки. Ведь на равных общаться вы не умеете. Вам нужно всех давить. Ваш девиз: «Бойтсся — значит, уважает». Внутри у вас глухая, иногда неосознаваемая свободно плавающая тревога. И вы чувствуете себя спокойно только тогда, когда администрируете, когда люди беспрекословно выполняют ваши распоряжения, иногда с оттенком подобострастия, лести и славословия. Вам приходится допоздна задерживаться на работе. Для вас проблема — уехать в отпуск. А чувствуете вы себя более или менее сносно только тогда, когда видите, как люди подобострастно выполняют ваши распоряжения. Но делают они это только под вашим неусыпным оком. Ваша болезнь превращается в праздник для всего коллектива. А когда вы отдыхаете в санатории, то по одной путевке отдыхают все ваши подчиненные.

В общем, продолжайте. И вот почему. Если вы перейдете на управление, то на первых порах дела пойдут хуже, а иногда очень плохо, как при капитальном ремонте. Тогда, если вы не выдержите этого этапа, вам снова придется брать бразды правления и кнут в свои руки. Но после некоторых послаблений это приведет к тому, что ваша репутация изменится. Если сейчас о вас думают, что

человек вы жесткий, или жестокий, или что-то в этом роде, Но после неудачных управленческих опытов вы приобретете репутацию человека коварного.

Управление имеет недостаток — нужно специально учиться менять себя, а не партнера. А это так трудно! Ведь хочется перевоспитать другого! Однако это невозможно.

А теперь расскажу о тех достоинствах, которые имеет управление. Овладейте искусством управления, может быть, понравится.

Управленец, в отличие от администратора, если подчиненный не выполнил его распоряжения, ответственность за это берет на себя. Он начинает думать, где он ошибся. Здесь могут быть три варианта. Первый: вовремя ли я отдал приказ, созрели ли условия для его исполнения? Второй: того ли я выбрал исполнителя? А если человек в принципе не может выполнить этого распоряжения, то зачем же на него сердиться? Третий: может быть, я непонятно сформулировал приказ? Такой подход сохраняет психическую энергию и здоровье, а также способствует росту самого руководителя.

Управленцу не обязательно продвигаться по административной линии. Ведь можно управлять и своим начальником. Управленцу необходимо обеспечивать только свой собственный личностный и профессиональный рост. Что же касается должностного роста (а он у моих учеников, ставших управленцами, довольно значителен), это происходит как бы само собой.

Управленец может спокойно уйти в отпуск и не волноваться, что в это время его снимут, как Н. С. Хрущева. Кстати, управленец всегда бодр, весел и здоров и, в принципе, в отпусках не нуждается.

В коллективе управленца любят и не хотят другого руководителя. У подчиненных создается впечатление, что коллективом управляют они, а он только несет ответ-

Командовать или подчиняться?

ственность. При этом управленец не внакладе. Он-то понимает, что проводится его линия.

Посмотрев на действия администратора и управленца со стороны, можно заметить, что администратор командует, а управленец подчиняется. Но если на производстве и можно быть администратором, то администрирование в семье превращает жизнь в ад. Владение приемами управления делает ее счастливой. Прочтите книгу и сами решите, что лучше: командовать или подчиняться? Я своей позиции не скрываю и считаю, что лучше быть управленцем. Очень хотелось бы, чтобы искусством управления овладели и администраторы, но в основном здесь я обращаюсь к тем, кто по своим психическим данным не может администрировать или не хочет этим заниматься.

Я убежден, что будущее за управленцами. Но если я ошибаюсь, то тогда забудьте о счастье. Администраторы и сами несчастные люди, и плодят несчастье, даже если добиваются неплохих производственных показателей.

1.1. Основные понятия социальной психологии

Социальная психология — наука, изучающая поведение человека в группе.

Почему мы собираемся в группы? Дело в том, что без других людей мы жить не можем, так как одни мы не в состоянии удовлетворить свои биологические и социальные потребности. Человек идет в группу для удовлетворения своих потребностей. Он думает об укреплении группы, когда уверен, что группа встанет на его защиту, если он попадет в трудную ситуацию, что его не обойдут при

распределении материальных благ, полученных группой при выполнении той работы, в которой он участвовал.

Опытный руководитель знает, что человек приходит укреплять не могущество фирмы, а свое благосостояние. Но если работник уверен, что укрепление фирмы приведет к улучшению его благосостояния, он все сделает для укрепления фирмы. Тот руководитель, который усвоил это положение, не будет говорить о патриотизме, а укажет на выгоды, которые получит сотрудник при проведении тех или иных мероприятий. И если слова не будут расходиться с делом, его всегда будут слушать с огромным вниманием и ему не надо будет овладевать ораторским искусством. Группа, где не удовлетворяются потребности ее членов, лишена здравого смысла, ведь человек живет для себя! На эту тему я написал статью, которую и приведу здесь с небольшими купюрами.

ЛИЧНЫЙ ИНТЕРЕС И ИНТЕРЕС ДЕЛА

В этой статье я хочу обосновать тезисы: *есть только личный интерес, и нет интереса дела*. И я не верю тому, кто говорит, что он живет интересами дела, ради детей, друзей, общества. Иногда сложный, а иногда и довольно простой анализ показывает, что все это камуфляж. На поверку все-таки оказывается, что человек живет ради себя. Просто он не всегда это осознает. Но если он не осознает или неправильно осознает свои интересы, то наносит вред прежде всего себе, а потом и тому (чему), ради кого (чего), как он считает, живет.

Поясню это положение примером.

Моя клиентка жаловалась на то, что ее десятилетний сын совсем отбилась от рук и «сел ей на шею». Ведет себя как «неблагодарное животное», хотя она посвятила ему всю жизнь. Она хотела, чтобы он вырос достойным и образованным человеком. Для этого определила его в музыкальную школу, заставляла учить английский язык и посещать спортивную секцию. Все домашние заботы взяла на себя. Сама убирала квартиру, стирала, готовила. Ей даже некогда было купить себе хорошую одежду, хотя материальное положение вполне позволяло это

Командовать или подчиняться?

сделать. Сын же с неохотой ходил в музыкальную школу, пропускал уроки английского языка и спортивные занятия, а к матери относился, мягко говоря, неуважительно. В школе жаловались на его поведение, учителя музыки и английского языка отказались заниматься с ним, а на занятиях спортом он получил травму. Во всех своих бедах сын обвинял мать.

Я не согласился с ее тезисом, что она живет для сына, и сказал ей, что она живет для себя, но только сама не осознает своих подлинных интересов. Посоветовал ей начать жить для себя и предложил для начала прекратить ухаживать за сыном и, в частности, перестать стирать ему рубашки. Она с возмущением отвергла это предложение.

Далее последовал следующий диалог:

• • •

Она: Я мать, и стирать рубашки сыну — моя обязанность. Я экономлю ему время для того, чтобы он мог развиваться. Кроме того, он может целую неделю ходить в грязной рубашке!

Я: Ну и что ж!

Она: Но ведь тогда меня вызовет учительница и будет ругать!

Я: Так значит, вы действуете в собственных интересах, и вам наплевать на интересы сына! Пусть он остается неумехой, пусть с ним потом мучается жена, пусть в армии над ним издеваются командиры и сослуживцы, а если в части есть дедовщина, пусть избивают, лишь бы вам учительница не сделала замечания!

Она (несколько растерянно): Я как-то не думала об этом...

Я: А теперь подумайте!

Она (после значительной паузы, по-прежнему растерянно): Так что же мне делать?

Я: Не стирать, пусть ходит в грязной рубашке! Конечно, если он будет ходить в грязном, то учительница сделает ему замечание, да и одноклассники могут начать подсмеиваться.

Она: Но он все равно стирать не будет. Он тогда меня попросит!

Я: И то дело! Хотя какой-нибудь навык выработается! Просить тоже надо уметь.

Мне удалось убедить клиентку жить для себя, и она провела маленький эксперимент. И вот что она мне рассказала.

• • •

«Сын действительно больше недели ходил в грязной рубашке. Над ним стали смеяться некоторые девочки, и учительница

сделала ему замечание. Было трудно не вмешиваться, но я держалась, И вот вечером, когда я занималась своими делами, он подошел ко мне и смущенно попросил постирать ему рубашку. Я сказала, что мне некогда, и попросила его налить в таз теплую воду и насыпать туда стиральный порошок. Тут я и убедилась в его беспомощности. Он не знал, сколько надо налить в таз воды, где находится стиральный порошок, сколько нужно насыпать в воду порошка и т. д. Он мне задавал вопросы, а я отвечала. Когда он опустил рубашку в воду, я попросила его потереть ее, потом прополоскать, потом отжать и, наконец, повесить на веревку. Когда он уснул, я перестирала рубашку, а утром сказала, что он постирал ее лучше меня. Я убедилась, что когда начала больше внимания уделять себе, и сын, и муж стали меня больше уважать».

Таких примеров можно привести сколько угодно: начальник, издавающийся над подчиненным только за то, что тот не очень красиво оформил документ; учитель, выдающий сердечную тайну подростка; инквизитор, направляющий влюбленную парочку на костер за то, что они при помощи креста вытащили его из склепа, в который его заточили противники. Все они говорят, что живут для других. Начальник считает, что он приучает подчиненного к аккуратности, учитель убежден, что помогает подростку избежать раннего сексуального интереса, а инквизитор говорит, что спасает души влюбленных от вечных мук в аду. И их не волнует, что у подчиненного после разноса развился инфаркт, девочка, подруга подростка, отравилась, приняв таблетки, а влюбленные лишились жизни. Несложный анализ позволяет понять, что здесь преследовались личные интересы. Начальник, учитель и инквизитор приобретали репутацию принципиальных людей, и их служебное положение упрочивалось.

Воздержитесь еще немного от возмущения (это я тем, кто знакомится с моими взглядами по этой статье и не читал других моих работ) и прочитайте еще несколько страниц. Я попытаюсь доказать вам, что когда человек начинает правильно жить для себя, то все от этого только выигрывают. Если я живу для себя и хочу жить хорошо, то должен следить за своим здоровьем, стать профессионалом высокого класса. Тогда свое дело я буду делать легко. Думаю, общество от этого не пострадает. Если я буду лечить больного для себя, его выздоровление станет для меня

Командовать или подчиняться?

моим кровным интересом, ибо успешная работа позволит мне решить свои личные проблемы. И больной от такого подхода не пострадает. Если я живу для себя, то никогда не буду брать деньги за плохо сделанную работу, потому что буду понимать, что мне это невыгодно: приобретя плохую репутацию, я вообще лишусь заработка. А если придется работать бесплатно, я все равно буду стараться сделать все как можно лучше, потому что если схалтурую раз-другой, то выйду из формы. И когда появится выгодное дело, не смогу его сделать как следует.

Если я живу для себя, то не буду кричать на подчиненного, потому что знаю, что после этого его производительность упадет и я не смогу получить максимальной прибыли.

Если я живу для себя, то буду заботиться о своей жене, буду стараться сделать так, чтобы она была здоровой, отдохнувшей, веселой. Нет, не для нее, а для себя. Ведь мне нужно, чтобы она меня любила. А как она сможет проявить свою любовь ко мне, если будет больной, уставшей или в плохом настроении?

Если я живу для себя, то постараюсь как можно быстрее избавиться от своих детей. А как это можно сделать, не испытывая особого беспокойства? Воспитывать их так, чтобы они как можно быстрее стали высококвалифицированными специалистами. Думаю, от этого они тоже не останутся внакладе.

Если я живу для себя, то буду хорошо относиться к своим родителям, хотя бы потому, что понимаю: дети мне подражают. Если они будут видеть мое плохое отношение к родителям, то потом будут плохо относиться ко мне.

Если я живу для себя, то буду стремиться укрепить свою отчизну, потому что знаю, что только крепкое государство сможет защитить меня от преступников. Но если я в своем правительстве не уверен, то потрачу свои силы для собственной защиты.

Если я живу для себя и стал главой государства и хочу остаться им, то все сделаю, чтобы моему народу было хорошо. Тогда он не пожалеет сил и средств, чтобы укрепить свое государство.

Вы можете спросить, а существуют ли бескорыстные поступки, существует ли благодеяние?

Да, существуют! Это тогда, когда «правая рука не знает, что делает левая». Если я знаю, что совершил благодеяние, то это знание и есть награда за мой поступок. Тогда я не буду требовать благодарности, ибо если требую благодарности, это уже не

благодеение. Тем, кому сделал что-то хорошее, я должен сказать спасибо за то, что они приняли от меня благодеение.

Поэтому я хочу сказать спасибо моим детям за то, что они с моей помощью выросли достойными людьми, ибо если бы они этого не сделали, как бы я мог считать себя хорошим отцом? Я хочу сказать спасибо моим больным за то, что они выздоровели, ибо иначе как бы я мог узнать, что я хороший врач? Я хочу сказать спасибо моим ученикам за то, что они стали высококвалифицированными специалистами, иначе как бы я мог знать, что я хороший педагог?

Я хочу сказать спасибо моей жене за то, что она уже почти тридцать лет живет со мной и не собирается уходить от меня, и даже говорит, что я хороший. Если бы она этого не делала, как бы я узнал, что я хороший муж?

А вот вам и примеры благодеений.

В 1979 году, находясь в состоянии душевного надлома, я слушал лекции профессора С. С. Либиха. Они меня потрясли и совершили переворот в моем сознании. Я стал жить иначе, преодолел душевный кризис, и сегодняшние успехи начались с того момента. Но знал ли он, что оказывал благодеение? Конечно, нет. И когда я сказал ему спасибо в 1992 году, когда нас опять свела судьба, он меня не узнал. Ведь когда он читал лекцию, то просто жил для себя.

Я хочу здесь вспомнить своего научного руководителя профессора Б. Д. Петракова. Он услышал мое выступление на одной из конференций в 1986 году. Некоторые высказанные мною идеи его заинтересовали. Он сам предложил стать моим научным руководителем. Знал ли он, что совершает благодеение? Конечно, не знал! Это он делал для себя. Ему нужно было больше учеников, чтобы стать академиком.

У меня было еще много благодетелей. Всех не перечислишь. Назову некоторых. Главный врач Дворца здоровья Б. Л. Утевский, мои друзья и коллеги В. М. Коваленко, Ю. А. Кутявин, А. О. Бухановский, О. Я. Силецкий, редактор моих книг Г. И. Медведева и мн. др. Всем им я говорил и сейчас говорю спасибо и стараюсь при случае оказать им помощь. Правда, большинство из них в этом не нуждается.

Они, мои благодетели, разные и по полу, и по возрасту, и по темпераменту, и по образованию, и по социальному положению. Но объединяет их одно. Никто из них ни разу не сказал мне, как

Командовать или подчиняться?

много он для меня сделал, и не требовал благодарности. А сейчас я им говорю спасибо. И если я кого-то из своих благодетелей здесь не назвал, то он не обидится на меня. Ведь если он оказал благодеяние, то может и не подозревать об этом. А если он знает, что оказал мне благодеяние, то это знание и есть ему награда.

А когда кто-то упрекает меня в том, что что-то для меня сделал, я выясняю, сколько это стоит, расплачиваюсь и больше не имею с ним дела.

Недавно один из моих учеников подсказал мне, кого еще нужно благодарить, тогда мне вдруг стала ясной фраза, которую я вычитал, по-моему, в Библии. «Благословляйте преследующих вас, ибо они, сами того не подозревая, гонят вас к светлому будущему». Он выступил с прощальной речью, в коллективе, где достиг больших успехов, где более совершенствоваться не мог и вынужден был уйти, хотя его оттуда никто не гнал. Более того, его просили остаться. Привожу эту речь так, как я ее запомнил. Может быть, мое изложение и не дословно, но основную мысль отражает точно. Назвал он свое выступление «Судьба и сценарий».

Под сценарием Э. Берн понимает психологическую силу, которая тянет человека к его судьбе независимо от того, считает ли он это свободным выбором и или яростно тому сопротивляется.

Сценарий имеет огромный энергетический заряд. Все сценарии трагичны и имеют три исхода: больница, тюрьма, могила. Человек, находящийся в сценарии, напоминает актера, который по своей сути человек хороший, но в этой пьесе ему досталась роль злодея, или шута, или слабого растерянного человека. И он играет ее помимо, а может быть, против своего желания.

Как известно, сценарий формируется в первые пять лет жизни под влиянием родителей или лиц, их заменяющих, и является фактически вектором задатков и системы воспитания. Мне представляется, что сценарий влияет на жизненный путь, а судьбой я определил бы то, кем человек должен был бы стать, если бы он смог полностью развить свои задатки. То есть он должен стать тем, кем он должен стать в соответствии со своими способностями, талантом, или гениальностью. То есть поэт должен стать поэтом, музыкант — музыкантом, художник — художником, математик — математиком, то есть стать самим собой.

Человек рождается счастливым. По крайней мере, это относится к пациентам и клиентам, которыми занимаются врачи терапевтического профиля, психотерапевты и психологи. С такими людьми имеют дело и руководители. Может быть, к таким относитесь и вы, мой дорогой читатель. Я имею в виду больных невротами и психосоматическими заболеваниями, а также тех, которым не везет в этой жизни, но с генетикой у них все в порядке. Все-таки в самом начале своей жизни чтобы завоевать свое право на жизнь, вам пришлось выдержать конкуренцию и занять первое место в гонке со 150 миллионами участников. (Я имею в виду количество сперматозоидов, который выбрасывает здоровый мужчина во время одной эякуляции.)

Дерево, если ему не мешать, растет ровно вверх в соответствии со своей судьбой. Но даже если ему не удастся расти ровно, то оно, изгибаясь под препятствиями, старается из-под них выйти и опять расти вверх. Растениям все-таки лучше. Обычно из помидора стараются вырастить помидор, из огурца — огурец. И только в случае человека из актрисы стараются сделать счетовода, из математика — врача, из музыканта — финансиста и т. п. Вначале это делают родители, затем прикладывает свою руку школа, а потом производство, а раньше партия.

И совсем плохо, когда в результате сформировавшегося сценария сам человек уходит от своей счастливой судьбы в сторону сценария, который приведет человека к несчастью. И тогда попытки судьбы вернуть человека счастью сам индивид рассматривает как несчастье, и старается идти против своей судьбы.

Человеку в течение жизни представляется ежедневно до 10, а иногда 100 счастливых случаев, но если он запрограммирован на несчастье, то он выберет тот единственный, который приведет к несчастью.

Здесь я привожу пример женщины с комплексом жены алкоголика. Позвольте мне кратко его повторить. Будучи студенткой, она вышла замуж за алкоголика-студента. Сбежала с ребенком от него к себе в деревню, Там работала механизатором. Вышла замуж за механизатора, который оказался алкоголиком. С двумя детьми сбежала от него в Ростов. Обустроилась, обжилась. Стала подыскивать себе друга жизни. И каждый раз ей попадались алкоголики

Судьба привела эту женщину к нам следующим образом. Она отравилась после того, как один из претендентов на ее руку и

Командовать или подчиняться?

сердце привел в ее трехкомнатную квартиру любовницу, пока она была в командировке. После того как ее откачали, ее перевели к нам. Но и у нас ей понравился мужчина, который лечился от алкоголизма. С этим диагнозом он был один из 19 пациентов. В общем, мы ей помогли, вывели из сценария. Теперь она близко к себе алкоголиков не подпустит.

Судьба всегда сигнализирует о неблагополучии, сигнализирует обычно какими-то страданиями. Но часто люди остаются глухими к ее голосу и упорно продолжают играть в своем сценарии свою несчастную роль до логического конца, т. е. до больницы, тюрьмы или могилы.

Но бывают люди со столь счастливой судьбой, что она оказывается сильнее тех глупостей, которые они делают под влиянием сценария с серьезным, тревожным или печально-драматическим выражением лица, а когда судьба их берет и не пускает в пропасть, они еще и возмущаются, вместо того, чтобы благодарить свою судьбу. И только после психотерапевтической работы они начинают сотрудничать со своей судьбой и достигают определенных успехов, а иногда еще и признание общества или, по крайней мере, какой-то ее части.

Тогда вдруг реконструируется прошлое, и получается, что вся жизнь становится сплошным везением.

Если человек находится в сценарии, то она как бы в цугцванге: что бы он ни сделал, он проигрывает.

Когда он выходит из сценария и начинает сотрудничать с судьбой, то что бы он ни сделал, он остается счастливым человеком.

Вот к таким людям со счастливой судьбой отношусь и я.

Когда я вышел из сценария, то стал с ней активно сотрудничать, и у меня реконструировалось не только прошлое, но и настоящее.

Выйти из сценария самому так же трудно, как вытащить себя за волосы. Поэтому я сейчас хочу назвать тех людей, которые мне подавали руки, когда я попадал в перипетии сценария. А я в это время считал их врагами.

К 15 годам я был самым разнесчастливым человеком в своих собственных глазах. Волосы у меня были как у барана, глаза как у жабы (так меня дразнили сверстники), толстым как поросенок и неуклюжим как колбаса (это характеристика преподавателя физкультуры). И тогда я не понял, как много они для меня сде-

лали. Если бы они меня не дразнили, то я общался бы с ними и разделил бы их в основном печальную участь. Я знаю их жизненные истории. А тогда я на них обижался. Теперь же я хочу сказать им большое спасибо.

В это время судьба меня свела с одним студентом мединститута, который построил турник. Провисев и прокувыркавшись на нем, я приобрел некоторую спортивную подготовку, но все равно считал себя несчастным человеком. С этим человеком я дружу до сих пор. Этот человек сейчас слушает мою прощальную речь.

Противоположным полом я заинтересовался рано. Уже, когда мне было 11 лет, мне понравилась одна девочка. Но, к моему счастью, она меня отвергла. Она предпочла меня другому, который к 50 годам стал алкоголиком. Я же думал, что она меня отвергла, потому что во мне мало хороших нравственных качеств. Я старался их приобрести, а когда приобрел необходимый душевный капитал, я потерял к ней всякий интерес. А сейчас я хочу сказать ей спасибо за то, что она меня отвергла, хотя тогда я очень переживал и обижался на нее.

Когда мне было 16 лет, мне опять повезло. Подарок судьбы. Со мной не захотела встречаться одна девушка. Я знаю ее жизненный путь. Если бы моя судьба не вмешалась, а свела нас, ничего путного из этого бы не вышло. Сейчас я хочу сказать этой девушке, теперь уже очень больной и несчастной женщине, спасибо за то, что она меня отвергла, хотя тогда я очень переживал и обижался на нее.

Когда я оканчивал школу, мне опять повезло. Меня не утвердили с золотой медалью. Если бы я получил ее, то поступал бы на физмат. Но тогда я очень переживал, а надо было радоваться. Сейчас я хочу сказать спасибо тому чиновнику, хотя я его в глаза не видел, который не утвердил мне пятерку по математике, которую мне поставили школьные учителя. Конечно, это опять защищала меня судьба. Ведь по всем данным мне должны были дать золотую медаль. Ведь все 9 классов я получал похвальные грамоты, да и текущих четверок у меня было немного, разве только по русскому письменному.

В институте я занялся хирургией на кафедре оперативной хирургии и топографической анатомии. Там я сколотил группу, и мы проводили довольно сложные операции на собаках. По всем данным я должен был остаться в аспирантуре. Но мне опять

Командовать или подчиняться?

повезло. В аспирантуру меня не приняли. Но тогда я переживал и проклинал всех, кого можно было проклинать, кто приложил к этому руку. Теперь я знаю, что судьба того, кто занял мое место, плачевна. А так бы на его месте был я. Опять-таки не знаю, кого лично мне благодарить за это.

Я же был призван в армию, службой в которой я тяготился, хотя теперь я понимаю, что без этого периода моя жизнь была бы неполноценной. Я хотел быть хирургом, а меня продвигали по административной лестнице.

Судьба нам подсовывает разные дары, но мы их часто не замечаем. Так я в течение 2-х лет в упор не видел своего счастья в виде одной девушки, с которой мы вместе работали. Слава богу, что судьба толкнула меня, в конце концов, к ней. Я стал счастливым в семейной жизни. Более того, она стала моей главной, а иногда единственной опорой в моей жизни, где я оказался лианой. Я ее так оплел, что ее совсем не видно. Даже фамилию свою потеряла и носит мою фамилию. А ведь убери ее, и все рухнет. Все-таки я по своей сути лиана, которую только она и может выдержать. Другим сил хватало только на несколько месяцев. А ведь можно было бы стать счастливым на два года раньше. Правда, и понял я, что я счастлив и что у меня счастливая судьба, еще позже.

Итак, в армии я в упор рвался в хирургию, но судьба опять мне благоволила тем, что мое заявление в адъюнктуру просто не принимали, да и в ординатуре тоже отказали. И опять я не знаю, кому сказать спасибо. А ведь тогда я этих людей считал своими врагами.

Служил я тогда старшим врачом полка, а затем заместителем начальника госпиталя. Без этого опыта я не смог бы делать то, что делаю сейчас. И разработать свою систему психологии управления. Эту систему управления и сейчас не принимает мое ближайшее окружение. И я им за это благодарен. Мне удалось ее внедрить в более солидные учреждения, где руководители используют эту систему и очень ею довольны. Но вернемся к моей службе в армии. Вел я себя неверно, и после службы ходил оперировать. Судьба тогда привела меня на больничную койку. Я был уволен из армии. И только тогда я понял, что хирургия — это не мое, но только потому, что заболел. Спасибо судьбе, что выбила меня из моего сценария.

После увольнения в запас я понимал, что хирургическая карьера для меня закрыта из-за, как я думал, болезни, и решил заняться теоретической или лабораторной работой в 1967 году.

Хотел я стать патологоанатомом, но судьба опять мне благоволила. Какой-то чиновник в Москве не утвердил решение нашего института о зачислении меня в ординатуру на кафедру патологической анатомии. Как я хотел бы сказать ему спасибо, но поисками его заниматься не буду. Я переживал, хотя надо было радоваться.

Находясь во взвешенном состоянии, я встретил своих однокашников. Конечно, их мне подсунула моя судьба, хотя я никак не могу умалить их заслуг. Они свели меня с моим Учителем. Дело закончилось зачислением меня в психиатрическую клинику. Мне бы радоваться, но я шел в клинику с настроением: «На безрыбье и рак рыба». А ведь судьба мне подсказывала еще раньше, что мне необходимо идти в психиатрию. Первых больных я увидел при следующих обстоятельствах. 5 августа 1961 года как медалиста меня зачислили в мединститут и, когда все абитуриенты еще сдавали экзамены и переживали, я был направлен на восстановление административного корпуса. Там я работал вместе с еще одним медалистом. Он-то понял голос судьбы и пошел сразу же в психиатрический кружок и стал психиатром после окончания института. Меня же сценарий водил по кругу 12 лет (6 лет учебы в институте и 6 лет службы в армии). Так вот, во время перерыва мы из окон этого здания смотрели на дворик психиатрической клиники, по которому под присмотром санитарок гуляли психические больные. Впечатления эти были настолько яркими, что я, став психиатром, мог поставить некоторым задним числом диагнозы. Но, увы.

Итак, я пришел на работу в клинику, как я уже говорил, с неохотой. Но буквально через неделю я понял, что попал туда, куда следует. Я впервые по-настоящему увлекся. И этим увлечением была психиатрия. Вот бы этим мне только и заниматься. Так нет, мне еще хотелось стать кандидатом наук. Без особого интереса я стал заниматься дерьмом в прямом и переносном смысле слова: «Микроэлементы в физиологических жидкостях больных шизофренией в дефектном состоянии». Интересы к теме у меня никакого не было, но было легко набрать материал, и тогда она была диссертательна, т. е. в то время ее легко было защитить. Кроме того, взялся я за нее по предложению

Командовать или подчиняться?

шефа, не изучив состояния проблемы. Потом у меня раскрылись глаза. Вот бы и бросить, как велела мне судьба. Но сценарий заставил дописать ее до последней строчки. Год проверки у научного руководителя. И запрет Высшей аттестационной комиссии принимать к защите диссертации на эти темы. 1973 год. Депрессия, опускаются руки. И опять мне повезло. Судьба дала мне отдушину. Это были занятия настольным теннисом. Но я не понял ее сигналов. Отношения с руководством становятся напряженными.

И тут мне опять повезло. В 1978 году у меня случилось нарушение мозгового кровообращения в системе вертебробазилярных артерий. Лежишь — чувствуешь себя хорошо, но встать не можешь. Много думаешь. И тут мне попалась брошюра по трансактному анализу. Купил я ее в 1978-м, а понял и прочел, лежа на больничной койке. Я принял решение уйти в спортивную психотерапию. И тут в моей судьбе появился человек, который привел меня в большой спорт в качестве психолога-консультанта. Тут-то я и заметил, что мир — это не только психиатры и психически больные. Работая в спорте, я понял, что спортсменам нужна не АТ, а умение избегать ненужных конфликтов. Я помог им, а затем помог и себе. Так я стал развиваться сбоку. В 1980 году я наладил отношения с руководством без лизоблюдства и получил давно желаемое повышение и стал преподавателем. Так стала зарождаться система психологического дзюдо, которую потом использовал М. Литвак для создания системы психологического айкидо. Став педагогом, я вынужден был взять на себя все темы па психотерапии, так как преподаватель, читавший эти темы ранее, отказался вести эти занятия. Так совпали и требования производства и мои желания. Это было великолепно. Ощущение счастья было столь полным, что я забыл, что следует оформлять диссертацию. И в 1984 году мне опять повезло. Конкурсная комиссия единодушно рекомендовала меня не избирать на повторный срок. Я ее проклинал, а только теперь благодарю. Так я стал оформлять кандидатскую диссертацию. Тема у меня для тех времен была скользкая. У меня было много советчиков. Все приветствовали мои результаты, но утверждали, что работу следует оформлять в традиционном виде. Иначе мне ее защитить не удастся. Но тут судьба мне подала знак. Делай, как сам понимаешь. Я перестал советовать со всеми, за исключением Учителя № 2, который мне

помог оформить идеи. Когда я подал к защите, то один Совет ее не принял, второй провалил, а в третьем я с блеском защитил в 1989 году. И тут мне повезло и внешне и внутренне. Я встретил организатора психологической подготовки союзного масштаба. С его помощью я вскоре стал довольно известным в профессиональных кругах специалистом.

Далее я стал регулярно проводить циклы по психотерапии, которые шли с неизменным успехом и собирали до 40 человек вместо 18 по плану. И попытался организовать доцентский курс. Но мне опять повезло. У меня ничего из этого не получилось. Я почувствовал себя одиноким. Но судьба в 90 году подсунула прекрасного собеседника — белый лист бумаги. ВЫ знаете. ОН во всем был со мной согласен, выслушивал все мои глупости. НЕ возражал, когда я отказывался от ранее сказанного. Так в 1991 году появилась книжка «Психологическое дзюдо». Вышла она тиражом 100 экземпляров, потом 1000, потом в 1992 году — 50 тыс. Пришлось мне выпускать книги за свой счет. Я организовал свое издательство и выпустил 4 маленькие книжки по неврозам, ПД, АУ. И в 1994 судьба меня свела с моим теперешним издателем, и издал в 1995 году книгу «Энциклопедия общения».

Судьба его словами советовала мне бросить институт и начать заниматься писанием только книг. Но сценарий оказался сильнее. Книжки-то я писал, но для того, что бы быть более убедительным при организации цикла психотерапии или кафедры. И я благодарен судьбе, что мне это не удалось сделать. Так появилось еще шесть книг. И хотя я понимал, что у меня все меньше остается шансов стать хотя бы доцентом, я все же надеялся. С 1994 года я стал писать заявления об увольнении. В 1996 году — второе. Постепенно моя деятельность смещалась за пределы института. Когда мне стало 60, я понял, что мое положение стало двойственным. Пока еще жил мой непосредственный начальник, все как-то сводилось. Но когда он умер и началось кадровое движение, меня без понятной для меня причины стала обходить молодежь. Причем мне даже не объясняли, почему так происходит. Почему не я стал начальником учебной части, почему меня не проводят в доценты. Просить, как пенсионер, я не имел права. Я должен был сам решить и выяснить причину. У меня появилось две версии: или меня держат из милости, или надо мной издеваются. Но милость мне не нужна, а издеваться над собой я не могу позволить. С того момента, как умер мой

Командовать или подчиняться?

друг и начальник, у меня появились частые экстрасистолы (перебои в области сердца). Я никак не мог понять почему. Я понял, что это сигнал судьбы, что мне нужно кардинально менять свою деятельность. Я взял творческий отпуск, написал и защитил докторскую диссертацию, которую, к моему счастью, ВАК не утвердил, а то начались бы поиски профессорской должности. Я делал еще кое-какие телодвижения. Но все без толку. Я решил уволиться. Что-то внутри моментально развязалось. И, как только я подал заявление, экстрасистолы прекратились, исчезла двойственность положения. Я понял, что это голос моей судьбы, и я уволился. Не хочу сказать, что мне сейчас легко. Но, как говорят хирурги, состояние адекватно тяжести хирургического вмешательства».

Вскоре после увольнения судьба осыпала его различными милостями, перечислять которые не стоит. Он получил больше того, чем мечтал, он получил даже то, о чем и не мечтал, но только после того, как вышел из сценария и стал жить в соответствии с собственной природой и собственной судьбой. О, если бы на его пути стояли психологически грамотные руководители, которые бы пеклись не о благе общества, а о своем собственном! Они, конечно же, ему бы помогли реализоваться чуточку раньше, а он бы поспособствовал росту их коллективов и решению их личных интересов. И таких людей, поздно реализовавшихся, ведь много. А еще больше таких, которым так и не удается реализовать самих себя. Посчитайте, какой убыток несет общество!

Оказывал ли я благодарения? По-видимому, да, потому что совершенно неожиданно мне люди говорили спасибо через много лет после нашей встречи. Я их уже к этому времени не помнил, так как все время жил для себя.

И вас, мои дорогие читатели, я благодарю за то, что вы приобрели эту книгу. Для меня это благодарение, но вы о благодарении не думали. Покупая ее, вы жили для себя!

И если мои тезисы: *есть только личный интерес и нет интереса дела* — вы приняли, остается закончить статью призывом: «Научитесь правильно жить для себя! Все от этого только выигрывают!».

А теперь приступим к изложению основных понятий социальной психологии.

Итак, что такое группа? **Группа — это люди, объединенные реальными отношениями.** Класс, семья производственный коллектив, очередь, если она существует достаточно долго, — все это группы.

Если между людьми нет никаких отношений, назвать их группой нельзя. Так, по улице идет *масса* народа. О массе мы говорим тогда, когда не знаем, к какой категории людей относится находящийся рядом с нами человек. На стадионе, в магазине, столовой, на демонстрации уже не масса, а толпа. *Толпа* — это такое собрание людей, где можно предположить наличие общей цели. Поэтому на стадионе я с большей долей вероятности могу предположить, что рядом со мной такой же болельщик, как и я. Уже есть тема для разговора, если мне захочется с ним пообщаться. Когда собирается толпа на автобусной остановке, легче познакомиться с человеком, начав беседу не о футболе, а о неполадках на транспорте.

Толпе будет посвящена специальная глава. Основное ее отличие от группы то, что ее объединяют эмоции, тогда как у группы обычно имеется интеллектуальная цель. Но если группу захлестнут эмоции, то она может превратиться в толпу, которая вместо приобретения товаров может начать драться, а целью станет тогда желание доказать свое превосходство. Но толпу можно организовать.

О группе в собственном смысле слова можно говорить тогда, когда есть общая цель, которая объединяет всех без исключения ее членов. Очередь является типичным примером такой группы: покупатель имеет цель купить, а продавец — продать. Я много лет работал на факультете усовершенствования врачей. В процессе этой работы мне приходилось наблюдать различные групповые явления. Туда приходят курсанты на два-три месяца: у них цель — получить документ, у нас — его выдать. Здесь нет никакой описки. Если я хочу успешно руководить группой, то должен определить общую цель. Если я буду думать, что все

Командовать или подчиняться?

врачи приехали за новыми знаниями, то впаду в глубокую ошибку, ибо одним они не нужны, другие знают (или думают, что знают) не меньше меня. Третьи вообще приехали для того, чтобы отдохнуть от семейных неурядиц. Вот поэтому моя задача организовать педагогический процесс так, чтобы получение диплома было возможно только в том случае, если приобретены знания. Итак, определение или формирование общей цели является основной и первой задачей руководителя.

Группы бывают формальными и неформальными. **Формальная группа** — это группа, сформированная на основании каких-либо документов: штатное расписание, список приглашенных на свадьбу и т. д. **Неформальная группа** — это группа, сформированная на основании личных привязанностей, симпатий, общих потребностей, которые невозможно удовлетворить в формальной группе. Формальной группой управляет руководитель, неформальной — лидер. Власть руководителя определяется служебными инструкциями, предварительной устной договоренностью и т. п. Власть лидера абсолютна, что вытекает из добровольности участия членов группы. Вот почему, если руководитель одновременно не является лидером, группа всегда будет раздираться противоречиями.

Сколько групп человеку нужно? Столько, чтобы удовлетворить свои потребности. Если он все потребности удовлетворит в семье, больше ему групп не нужно. Это возможно только в таких семьях, где организуется свое производство, и все члены семьи на этом производстве работают, а между членами семьи совет да любовь. Кроме того, и сама семья должна быть очень большой. Такое раньше было возможно в большой патриархальной крестьянской семье.

Поскольку таких семей немного, в большинстве случаев каждый человек входит в состав минимум двух групп: семейной и производственной. Этого при правильной

организации семьи и работы человеку бывает достаточно для удовлетворения своих потребностей. Но если у человека имеется третья, четвертая и т. д. группы, это свидетельствует о том, что у него неблагополучие в двух основных.

Если я мало зарабатываю даже на очень интересной работе, то при самой большой любви к ней я буду подрабатывать в другом месте. А это чревато переходом на другую работу. Вот почему опытный руководитель внимательно следит и делает все для того, чтобы его сотрудник зарабатывал только на его производстве. У такого руководителя работнику, у которого вследствие роста квалификации повысилась результативность труда, не нужно выпрашивать прибавку к жалованью. Кроме того, одинаковой должна быть не зарплата, а ее критерии.

Если работа неинтересная и служит только источником для заработка, у человека возникает группа хобби. Опытный руководитель постарается сделать работу не только высокооплачиваемой, но и интересной. А если такой возможности нет, создаст условия для удовлетворения хобби. Я знаю руководителей, которые уделяют большое внимание развитию спорта, художественной самодеятельности и пр., а футбольную команду считают цехом своего предприятия и тратят на это большие деньги.

Вторая причина, по которой человек ищет еще одну группу, — отсутствие любви между супругами. В этом случае возникает новая сексуальная группа, или супруг (реже супруга) спивается, заболевает. Все это, конечно же, сказывается на производительности труда. Для улучшения условий труда часто требуются огромные инвестиции, а здесь необходима просто просветительская работа, правда, квалифицированная, следовательно, дорогая, но все равно она обошлась бы дешевле... В «Психологическом вампиризме» я говорю о технике налаживания сексуальных отношений между супругами. Здесь будет подробно

Командовать или подчиняться?

рассказано об организации семьи и управлении ею. Кстати, отношения в семье неизмеримо сложнее, чем на производстве, и человек, действительно сумевший наладить их, может стать руководителем большого масштаба.

Выделяют в социальной психологии понятие референтной группы. *Референтная группа* — это та группа, которая для личности является эталоном. Так, для мелкопоместного дворянина референтной группой был высший свет, в который он мечтал попасть. Если человек ту группу, в которой находится, референтной не считает, он будет стараться уйти из нее. Будет ли он что-то делать для укрепления этой группы? Естественно, нет! А что он будет делать? Пытаться урвать кусок, с которым есть шанс попасть в референтную группу. Поэтому каждый опытный руководитель заботится о престиже своей группы. Тогда ему легче и дешевле пригласить на работу квалифицированного специалиста, легче и дороже продать свою продукцию или услуги.

Мне больше знакома организационная система медицинских учреждений. В них наиболее престижными считались медицинские вузы и их клиники. Врачи там хотели работать, а больные лечиться. Эта были референтные группы. Но я знаю некоторых выдающихся главных врачей, которые в своих больницах так организовывали свою работу, что именно эти больницы становились референтными группами, и туда уходили на работу из институтов врачи. Более того, сотрудники института предпочитали лечиться в этих больницах, а не в клиниках родного института. Типичным примером может служить больница травматолога Илизарова в г. Кургане и офтальмологический центр С. Федорова, который вырос на базе обычного глазного отделения. В общем, дорогие руководители, сделайте свое учреждение референтной группой, и у вас не будет никогда недостатка в кадрах, да и текучесть в них будет минимальной.

1.2. Поведение человека в группе (роли и маски)

Устройство группы

Как мы знаем, поведение человека является результатом взаимодействия его личности и личностей партнеров по общению. Но, оказывается, поведение зависит и от группы, в которой это взаимодействие происходит. Группа влияет на поведение человека. Посмотрите, как ведут себя два школьника, которые пришли смотреть фильм в кинотеатр. Тихо и спокойно. Но вот несколько классов организуют коллективный просмотр фильма. Бывали вы на таких сеансах? Кто бывал, тот знает, что на них творится! Как ведут себя наших два школьника? Улюлюкают, свистят, комментируют происходящее на экране и т. п. Выйдя из кинотеатра, они опять станут благовоспитанными мальчиками. Но в группе они иначе себя вести не могли. Их бы осудили, ибо в группе у них была такая роль.

Что такое роль? **Роль — это то поведение, которое ожидает группа от личности в процессе выполнения ею социальных функций.** Во время своей лекции я играю роль лектора, а студенты — роль слушателей. Что ожидают от меня студенты? Во-первых, что я буду рассказывать новые для них вещи, во-вторых, рассказывать увлекательно и интересно, в-третьих, не оскорблять их. Если мое поведение соответствует их ожиданиям (экспектациям), они ведут себя тихо, слушают внимательно и наиболее важное записывают (это мои экспектации). В противном случае они накладывают на меня санкции, т. е. начинают читать, рисовать и т. д. При этом они не соответствуют моим экспектациям. Если они от меня зависят, я могу сделать им

Командовать или подчиняться?

замечание, но слушать все равно не заставляю. Я просто могу принудить их сидеть тихо. Вот теперь понятно, почему лучше построить работу группы так, чтобы руководитель зависел от подчиненных, клиент от заказчика, врач от больного, педагог от студента, а не наоборот, как, к сожалению, часто бывает у нас. Ведь если бы студенты могли от меня свободно уйти, у меня не было бы никакого другого выхода, как научиться читать лекции хорошо. А почему я стал писать лучше? Потому что был в полной зависимости от вас, мой дорогой читатель! Первые мои книги оказались никому не нужны. Мне следовало или бросить писать, или писать лучше.

Кстати, дорогие мои читатели, именно эта книга вам понравилась меньше остальных. Вы ее хуже покупали, чем книгу «Психологический вампиризм» или книгу «Если хочешь быть счастливым». Это потому, что она не соответствовала вашим ожиданиям. Я не обвинял вас ни в чем, а прислушался к вашим сигналам и переделал ее. Посмотрю, как пойдет это издание. В одном институте, учитывая современные демократические веяния, разрешили свободное посещение лекций. У многих профессоров посещаемость лекций резко упала. Это был сигнал «Ты плохо читаешь лекции». (У них и раньше было не больше студентов. Были ведь только тела, а души отсутствовали.) Как вы думаете, что сделала администрация института: призвала преподавателей лучше читать лекции или вновь ввела систему принудительного посещения лекций? Не буду отвечать. Догадайтесь сами.

В последние годы я довольно часто читаю платные лекции. Вот здесь я понял, что такое не удовлетворять ожиданиям группы, и как группа накладывает на тебя санкции. Какое-то время слушатели довольно неплохо ходили на мои платные лекции, и я на этом прилично подрабатывал. А потом вдруг посещаемость начала падать. Количество слушателей становилось все меньше и мень-

ше, заработки падали, а потом и убытки начались, ибо не удалось даже оплатить аренду помещения. Пришлось долго думать, что-то менять. Постепенно посещаемость стала расти. Но я сейчас в денежном выражении могу сказать, во сколько мне обошлось невнимание к сигналам и санкциям членов группы.

Вред от неинтересных занятий настолько велик, что он просто не поддается исчислению.

Подчиненные всегда замечают санкции начальников, а вот начальники, особенно любящие администрировать, а не управлять, редко замечают санкции, которые накладывают на них подчиненные. Убытки здесь совершенно неисчислимы, которые проявляются тем, что подчиненные становятся безынициативными или даже осознанно или неосознанно тормозят производственный процесс. В образовании это проявляется выпуском табунов недоучившихся специалистов, с которыми потом мучаются на производстве. Да и им самим не сладко.

Если я искренне играю свою роль, то по моему исполнению можно судить, что я за человек, каковы мои способности, темперамент, мировоззрение. Но иногда роль настолько автоматизируется, что перестает отражать личность как таковую. Тогда индивид просто меняет одну роль на другую, а личности как таковой нет, или роль отрывается от личности, по тому, как человек играет свою роль, уже нельзя понять, кто он такой как личность. Роль по сути дела становится *маской* (см. ниже)

Приведу несколько примеров. Педагог, играя роль педагога, ведет себя, как положено, с его точки зрения, педагогу. Он часто бывает строг, неумолим к нарушителям дисциплины, читает всевозможные нотации, требует от своих учащихся систематического выполнения заданий. Но вот он сам стал студентом, т. е. поехал на факультет усовершенствования учителей. Его поведение резко меняется. Сейчас он играет роль студента. Он опаздывает на

Командовать или подчиняться?

занятия, разговаривает во время лекций, иногда не приходит вообще. Где его личность? Ведь если бы он искренне играл роль педагога, то, став студентом, он бы сочувствовал своему коллеге и не нарушал бы занятий.

Я знаю, что на факультете усовершенствования врачей самыми злостными нарушителями дисциплины были курсанты цикла «Организация здравоохранения». А ведь контингент этого цикла — главные врачи больниц и их заместители.

То же самое можно было наблюдать еще недавно у деятелей коммунистической партии в годы застоя. Они призывали на людях к тому, чему сами не следовали. То ли дело сейчас. Сейчас у нас политики всех уровней искренне играют свою роль. К чему призывают, то и сами делают.

Интересно было наблюдать ролевое поведение человека, когда городского транспорта недостаточно. Сейчас такое бывает редко, а раньше было часто.

Стоит человек на остановке. Здесь он играет роль «Ожидающего автобус». Проезжает мимо автобус, не останавливаясь. Он согласно своей роли кричит (можно подумать, что водитель его слышит!): «Почему не останавливаешься!? Еще человек 10 можно бы было взять». Но вот в следующий автобус он с трудом влез. Давайте понаблюдаем за ним. Роль его изменилась. Теперь он играет «Роль пассажира автобуса» и кричит водителю: «Зачем останавливаешься! Не видишь, что автобус переполнен!» Если автобус все же останавливается, то он старается сделать так, чтобы дверь не открылась. Но вы знаете, что иногда можно наблюдать, как кто-то из пассажиров кричит водителю: «Остановись, возьми еще людей», если он не останавливается на следующей остановке.

У каждого человека в течение жизни складывается свое представление об игре тех или иных ролей. Причем люди часто и не осознают этих представлений. И когда их

социальные роли меняются, они тут же начинают их играть в соответствии с этими представлениями.

А теперь о более трагических случаях.

Он отлично играл роль «ЖЕНИХА»: ухаживания с цветами, рестораны, правда, за счет родителей, всевозможные знаки внимания, удовлетворение всех желаний. Правда, она чувствовала какое-то отсутствие меры, отсутствие душевности и очень сомневалась, выходить ли за него замуж. Каким-то холодком веяло от всего этого. Долго не соглашалась она выйти за него замуж. Но подруги, видя такое ухаживание, подчиняемость и прочие атрибуты жениховства, настоятельно советовали ей вступить с ним в брак, хотя бы и без любви, тем более что возраст в этом плане у нее был критическим, ближе к 30 годам. Да и сексуальных притязаний к ней не предъявлял, как это делали его предшественники. К тому же ей представлялось, что она будет главенствовать в семье. Она согласилась. Уже наутро он ей приказал идти готовить завтрак. Теперь он уже играл роль «МУЖА». А представления у него были домохозяйские. Жизнь превратилась в ад. Вскоре они разошлись.

Один из моих учеников, в прошлом сторонник авторитарного воспитания, попросил, чтобы его сын проверил его работу. Он специально сделал там легко находимые для него ошибки. К своему ужасу, он заметил, что сын ругает его в той самой манере и почти теми же самыми словами, которыми он ругал своего отпрыска. Здесь тоже можно наблюдать смену ролей с РЕБЕНКА на роль РОДИТЕЛЯ.

Один преподаватель одного института вел себя идеально, выполняя любое требование шефа-автократа. Защитил положенные диссертации и, в конце концов, он сменил своего начальника, а тот перешел на вторые роли. Уже на второй день все, в том числе и друзья-однокашники, почувствовали его жесткую руку. А своему начальнику он

Командовать или подчиняться?

написал записку с просьбой освободить в течение дня свой кабинет. Я с этим человеком был в приятельских отношениях и спросил его, почему он так поступает. Он ответил мне примерно следующее: «Когда я был преподавателем, то я же терпел, а теперь я заведующий кафедрой. Пусть теперь они терпят». Сказал он это довольно спокойно. Кто знает социальную психологию, тот этому не удивляется. Личность перешла из одной роли ПОДЧИНЕННОГО в другую роль НАЧАЛЬНИКА. Личность как таковая в этом не участвовала.

Руководители, администраторы и политики, находящиеся у власти! Подумайте, не готовите ли вы сами себе своих могильщиков. Есть сейчас даже специальные психологические тесты, которые смогут подсказать вам, кто же столкнет вас в яму. Но довольно часто общение носит безличностный характер. Бывает так, что моя личность никому не нужна. Если я буду искренен, то буду получать «уколы». Чтобы этого не происходило, я надеваю на себя маску.

Маска — это поведение, которое использует личность для безопасного общения. Происходит контакт масок. Часто, например, в транспорте: «Пробейте, пожалуйста, талончик!» — «Спасибо!» — «Пожалуйста!». И иногда лучше, чтобы личность здесь не появлялась: «Что я, нанялся здесь талончики пробивать!».

У нас много масок, и надеваем мы их автоматически. Маска радости на свадьбе, маска скорби на похоронах, маска благовоспитанности на званых обедах. Иногда маска так прирастает к человеку, что мы забываем, какой он был, да и он сам не знает, какова его сущность. Так, порой на улице с лету можно узнать учителя, военного, врача... Человек и дома начинает вести себя, как на работе. Он в маске. Довольно часто его нельзя «уколоть», но ведь нельзя и «погладить»! Он в маске! Я вас не призываю сбросить с себя эти маски сразу. Но лучше бы их в личности

не держать, а использовать как «накидки конвенциональности». А то ведь маски иногда так прилипают к личности, что становятся их сутью.

И вот с набором ролей и комплектом масок, не зная себя и не зная законов группы, он входит в другие группы или организует новые, т. е. устраивается на работу или создает семью. Для того чтобы управлять автомобилем, надо пройти курс обучения. Здесь я постараюсь кратко рассказать, что происходит в группе, участником которой вы являетесь.

Прежде всего рассмотрим устройство группы (рис. 1). (Эта схема предложена Э. Берном, создателем психотерапевтической системы под названием «Трансактный анализ.») Она имеет большую наружную границу. Это стены класса, где проходят занятия, помещения, где расположена клиника, забор, который не позволяет проникать посторонним на завод или в воинскую часть.

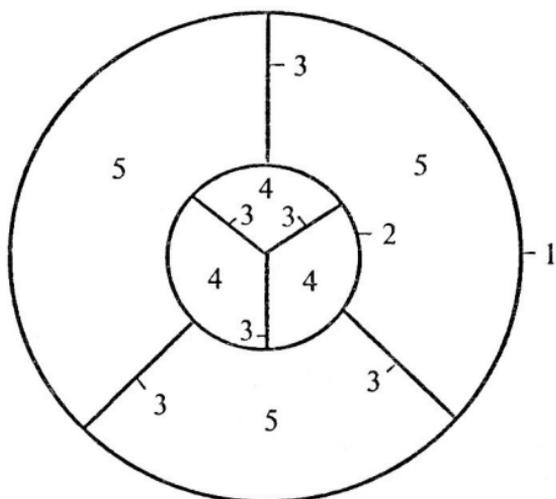


Рис. 1.

1. Большая наружная граница
2. Большая внутренняя граница
3. Малые внутренние границы
4. Руководство
5. Подчиненные

Командовать или подчиняться?

Маленькая окружность, находящаяся в большой, это большая внутренняя граница. Она отделяет руководство группы от ее членов. Члены групп не всегда являются однородной массой. Успешно можно руководить непосредственно не более чем 9—12 людьми. Группа, как капля ртути, при превышении определенных размеров начинает делиться на более мелкие группы. Поэтому тогда, когда группа начинает превышать названную выше цифру, необходимо ее разделить так, чтобы в первичной группе было 7—9 человек и во главе ее стоял руководитель. Тогда у руководителя более крупного масштаба в подчинении будет около 10 человек. В этом плане довольно неплохо устроена армия. Во взводе имеется 3—4 отделения. В каждом отделении 10 человек. Таким образом, в распоряжении командира взвода имеются 4—5 подчиненных: его заместитель и командиры отделений. А где же остальные 3? Это лидеры неформальных групп, о чем мы поговорим чуть позднее.

Далее, рассказывая о системе управления, буду ссылаться на примеры тех групп, которыми мне приходилось руководить. Когда я не знал психологии управления, мне приходилось быть старшим врачом полка, заместителем начальника госпиталя по медицинской части. Боже мой, если б я тогда знал и умел то, что знаю и умею сейчас! Опытный психолог-управленец сможет 30—40 незнакомых друг с другом людей за несколько недель психологического тренинга объединить в сплоченный коллектив. И когда группа, выполнив свою задачу, прекращает существование, эти люди продолжают общаться друг с другом, если позволяют обстоятельства, а чувство, что где-то живет человек, который всегда рад тебе, а ты ему, сохраняется на всю жизнь.

Но прежде чем продолжить изложение, я вынужден ввести еще несколько понятий. Группы делятся на малые, средние и большие. К малым следует отнести группы чис-

ленностью до 10 человек, средняя группа насчитывает 11—25 человек, большая — 25—35.

Группы бывают открытые и закрытые. *Открытые группы* устроены так, что одни члены уходят, на их место приходят другие. Меняются не только члены группы, но и руководители. Таким образом, производственные коллективы можно рассматривать как открытые группы. Закрытые группы формируются одновременно для выполнения какой-либо специфической задачи. После ее выполнения группа перестает существовать. Примером может служить учебная группа (20—25 человек), приезжающая к нам на факультет усовершенствования врачей. Просуществовав два-три месяца и выполнив свою задачу, наши курсанты одновременно разъезжаются по домам. Создаем мы закрытые группы и для психологического тренинга. На больших производствах приходится формировать временные трудовые коллективы. Типичным таким коллективом является коллектив космонавтов, выполняющих полет в космос. Для выполнения каких-либо заданий на выезде также создается временный трудовой коллектив.

Что касается психологического тренинга, здесь я вижу большие преимущества открытой группы. Такая группа у меня существует уже около восьми лет. Одни приходят, другие уходят. Но всегда остается ядро, которое посещает группу не менее двух-трех лет. Оно-то и способствует тому, что новичок за два-три занятия приобретает такое количество навыков, для овладения которыми в закрытой группе потребовалось бы два-три месяца. В этой группе можно апробировать новые методики. Свободное посещение и разовая оплата держат в тоне руководителя (вот она, зависимость от клиента!). Падение посещаемости, а следовательно, и заработка заставляет его овладевать новыми методами и совершенствовать старые. И у меня были неудачи. Но именно неудачи, правильно осмысленные, способствуют росту квалификации. Открытая груп-

Командовать или подчиняться?

па, таким образом, превращается в своеобразный клуб. Иногда к нам «на огонек» заглядывают члены группы, которые обходятся без психолога уже несколько лет. Они делятся своими успехами, а иногда приходят решить одну-две проблемы. Недостатком открытой группы является невозможность вести плановые теоретические занятия, ибо все крутится вокруг решения сиюминутных жизненных проблем.

Закрытая группа хороша тем, что все идут примерно одним темпом, на глазах меняются люди и сама группа. Довольно часто после окончания занятий ее члены начинают посещать открытые группы. На производстве есть смысл создавать закрытые психологические группы, обязательно из добровольцев, для проведения краткосрочного управленческого тренинга. Наш опыт показывает, что именно лица, прошедшие этот тренинг, довольно быстро продвигались по службе без протекций и чрезмерного напряжения. В одном вузе мы провели тренинг с 25 кандидатами на должность преподавателей. Через год 20 (80%) из них перешли на педагогическую работу. Из резерва численность 78 человек преподавателями стали только 34 (43%).

Но вернемся к группе курсантов факультета усовершенствования, в которой я был одним из руководителей. Итак, к нам одновременно прибывает 20—25 человек. Мы их разбиваем на три группы. В каждой назначается ответственный. На весь цикл выбирается староста для связи с руководством цикла. Руководство состоит из трех преподавателей и лаборанта. Таким образом, на цикле в подчинении у руководителя три преподавателя, лаборант и староста цикла. Это четыре человека. А где же три—пять остальных? Это лидеры неформальных групп, которые обязательно есть в любом коллективе, будь то класс в школе, студенческая группа или производственная бригада. Такое же устройство имеет и семья. Там есть группа

руководителей — те, кто держит в своих руках материальные блага, и члены группы, зависимые от руководства, — дети, иногда довольно взрослые, стареющие родители (дедушки и бабушки), внуки и правнуки. Но о семье разговор будет позже.

А теперь о неформальных группах. Если руководитель не знает об их существовании и не знает, кто там лидер, он будет допускать ряд организационных ошибок. Стремясь «дойти до каждого члена коллектива», он может разговаривать не с лидером неформальной группы, а с ее членом. Тогда любая его просьба, любое распоряжение будет выполняться не напрямую, а после беседы с лидером. А если с лидером контакт не налажен, может наблюдаться или неповиновение, или искаженное выполнение.

Упомяну здесь об одном распространенном мифе о недисциплинированности людей. Люди очень дисциплинированы, просто очень мало руководителей, которые умеют управлять по всем правилам науки. Вот и в группе происходит то же самое. Руководитель беседует не с лидером неформальной группы, а с ее членом. В результате его распоряжение искажается советами и запретами лидера. Будем помнить, что власть лидера абсолютна, а власть руководителя определяется служебными инструкциями.

У нас на цикле обычно удастся выявить три неформальные группы. Поскольку это повторяется из года в год, это следует считать закономерностью. Первая группа — учебно-карьеристская, вторая — культурно-развлекательная, третья — алкогольно-сексуальная.

Характеристика учебно-карьеристской группы

В учебно-карьеристскую группу входят врачи, которые стремятся к профессиональному росту и продвижению по службе. Это молодые врачи, которые в студенческие годы посещали кружки и готовили себя к профессиональной

Командовать или подчиняться?

деятельности. Мечтают о научной карьере и, естественно, из кожи вон лезут не только для того, чтобы приобрести знания, но и для того, чтобы оставить о себе память. Это также врачи в возрасте Иисуса Христа. Некоторые уже стали заведующими отделениями, но хотят идти выше, некоторым уже можно получать квалификационные категории. Данная группа активно посещает все занятия, в том числе и факультативные, задает много вопросов. Они начитанны, но часто у них нет школы и временами их заносит на поворотах. Эта группа держит руководителей в тонусе. Очень неудобно, если курсант оказывается более осведомленным, чем преподаватель. Один-два раза еще ничего, а если чаще...

Хочу подчеркнуть, что в понятие «карьерист» я не вношу ни грамма отрицательного содержания. Более того, с моей точки зрения, тот, кто не карьерист, тот не заслуживает звания человека. Кого я считаю карьеристом? Того, кто озабочен своим личностным и профессиональным ростом. Только здесь можно доказать свою уникальность, стать единственным и неповторимым. А это необходимо, ибо каждый из нас создан в одном экземпляре. И единственная возможность доказать свою уникальность — это состояться в профессиональном плане, т. е. разработать свои собственные методы работы. Вот почему у карьериста, когда он планирует свою работу, обычно есть две цели: внутренняя и внешняя. Внутренняя — это личностный и профессиональный рост. Внешняя — моральные и материальные стимулы. Так вот, для меня карьерист — это тот, для кого главная задача внутренняя, т. е. личностный рост, стремление стать специалистом экстра-класса, имеющим собственные методы работы. В общем, стать КОРОЛЕМ. Хочу еще раз объяснить свое понимание, что такое «Король». Это, прежде всего, не должность, а состояние души. Король — это человек, который разработал собственные, одному ему присущие способы работы. У

него есть собственный стиль, собственный почерк. Его нельзя ни с кем спутать. Более того, он незаменим. Он уходит, и сразу все меняется. В качестве примера я привожу шеф-повара одного из ростовских кафе. Он готовил такую солянку, что поесть ее приходили все ростовчане-гурманы и обязательно приводили туда своих иногородних гостей. Простаивали в очереди по два часа. Выпивки в кафе не было. Так вот, когда его сманили в другое учреждение, никто не смог сделать эту солянку. Королей можно найти среди всех специальностей, и далеко не всегда они находятся на верхних ступенях иерархии. Карьерист всегда работает в полную силу, хотя бы для того, чтобы не детренироваться. Это я понял, когда работал со спортсменами. Один из них был отчислен из команды. На следующий день утром я застал его интенсивно тренирующимся. Он мне объяснил, что если не будет тренироваться, то никуда не сможет попасть. Ему просто некогда посещать чисто развлекательные мероприятия. Это не значит, что он не развлекается. Но и развлечения его обычно такие, которые способствуют его личностному росту. Это занятия спортом, чтение хорошей литературы и пр. И все это осуществляется между делом. Карьеристы никогда не участвуют в комитетах жалобщиков, стараются избегать бесплодной общественной работы. Карьериста-студента легко узнать: в студенческом буфете он просматривает конспекты, на практических занятиях активно выполняет лабораторные работы, на лекциях сидит в первых рядах и записывает лекции всех преподавателей, даже если и не собирается в этой области специализироваться. Карьеристу нужны любые знания. В общем, **нельзя работать вполсилы.**

Есть ли аналоги таких групп на производстве? Конечно, есть. С ними и просто, и сложно. Просто руководителю, который сам растет. Сложно тому, кто остановился в росте. Дело в том, что члены учебно-карьеристской группы

Командовать или подчиняться?

мечтают занять место руководителя. Если последний растет, проблем нет. Организация расширяется, и растущему работнику этой группы всегда найдется место, соответствующее его повысившейся квалификации. Если нет возможности обеспечить ему повышение здесь, на месте, его следует перевести в другую организацию с повышением.

Представитель такой группы — энтузиаст. Он заинтересован в сохранении группы и в ряде случаев работает бесплатно (чуть не написал «бескорыстно»). Так, он может сделать вне очереди доклад на конференции и тем самым выручить руководителя, взять лишнего больного. Нет, расчет у него есть. Он понимает, что при случае его пошлют в научную командировку, да и обойти его тогда будет трудно. Он работает и на свой авторитет, и на авторитет группы, надеясь, что рост группы будет сопровождаться и его служебным ростом. Естественно, руководитель, остановившийся в росте, будет в конфликте с таким сотрудником. В лечебных учреждениях — это молодые врачи-ординаторы, мечтающие стать заведующими отделениями, сестры, желающие занять должность старшей медсестры.

Руководителю следует учесть, что представители карьеристской группы не очень сплочены друг с другом, по крайней мере, в учебных коллективах, ибо много времени проводят за занятиями в одиночку (а работа над собой требует уединения) и часто не могут противостоять хорошо организованным культурно-развлекательным и алкогольно-сексуальным группам. Но карьеристская группа очень быстро сплотится, если ее объединить общим творческим трудовым процессом. А это может сделать только руководитель-карьерист. Как это делается, будет показано в последующих главах.

Следующие сведения могут быть полезны руководителям-карьеристам.

Карьеристы-подчиненные подразделяются на две группы: экспансионисты и интернисты.

Экспансионисты (львы) инициативны, лезут к начальству со своими предложениями. Выступают на собраниях, критикуют начальство, да и равных по должности. Всегда очень исполнительны, но могут и привнести что-то новое и потом его отчаянно отстаивать. Хотя довольно часто они бывают правы по своей сути, но их предложения часто просто по тем или иным объективным причинам внедрить в жизнь именно сейчас просто невозможно. Им лучше все как следует растолковать. Окрика они не боятся и могут втянуть вас в совершенно ненужный конфликт и стать антилидером, более того, создать группу, которая будет выступать против вас. Им можно поручать мероприятия, связанные с вовлечением в них большого количества людей. Например, организовать какую-нибудь конференцию.

Интернисты (кролики). Эти сотрудники, наоборот, ведут себя тихо, незаметно, на собраниях не выступают. Но мыслят они хорошо. Нередко ведут дневник, куда все записывают. Особенности их поведения приводят к тому, что они начальству довольно часто неизвестны. Из-за их безответности их часто направляют на непрестижные работы, обходят в наградах, что, конечно, сковывает их инициативу еще больше. В годы застоя их часто посылали на сельхозработы или перебирать на овощные базы картошку. Их часто игнорируют, но они никогда не жалуются, не настаивают и не добиваются. При формировании временных коллективов они часто становятся основной рабочей лошадкой, которую кормят меньше всего. Вот бы руководители знали таких людей и предлагали бы им тоже высказываться, накормили бы огнем любви и внимания. Они тогда раскрыли бы свои крылья и много могли бы сделать для процветания своей фирмы. Иногда их забывают настолько, что они заболевают неврозом или тяжелым пси-

Командовать или подчиняться?

хосоматическим заболеванием. Их еще можно назвать гадкими утятами.

А теперь сведения для подчиненных.

Руководители-карьеристы строят следующую систему управления (рис. 2).



Рис. 2. Управленческая пирамида руководителя-карьериста

Стиль управления у карьериста *демократический*. Еще раз хочу подчеркнуть, что демократический стиль требует очень жесткой технологической дисциплины после демократического принятия решения. У вас имеется только свобода в том, **как** выполнить задание, но нет никакой свободы, когда речь идет о том, **что** нужно сделать и **когда** закончить работу. Как вы видите, на верху пирамиды находится руководитель. Каждый из его заместителей и руководителей имеет свой участок работы, за который несет ответственность, и самостоятельно принимает решения. Под ними растет молодая поросль. Поскольку они сами тоже растут, то и эта поросль имеет возможность для беспрепятственного роста, ибо эта пирамида все время поднимается. Кроме того, постоянно создаются новые подразделения, и появляется возможность на этой пирамиде построить что-то свое. Заместители и руководители не чувствуют над собой давления и препятствий. Вы, дорогой мой читатель, можете мне сказать, что таких руко-

водителей не существует. Я понимаю ваш скепсис. Ведь мои книги читают индивиды, которые хотят улучшить свое положение. А вот те руководители и подчиненные, которые работают на подобных производствах, мои книги не читают. А зачем им тратить время на то, что им известно, и то, что у них уже есть. Уверяю вас, что существуют, хотя встречаются редко, но сейчас их постепенно становится больше. Но, может быть, вам удастся построить такую пирамиду. Но даже если это невозможно, целиться всегда нужно в яблочко, хотя не всегда в него попадаешь. Ну, хоть примерно. Но ведь нужно иметь перед собой модель.

Такая модель позволяет руководителю быть на производстве в течение первых трех часов, а потом заниматься собственной учебой, контактами со смежниками и предприятиями, стоящими на более высокой иерархической лестнице. Руководители-карьеристы физически здоровы, регулярно и полностью используют свой отпуск. Кроме того, они довольно часто ездят в отпуск.

Руководители-карьеристы тоже бывают двух типов. Условно их можно определить как экспансионистов и интенсивников.

Экспансионисты стараются как можно быстрее расширить сферы своего влияния. Они быстро входят в контакты со смежниками, вводят руководимую ими организацию во множество проектов. Кстати, за чтобы они ни взялись, все у них неплохо получается. Когда они получают руководящую должность, то учреждение, отдел или лаборатория довольно быстро преобразуется. Сразу видно, что пришел новый толковый руководитель. Подчиненному с культурно-развлекательной ориентацией здесь делать нечего. Но и карьеристам бывает туго. Эти руководители никогда не отказываются от толковых предложений. Но довольно часто они не могут ограничить себя заказами и делами. Какое-то время подчиненные-карьеристы с охо-

Командовать или подчиняться?

той поддерживают его инициативы. Но проходит не очень большое время. И выясняется, что у них совершенно не остается времени на личную жизнь, здоровье нередко поддается. Сил и средств на все мероприятия не хватает, и все начинает рушиться. Так, руководитель такого плана начал проводить косметический ремонт здания, где располагалось его учреждение, не укрепив фундамента. Учреждение довольно быстро просто на глазах преобразилось. Было завезено современное оборудование. Росла продукция. Но... Половина здания не выдержало новой нагрузки и обвалилось.

Подчиненные должны знать, что возражать такому начальнику нельзя. Да и никто не думает возражать. Ведь все показатели растут и их зарплаты тоже. Но, связываясь с таким руководителем, подумайте, хватит ли у вас сил, ибо от своих намерений он не отступит. Человеческий фактор у него стоит на втором месте. Еще в Библии писалось: «С отважным не пускайся в путь, чтобы он не был тебе в тягость; ибо он будет поступать по-своему, и ты можешь погибнуть от его безрассудства» (Сир. 8, 18).

Интенсивники не так заметны, как экспансионисты. Они стараются вначале укрепить фундамент, обзавестись хорошими корнями. Общий принцип здесь такой. Вначале они формируют стиль учреждения и занимаются каким-нибудь одним делом, но доводят его до совершенства, делают его уникальным. Вначале их считают немного помешанными, потом замечают, что в этом что-то есть. Потом выясняется, что только так и должно быть. Поскольку больше этими методами или этим делом не владеет никто, то вдруг все это стало очень необходимо, и у него без особого напряжения сформировалось несколько десятков филиалов в России и в дальнем и ближнем зарубежье. Особенность такого развития еще заключалась в том, что он сам никому предложения не делал. Делали предложения ему, а он из того, что ему было необходимо, выбирал, да так, чтобы не очень надрываться.

Характеристика культурно-развлекательной группы

Вот как выглядит пирамида, которой руководит начальник, являющийся представителем культурно-развлекательной группы (рис. 3).

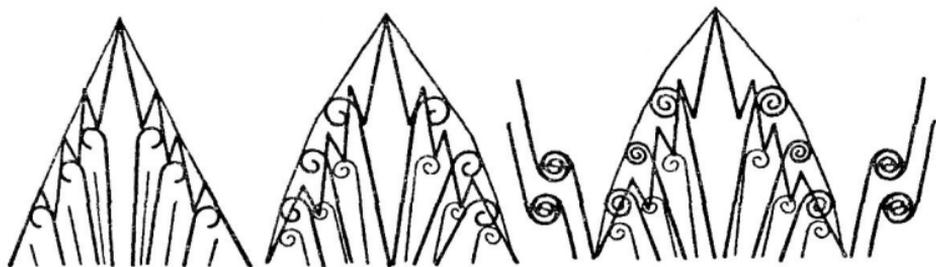


Рис. 3. Управленческая пирамида руководителя-культурника

Как вы видите, все и вся под ним. Стиль управления культурника *автократический*. Он вмешивается во все. Своим заместителям он не доверяет. Они фактически являются его информаторами. Самостоятельных решений не принимают и не имеют права принимать. Решать какие-то фундаментальные вопросы с его заместителями и руководителями подразделений невозможно. Нерешенных дел становится все больше. Ему некогда, а заместителям и руководителям подразделений полномочий не дает. Карьеристам там очень плохо. Ведь не расти они не могут. Все березы и кипарисы под таким начальником находятся в скрюченном состоянии. Лишь помидоры и те, кто стелются, чувствуют там себя хорошо. Обычно он занят с утра до позднего вечера. В его приемной толпится всегда много народа. С работы он всегда уходит очень поздно. И даже находясь в отпуске, он или выходит временами на работу, или руководит по телефону. И вообще он вечно занят. Больше всего достается от него его заместителям и

Командовать или подчиняться?

помощникам, которые повседневно с ним общаются и являются козлами отпущения. Но если они не возражают ему, дают ему выкричатся и не донимают реформаторскими идеями, то могут довольно сносно с ним существовать. Конфликтует он с карьеристами, которых зажимает настолько, насколько сможет, а от особенно ретивых попросту избавляется при любом удобном случае. Кстати, карьерист всегда более уязвим, чем культурник, ибо он старается ввести в работу что-то принципиально новое, не устоявшееся, не апробированное. К нему легче придраться. Ведь принципиально новое в практическом плане менее надежно, чем устоявшееся. Я думаю, что первые автомобили были гораздо менее надежны как транспортное средство, чем привычные лошади.

Пробить принципиально новое трудно. Он четко выполняет все инструкции. Поэтому снять его невозможно. Рост на предприятии ведь все равно хоть какой-то, но есть.

Да я и не советую с ними воевать. Израсходуешь все силы. Нужно расти сбоку. Одни из моих подопечных так и поступил. Работал он в научно-исследовательском институте, который возглавлял Культурник. Ничего в своем подразделении он сделать не смог, но ему удалось некоторые исследования провести на стороне. Потом начались перестроечные дни. Он организовал свою небольшую лабораторию. Пригласил энтузиастов. Публикации шли за грифом этого института, а он рос сбоку все выше и выше. Дело дошло до того, что число его публикаций равнялись 45% публикаций всего учреждения. Необходимую работу в силу своего опыта он выполнял великолепно, но постепенно голова его выбиралась из-под этой пирамиды. Руководство им было довольно, ибо его работы шли в актив института. Но у него на стороне появлялось все больше сторонников. Итак, голова его и туловище уже были снаружи. В институте осталась одна «задница». Он неплохо

выполнял в силу своей высокой квалификации привычную работу. Постепенно он все более освобождался из-под зависимости руководства. Было бы оно умное, дало бы ему повышение, т. е. опять бы ввело его голову вовнутрь пирамиды. Когда в институте осталась одна пятка, он вырвал ее и ушел. Там он бесконфликтно проработал там много лет. Раньше украшала его фирма, потом он уже ее украшал. Но, наверное, еще лучше было бы, если бы такой человек с самого начала рос бы на свободе. Но так уж получилось.

Еще раньше Шопенгауэр заметил, что не всегда на дураке надет шутовской колпак и дьявол не с копытами ходит. Вот почему я сейчас расскажу, как может выглядеть руководитель-культурник. Кроме того, разберемся, что надо сделать, чтобы не растратить свои силы на борьбу с руководителями-культурниками.

Наиболее подробно попытки выглядеть карьеристом описаны Л. Д. Питером в знаменитой работе «Принцип Питера, или почему дела идут вкривь и вкось». Эта книга, начиная с 1971 года, у нас неоднократно переиздавалась.

Вот некоторые приемы, которыми они пользуются для того, чтобы выглядеть передовиками и демократами. (Примеры в основном я буду приводить из нашей действительности.)

1. *Нескончаемая подготовка* с постоянным обсуждением и вовлечением в обсуждение все большего количества лиц до тех пор, пока вопрос не решится сам собой или отпадет необходимость его решать. Когда я начинал свою врачебную деятельность хирургом, я был свидетелем бурного обсуждения двумя ведущими хирургами, как оперировать больного, доставленного с ранением в сердце. Пока они спорили, исчез предмет спора.

2. *Побочная специализация*. Главный врач одной очень крупной больницы, не умея уже вникать в руководство

Командовать или подчиняться?

лечебным процессом, сосредоточил все свое внимание на том, чтобы на территорию больницы не мог бы заехать посторонний транспорт. Он огородил больницу, как мог, различными запирающимися препятствиями, так что появились значительные задержки с госпитализацией хирургических больных, нуждающихся в срочной помощи. В одном институте усовершенствования заведующий кафедрой в основном занимался проблемами выпускного вечера, который проводился в форме КВН. За месяц до окончания полуторамесячного цикла усовершенствования учебная группа разбивалась на команды, которые готовились к соревнованиям. В процессе подготовки возникали различные трудности, которые им преодолевались. Подчиненные ему преподаватели-карьеристы отлынивали от этой работы, иногда даже не могли из-за занятости присутствовать на этих выпускных вечерах. Да и многим слушателям курсов это тоже очень не нравилось. Сам педагогический процесс явно начинал страдать.

3. *Качельный синдром.* Хорошо виден он на следующем примере, который мне рассказал один врач, проходивший у меня цикл психологического айкидо и знавший, как бороться с этими явлениями. Он выписал больного, который уезжал за границу. Эпикриз (заключение, которое пишется в конце истории болезни и выдается на руки больному для предъявления в другие лечебные учреждения) заключал в себе следующую фразу «На правой руке...» На этой фразе и остановился его начальник, когда проверял этот эпикриз. «Посмотрите, что за вульгаризмы вы допускаете. Ведь документ идет за границу. Что подумают о нашем отделении? Это же медицинский документ. Нужно писать правая верхняя конечность. Это просто безобразия. Как вы могли с вашим опытом...» и пр. Послушайте рассказ моего подопечного. «Я взял эпикриз внимательно его посмотрел и сразу же сказал. Сам удивляюсь, как я такое мог допустить. Ведь документ идет за

границу и т. п. Потом мы еще долго спорили. Я настаивал на том, чтобы все переделать, а он согласился оставить его таким, какой он есть, но только чтобы я учел на будущее. Я нехотя согласился».

4. *Игра в демократию.* Бесконечное обсуждение с проработкой мнения сотрудников в тех вопросах, когда нужно просто отдать распоряжение. В одном учреждении в течение месяца почти ежедневно обсуждался график выхода на работу сотрудников на последующие полгода.

5. *Борьба за форму.* Я консультировал одно производство и старался быть участником всех мероприятий. На одном очень ответственном совещании руководитель с возмущением минут 30 рассуждал о том, в каком виде ему подали ответ на запрос. Он показал этот лист бумаги, который выглядел действительно довольно небрежно. Нет, он его не показал, он выставил его на обозрение. Как экскурсовод в музее, он описал все недостатки этого документа, расписал особенности всех линий, высказал массу соображений о структуре личности автора этого документа. Он был прекрасен в своем гневе. На все это ушло минут 30. Но на обсуждение основного вопроса времени не хватило. Когда я спросил, а правильно ли был составлен документ, мне было сказано коротко: «Да, но какое это имеет значение, когда...» И далее я еще 15 минут выслушивал, с какими людьми ему приходится работать. Я сказал, что управленческий процесс в коллективе поставлен великолепно и помощь моя не нужна. Следует помнить правило Питера: «Один грамм видимости важнее килограмма сути» и вовремя и по всем правилам формы подавать все сведения, не очень заботясь о содержании документа.

К сожалению, молодые специалисты-карьеристы не очень заботятся о форме и сосредоточивают все усилия на содержании. Это приводит часто к грустным последствиям. Послушайте рассказ одного заведующего большим

Командовать или подчиняться?

отделением очень большой клинической больницы. «Не помню, по какому поводу попала на проверку к заместителю главного врача история болезни, которую вел молодой перспективный доктор, и надо сказать, вел хорошо. Пациенту стало значительно лучше. Но на лицевом листе были некоторые неточности. Не проставлена дата, когда был поставлен предварительный диагноз, еще не было каких-то сведений. Получил нагоняй я, еще больше досталось молодому доктору. Убедить моего собеседника посмотреть содержание истории болезни мне не удалось. «И не говорите мне ничего хорошего об этом специалисте. Если он не может сделать такие простые вещи как следует, то как же он может разобраться в хитросплетениях вашей специальности!»»

6. *Лихорадочные поиски новизны.* Этот прием весьма действенный. Он создает впечатление, что в учреждении кипит жизнь. Проявляется это в нескольких вариантах, два из них основные. Внедрение новых форм работы, прогрессивных по своей сути, но абсолютно ненужных для работы в данном учреждении. Так, в 70-е годы была мода на исследование микроэлементов у больных совершенно разного профиля. Было защищено огромное количество кандидатских и докторских диссертаций, которые составляют не что иное, как информационный шум. Для многих ученых это закончилось тихой трагедией. Они разобрались, что многие годы занимались дерьмом в прямом и переносном смысле слова. А начать все сначала у многих не хватило сил. И пришлось им доживать свой век в науке на уровне культурников. Второй вариант — это союз с другими коллективами. Культурник предоставляет другому учреждению свою производственную базу, договариваются о совместной работе. Когда другое учреждение разместилось на этой базе, оно начало решать свои проблемы, не имеющие ничего общего с проблемами хозяев, пустивших их на свою территорию.

Я знаю одного руководителя, который скупал все книги подряд, говорил о них своим подчиненным, упрекал их в том, что они ничего не читают. Но как-то он принял на работу карьериста, который стал читать все, что рекомендовал его начальник. Более того, он стал использовать новые данные. Так вы знаете, в чем его упрекнули? В том, что он перечитал.

7. *Папирофилия*. Заведующий кафедрой одного из вузов писал монографию по материалам своей докторской диссертации. Об этом знали все его сотрудники. Когда к нему заходили в кабинет, все столы были завалены разными бумагами и папками. Бумаги и папки находились на всех стульях. Когда кто-то заходил к нему в кабинет, он вынужден был очищать от бумаг хотя бы один стул. Вся текущая работа была запущена. Писал он ее лет 25, но так он и не написал. Ушел на пенсию.

Не буду больше цитировать Питера. У меня накопился и свой материал. Надо сказать, что культурники очень любят ритуалы и праздники, на которых довольно странно говорят ни о чем, т. е. о традициях, о славной истории учреждения, о необходимости поддерживать традиции, о том, что учреждение в отчетный период достигло заметных успехов. Они всегда бывают на похоронах тех, кого же сами и довели до преждевременной смерти. Сами они карьеристов не увольняют, но карьеристы если догадываются, то уходят сами, а если не догадываются, то уходят на тот свет. Но пока они работают под началом культурника, то вынуждены находиться все время в скрытом состоянии. Но придраться к руководителю-культурнику невозможно.

8. *Близость к народу, или псевдодемократия*. Этот прием проявляется в следующем. Руководитель довольно часто «неформально» общается с людьми, стоящими на нижних ступенях иерархической лестницы (вахтеры, секретарши, дворники и пр.), завоевывая дешевый авторитет

Командовать или подчиняться?

у «народа». Черпает у них информацию и опирается на нее, слушает их разглагольствования. Помню, в период правления Н. С. Хрущева всю страну учила жить бабушка Заглада.

Любимая игра у руководителя-культурника — «*Рационализация*». Но на словах они ратуют за прогресс. Более того, говорят они о необходимости этого прогресса гораздо больше, чем те, которые способствуют этому прогрессу. Они призывают внедрять все новое, прогрессивное и обещают рационализатору всякую поддержку. Опытные работники на это уже не клюют. Но молодые карьеристы несут свои предложения. Он их приветствует, просит подождать, прийти попозже. То отчет, то конференция, то приехала комиссия, то начинается отпускной период, то опять наступает отчет. Когда наш бедолага-карьерист не выдерживает и начинает настаивать на решении его вопроса, он получает следующий ответ: «Я не знаю, что вы еще там придумали, но пока вы мне мешаете мне работать». Учреждение продолжает еще довольно долго более или менее успешно работать. Карьеристы, еще не покинувшие учреждение и делающие что-то толковое, договариваются между собой. Все заслуги приписываются в конечном итоге культурнику. Через какое-то время он сам начинает верить в свою непогрешимость. Он вроде бы все время крутится, но от него исходит жидкое дерьмо. Это дерьмо вращается. Более тяжелые драгоценные камни, вымазанные в этом дерьме, центробежными силами отесняются от периферии, а иногда и вылетают из этой круговерти вовсе. Вокруг него остается более плотное и отшлифованное до блеска легковесное дерьмо.

Так вот, молодым карьеристам я советовал бы подальше держаться от такого начальника и ни в коем случае не пытаться его снять, не бороться с ним, а потратить свою энергию на рост сбоку.

В культурно-развлекательную группу входят врачи, остановившиеся в своем профессиональном росте и имеющие основные интересы на стороне. Это или домашнее хозяйство, или коммерция, или еще что-либо другое. Они неплохие специалисты, набившие руку на рутинной работе. Свои обязанности они выполняют неплохо, но от и до. На курсы они не поехали бы, если бы не ряд обстоятельств (одно из них — переаттестация). Для них учеба — просто одна из возможностей отдохнуть. Хлопот с членами этой группы никаких, если не привлекать их к активной общественной работе и не заставлять насильно осваивать новые методы.

Аналоги таких групп есть в любых коллективах. В лечебных учреждениях это большинство сестер и почти все санитары и санитарки. Дежурство один раз в четыре-пять дней создает хорошие условия для работы на приусадебном участке, который является основным источником материальных благ, и реализации других интересов. Наблюдал я таких лиц в профессиональном спорте. Это были футболисты, которые в свое время входили в сборную страны. Они и сейчас оставались неплохими профессионалами, но уже выступали в командах высшей лиги, находящихся на низших ступенях турнирной таблицы, или в командах низших лиг, претендующих на выход в более высокую. От звездной болезни они уже излечились и остались в спорте только для того, чтобы заработать. Призывать к энтузиазму таких людей нет никакого смысла. Санитару, если нужна сверхурочная работа, следует пообещать двойной отгул или еще какую-нибудь компенсацию. Футболисту следует дать четко определенную задачу и определить размер гонорара за успешно выполненную работу.

Дорогие руководители! Имейте в виду, что члены культурно-развлекательной группы в принципе неплохие работники, но «от и до». И они входят в эту группу только в

Командовать или подчиняться?

вашем коллективе. В других местах они, возможно, входят в карьеристскую группу. Хорошо, если другая группа — семья. Есть такая категория людей — семейно-ориентированные личности. Тогда это будут нетребовательные рабочие лошадки. Самое главное, они не будут требовать повышений. Они даже будут отказываться от них. Они даже могут стать таким эмоциональным ядром, который будет сплачивать группу. Но если они в другом месте являются членами карьеристской группы, то неизбежен их переход в эти группы и на постоянную работу. Так, у одного психиатра его хобби стала психотерапия, которой он посвящал все свободное время, применял методы психотерапии на психически больных. Занимался психотерапией, где только можно: в других отделениях, в спортивных коллективах, на заводах, в банках и пр. Создать специальное подразделение у себя на работе ему не удалось. Так, в конечном итоге, он и ушел с болью в сердце из родного коллектива, ибо не мог в нем больше расти.

Дорогие руководители! Имейте в виду, что природа человека такова, что стремится сделать самого себя и быть первым, хотя бы где-то. Где-то он обязательно захочет стать карьеристом. И если это ему не удастся на производстве, то тогда он пытается реализовать себя в культурно-развлекательной группе. Ну и создавайте у себя на производстве различные кружки вязания или художественной самодеятельности, спортивные секции и пр. Тогда то, чем человек занимался в своем кружке, нередко становится его профессией. Если вы этой работой заниматься не будете, то ваш работник найдет себе другое место, где сможет удовлетворить свое хобби. Так ведь там его и сманить смогут. А ведь сманивают обычно хороших работников. Кстати, довольно часто хобби становятся потом профессиями. Это я к тому, что к культурно-развлекательной группе нужно отнестись с большим вниманием. В ней человек может найти себя. Ведь часто человек выбирает профес-

сию не в соответствии со своей природой, а по настоянию родителей или авторитетов. В культурно-развлекательной группе он может найти себя. Вспомните хотя биографии многих звезд театра и эстрады, писателей, изобретателей и мн. др.

А если человек не сможет сделать карьеру и в культурно-развлекательной группе, то он начнет осуществлять ее в алкогольно-сексуальной.

А сейчас я дам для подчиненных-карьеристов сведения о начальниках, которые являются представителями культурно-развлекательных групп. Таковых, к сожалению, по нашим наблюдениям, вполне достаточно. Бороться с ними не стоит. Хотя я во второй главе описал, как снимать начальника, то я вам не советую этим заниматься, даже используя научные данные. Чаще всего такие руководители работают в бюджетных учреждениях. Но я вынужден констатировать, что и в коммерческих организациях, и в фирмах воспитанные в автократическом духе талантливые руководители вносят много элементов прежнего стиля руководства. В частности, стараются во всем быть в курсе событий, на все влиять. Тогда принятие решений и действий замедляется. Я бы не советовал оценивать руководителя учреждения по такому факту, что в учреждении имеется рост показателей.

Пока учреждение существует, оно обязательно растет, как и любое растение обязательно растет. Руководитель, как и крестьянин, или способствует росту растения, или никак не влияет, или замедляет его рост. Наши исследования показывают, что руководитель-карьерист ускоряет рост группы, руководитель — представитель культурно-развлекательной группы, оказалось, к нашему удивлению, обычно тормозит развитие группы. Как влияет руководитель — представитель алкогольно-сексуальной группы, мы укажем ниже.

Командовать или подчиняться?

Так вот, делающим карьеру молодым людям следует уметь разбираться в своих шефах, определить, что их начальник относится к культурно-развлекательной группе, и не пытаться с его помощью решать свои карьерные проблемы, т. е. проблемы личностного роста, а *развиваться сбоку*. Сейчас объясню, что это такое.

Характеристика алкогольно-сексуальной группы

Алкогольно-сексуальная группа представляет собой наиболее неудобную часть сотрудников в любом коллективе, особенно в его алкогольной части. Поскольку такие группы встречаются повсеместно, а разбивать их нужно решительно и бескомпромиссно, то я даю им подробную характеристику. Здесь я использую материалы Э. Е. Бехтеля и ряда других исследователей. Хочу подчеркнуть, что здесь я не веду речь о больных алкоголизмом. Это еще здоровые люди, но если в их образе жизни ничего не изменить, то они станут алкоголиками. Более того, иногда речь идет даже не столько об употреблении алкоголя, сколько о стиле

Руководителю следует иметь в виду, что имеются следующие виды алкогольных групп:

1. *Алкогольные группы на основе формальных групп* (бригада, участок, курс повышения квалификации врачей и пр.). Иногда они могут сливаться со всей группой. Здесь можно наблюдать 4 варианта:

а) лидер группы не совпадает с формальным лидером, но имеет позитивные социальные установки (положительный лидер). Выпивка идет в нерабочее время. Если и наносится ущерб делу, то потом он компенсируется;

б) лидер группы не совпадает с руководителем, но имеет негативные социальные установки. Тогда группа противопоставляется руководству; а лидер становится антилидером.

Следующие ниже сведения могут оказаться полезными администрации городов и районов и социальным работникам.

2. *Алкогольные группы на почве микросоциосреды по месту жительства.* Она состоит из друзей и знакомых. В нее собираются люди, склонные к злоупотреблению алкоголем, в тех случаях, когда употребление алкоголя в их трудовых коллективах не поощряется. На работе они слывут трезвенниками, а компенсируют свою потребность выпить по месту жительства.

3. *Семейная группа.* Такая группа довольно быстро спивается.

4. *Преалкогольные группы.* Вначале могут собраться, чтобы поиграть домино и выпить, потом, чтобы только выпить. Варианты: расширенные семейные группы, поклонники спортивной команды, различные кружки и спортивные секции. Особенно это можно наблюдать в группах футбольных фанатов. Вначале они собираются вместе, чтобы поболеть за любимую команду, потом после победы любимой команды они выпивают, потом собираются просто для того, чтобы выпить.

Но исход всех этих групп, если их не остановить, — это группы, полностью состоящие из алкоголиков. Алкогольные группы обычно малочисленны — 3—5 человек. В большой группе деятельность ее затруднена. Выделяются сублидеры.

В зависимости от состава выделяют однородные и разнородные группы. В разнородных группах один общий мотив — употребление алкоголя. Поэтому эти группы спиваются быстрее.

Посмотрим, как происходит выпивка в этих группах.

Для реализации потребности в алкоголе нужен «кворум». Если кворума нет, предпринимается розыск остальных. Сформировавшаяся группа имеет сложную структуру. В ней можно выделить инициатора-лидера, сублидеров,

Командовать или подчиняться?

всегда готовых поддержать лидера и периферию группы. Периферия не полностью подчинена лидеру, не всегда участвует в выпивках, не поддерживает уровень употребления, принятый в группе. Человек из периферии может пропускать тосты и пить меньше других.

Формирование группы осуществляет лидер. Первая выпивка является ключевой. Она определяет правильность выбора. Важно, чтобы среди членов группы была одинаковая потребность в алкоголе.

На первых порах роль лидера незаметна, а сама группа аморфна. Однако по мере повторения выпивок происходит структурирование группы и дифференцировка ролей. Распределяются обязанности: «разливалы», доставалы, гонцы, разносчики.

Постепенно роль лидера становится более заметной. Он начинает решать кадровые вопросы, и включение новых членов группы предполагает безусловное подчинение лидеру группы и групповым нормам. Новичок вначале обязан слушать, что говорят «звезды», и быть «восхищенной аудиторией» без права голоса. Потом он в группе тоже может делать свою «карьеру» и перемещаться по ролям. Довольно часто бывший новичок, стараясь обогнать старожилов, быстро спивается. Тогда его из группы изгоняют.

Личность из группы может выпасть по следующим причинам:

1. Интенсивность алкоголизации в группе для нее чрезмерна или он не может быстро адаптироваться.

2. Интенсивность алкоголизации в группе недостаточна. Человек переходит в другую группу с более высокой алкогольной потребностью.

Группа выталкивает из себя лиц с высокой потребностью и не приемлет лиц с низкой алкоголизацией. Непьющих осуждают. «А что с ним делать, он ведь не пьет, а я боюсь непьющих!», «Он хочет показать, что он лучше других!»

Группа навязывает своим членам свой уровень алкоголизации.

Сформировавшаяся алкогольная группа — это довольно устойчивое образование. Негативное отношение товарищей по работе, конфликты в семье малоэффективны и не меняют алкогольных норм.

Распад группы может произойти вследствие ухода лидера, изменения его установок и при дискредитации лидера.

А вот как проходит сам процесс выпивки.

Имеется три стадии:

- *анализа*: сидят, курят, недовольны жизнью;
- *подготовительная*: решение принято, гонец послан, производительность труда растет. За то время, которое тратит гонец, выполняется большая часть суточной нормы.

Третья стадия — *выпивка*. Вначале молча принимается ударная доза, затем возникает чувство симпатии друг к другу.

Говорят мало, слова произносятся: «Сообразим, приложимся, раздавим».

На следующий день происходит оценка группового действия («Хорошо посидели»).

Вначале алкогольные группы могут быть разнополыми. Более того, вначале выпивка служит средством для высвобождения сексуального инстинкта, но по мере развития алкоголизации средство становится целью, и сексуальный компонент постепенного исчезает, а группа становится однополой.

Алкогольные группы — особые группы. Деятельность в них стихийна, самосознание низкое. Групповая потребность, определяемая по действию и результату, высока и определяет сплоченность группы. Сплоченность тем больше, чем выше потребность группы в алкоголизации.

Командовать или подчиняться?

В основе отношений в группе лежат всепрощенчество, снисходительность, приятельство, но это не распространяется на групповые нормы.

В своем развитии группа по мере увеличения частоты и количества выпитого проходит ряд этапов усложнения отношений и заканчивает сокращением группы и упрощением всех отношений.

Алкогольная группа функционирует в обществе, и по мере ее деградации на нее начинают воздействовать и семья и все общество. Более подробно эти отношения я описал в книге «Психологический вампиризм». Здесь же я хочу только сказать, что алкоголику удастся довольно долго находить себе защитников среди тех, кому он приносит неприятности. Я просто хочу подчеркнуть, что нельзя надеяться, что все обойдется. Убивайте надежду и начинайте действовать. Здесь хочется еще раз подчеркнуть нашу позицию в работе с алкоголиками: жесткий договор, исключающий возможность дальнейшего пребывания в коллективе, если нарушение связано с употреблением спиртных напитков.

Могу подсказать форму беседы, которую разработала одна моя подопечная, комендант учебного корпуса крупного вуза Москвы, и провела ее со своими сотрудниками-алкоголиками. Она сказала им следующее.

«Я вам не мама. Что хотите, то и делаете, но если появитесь на работу в пьяном виде, то будете уволены». Ей, конечно, не поверили. Один вахтер пришел пьяным. Она вызвала охрану, которая сняла его с вахты, потом уволила его с работы. Больше никто пьяным на работу не приходил, хотя, конечно же, где-то они выпивали. А ведь боялась, что останется одна.

А теперь сведения для карьеристов-подчиненных.

Бывает так, что лидер алкогольной группы и руководитель — одно и то же лицо. Тогда нередко формальная группа полностью или частично совпадает с алкогольной.

Уклонение от выпивки тогда становится невозможным и рассматривается как оппозиция или вызов группе. Такие группы быстро спиваются. Один из моих подопечных рассказал мне такую историю: «Я попал в одну туристическую группу горного туризма. Там инструктор был большим любителем выпить и сколотил соответствующую группу. В период подготовки к походу по вечерам группа часто выпивала. Я, используя полученные навыки, как мог, избегал питья. Но один из лидеров меня разоблачил и сказал примерно следующее: «А у нас, кто не пьет, или хворый, или подлец». Я сказал, что я подлец, и ушел из группы. И правильно сделал. Там были неприятности и травмы». Должен вам сказать, что в такой группе вам делать нечего. Постарайтесь быстрее перестроиться в другую группу, найти другое место работы. Руководителю-алкоголику верить нельзя. В пьяном виде он может много наобещать, но к утру он просто не будет помнить то, что обещал. В годы застоя руководители зачастую и были представителями алкогольной группы. Некоторые карьеристы по неопытности, пытаясь снять своего начальника, жаловались вышестоящему начальнику, тоже алкоголику, на то, что их руководитель злоупотребляет спиртным, и приобретали себе еще более могущественного врага, одновременно укрепляя позиции своего начальника. Конечно, такая группа быстро спивается и может даже распасться, если руководитель-алкоголик не будет снят.

Бывают, хотя и редко, как это было принято говорить в годы застоя, когда пьет только руководитель, а формальная группа непьющая, руководитель в своем кабинете запирается с такими же руководителями других учреждений, но других групп для укрепления «делового сотрудничества со смежными коллективами». Тогда нередко приход руководителя-алкоголика после руководителя-культурника иногда способствует деловому прогрессу группы, хотя по деловым качествам он довольно часто уступает культурнику.

Командовать или подчиняться?

Почему так происходит?

Дело в том, что автократический стиль администрирования руководителя-культурника, приводит к тому, что активность карьеристов обычно не выявляется внешне, но ее энергия накапливается. Стиль же алкоголика обычно *либерально-попустительский*. Вот как выглядит управленческая пирамида при таком руководителе:

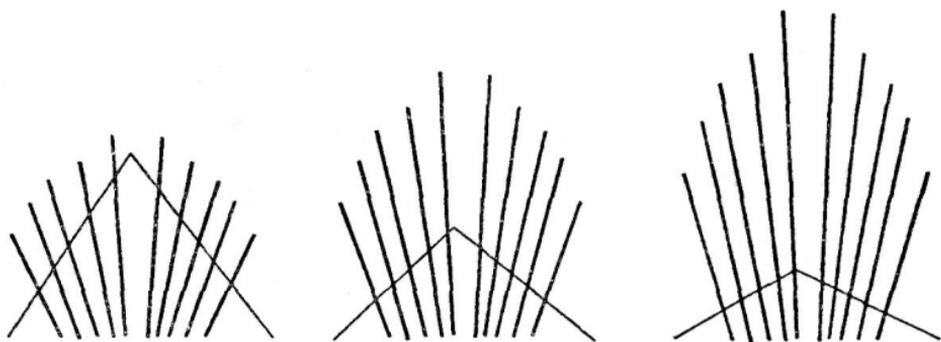


Рис. 4. Управленческая пирамида в алкогольной производственной группе

На рис. 4 наглядно видно, что пирамида начинает принимать не вид дерева, правильного развитого у карьериста и со сдвинутыми ветвями у культурника, а вид кустарника. Вершины нет. Как говорят обычно, учреждение потеряло свое лицо. При нем начинают расти особенно интенсивно карьеристы, но не внакладе и культурники. Он в принципе никого не трогает. Карьериста потому, что его не за что трогать. Культурника он не может тронуть, так как у того всегда есть компрометирующий материал. Ну а своего брата-алкоголика он тем более не будет трогать, Вот такой душа-парень, миляга. Со всеми он хочет быть в хороших отношениях, никогда никому не отказывает. Ну и конечно, распоряжения вышестоящих выполняет неукоснительно. Но часто, сам того не осознавая, он вызывает конфликты между своими сотрудниками. Любимое его выражение — «Нет проблем». «И.И., разрешите

мне завтра отсутствовать. Мне нужно решить проблему «А» в другом месте» — просит его карьерист. «Нет проблем» — слышит он в ответ и идет к напарнику с просьбой, чтобы его тот подменил. Выясняется, что часом раньше напарник тоже получил разрешение отсутствовать в это время. Какое-то время сотрудники улаживают отношения друг с другом. Дела даже начинают идти лучше, чем у его предшественника-культурника. Нить управления он теряет, и все чаще начинает проводить время с членами своей алкогольной группы.

Уволить его трудно, если он окончательно не сопьется и не попадет в вытрезвитель или вообще в какую-нибудь историю, бросающую тень на репутацию всей организации. Карьеристы какое-то время им довольны. У них, наконец, начался какой-то рост. Естественно, не в претензии культурники, которых никто не призывает к прогрессу. Об алкоголиках я уже и не говорю. Довольно и руководство. Но даже, если ты хочешь пожаловаться на такого начальника, тебя просто не поймут ни вышестоящие руководители, ни стоящие с тобой на одной лестнице, ни твои подчиненные. Причем и слова, которые при этом будут произноситься, окажутся одинаковыми. «Ну, если вас и такой начальник не устраивает, то я просто не знаю, что вам еще нужно».

Как не сползти с позиций карьериста

Теперь несколько слов руководителям-карьеристам, у которых дела идут довольно успешно, и тем, кто станет руководителями. *Будьте бдительны!* Когда дела идут хорошо, можно незаметно превратиться в культурника и даже алкоголика.

Вот вам некоторые подводные рифы и течения, которые незаметно производят эти превращения.

Командовать или подчиняться?

1. *Обилие представительских функций.* Приходится присутствовать на массе совещаний, заседаний, участвовать в работе множества комиссий, организовывать банкеты и вечера отдыха.

2. *Лесть и восхищение.* Следует помнить, что льстец обманет, а восхищающийся предаст. Подробно описаны эти явления в книге «Психологический вампиризм» в разделе «Вампир иуда»

3. *Обилие текущей работы.* Здесь вам помогут секретари, референты и заместители.

4. *Жажда признания вышестоящих карликов, или синдром Высоцкого.* Мне представляется, что много гениев, известных и неизвестных, у нас гибнет или делают меньше, чем могли, из-за того, что не могут обойтись без признания власть имущих. Ведь Высоцкий был признан народом, но все же переживал из-за того, что не имел соответствующего документа. Те же муки испытывал Пушкин из-за того, что его назначили на очень маленькую должность. Примеры можно продолжить. Этот синдром отнимает много душевных сил (душит обида, когда не признают твоих заслуг). Зря тратятся время и средства для добычи блестящих камушков. Меня давно уже беспокоит проблема этой сорочьей психологии, которая замедляет личностный рост и приводит к болезням. Посмотрите на визитные карточки многих добившихся формального успеха людей. Там уже их имени некуда ставить. Начинаешь сомневаться, а есть ли у них успех фактический. К сожалению, эта болезнь и у меня протекает в хронической форме, а иногда и с обострениями. Посмотрите на тыл обложки моих книг. Там четыре, может быть и не очень больших, но блестящих камушка. Но так и хочется сообщить на весь мир, что еще и... Не буду перечислять всех своих регалий. Получение их отняло у меня много времени и сил. Лучше бы еще пару книг написал. Но зато хочу отметить, что я уже не преподаватель Ростовского государ-

ственного медицинского университета. Я уже не президент Северо-Кавказской психотерапевтической ассоциации. Думаю, что скоро я уже не буду главным психотерапевтом Ростовской области.

Кстати, дорогие мои читатели, у меня есть и не очень удачные книги. Так вот, вы их не покупаете, несмотря на все мои регалии.

5. *Боязнь неудач.* Тренер-карьерист смог создать дружную команду, которая заняла второе место в высшей лиге. Шло время. Несколько лет они держались на втором месте. Ведущий состав практически не менялся. Каждая игра была ответственная. Вводить новых игроков в основной состав он не решался. Молодые талантливые игроки, не дождавшись своей очереди, уходили в другие коллективы. Роптал и основной состав. Их время уходило, и шансов попасть в сборную страны оставалось все меньше. Но как-то так случилось, что несколько ведущих игроков получили травмы, несколько ведущих спортсменов ушло в декретный отпуск. Он вынужден был практически заменить весь основной состав. Команда быстро спустилась очень низко. Так он незаметно для себя стал культуриком, потом стал прикладываться к бутылке. Вскоре его уволили. В общем, иногда, чтобы подняться на более высокую вершину следует спуститься чуточку вниз, но вперед.

Мы как-то привыкли к тому, что незаменимых людей не бывает, а сообщество рассматриваем как булыжную мостовую. Выпал один булыжник — вставляем вместо него другой. Это было бы прекрасно, если бы так могло быть. Ведь каждый из нас создан в одном экземпляре. С точки зрения истины, правильнее было бы говорить о том, что каждый человек абсолютно незаменим. В. Франкл предлагает рассматривать сообщество как мозаичный рисунок, где каждый кусочек мозаики неповторим. Такой подход заставляет нас бережно и даже трепетно относиться друг другу. Это не значит, что не нужно увольняться, что нельзя

Командовать или подчиняться?

разводиться. Это не значит, что нельзя увольнять, что нельзя прогонять людей. Но прежде чем это сделать, нужно крепко подумать. Ведь обойтись друг без друга мы не сможем. Ведь вместо ушедшего нужно будет найти другого. И неизвестно, будет ли другой лучше, если и прежний был вроде бы ничего. В этой связи становится ясна решающая роль руководителя в сообществе, ибо он находится в центре этого рисунка. Только руководителю нужно, чтобы его группа была коллективом, только он изначально заинтересован в укреплении группы, и только он один может это сделать. В некоторых странах существуют кадровые бюро, в которые обращаются крупные фирмы, когда они подбирают руководителей подразделений. Эти фирмы, кстати, платят огромную неустойку, если их кандидат не обеспечил ожидания заказчика. Я это вот к чему говорю. Роль руководителя трудно переоценить.

В качестве иллюстрации хочу привести пример одной производственной группы, развитие которой я наблюдал много лет. Там было 8 ступенек роста. Так менялись только руководители, все, даже те, кто был на нижних ступенях иерархии, практически не менялись, даже те, кто находились на нижних ступенях. Эта группа входила в мощную престижную организацию. Вначале группу принял руководитель-культурник достаточно большой высоты. Стиль управления у него был жестко авторитарный. Из членов группы кто пошел, кто распрявился, а кто и ушел. Показатели несколько возросли. Но через пять-шесть лет стало ясно, что он не меняется. Его подчиненные, стоящие на одну-две ступеньки ниже, к этому времени могли уже предсказать каждое его слово, когда он говорил. Они могли предвидеть любое действие. Вначале его восторженно приняла карьеристская группа. Но как только он стал тормозить ее рост, она вступила с ним в конфликт. Показатели расти перестали, и вскоре группа по основным показателям оказалась в числе аутсайдеров.

Но среди аутсайдеров это была лучшая группа. Его попытались карьеристы снять. Но им это сделать не удалось, хотя какое-то время он висел на волоске. Ну не знали они, что некомпетентность не является основанием для увольнения. Естественно, организация его поддержала, и он еще лет десять руководил группой. Карьеристы продолжали с ним бороться, укрепляя его влияние. Я посоветовал прекратить борьбу и начинать его расхваливать, где только можно, и ругать его начальника. Через полгода такой политики его сняли. Случилось это после того, как они написали жалобу на вышестоящего начальника, который преследует их руководителя и придирается к нему по пустякам. Конечно, ему не поверили, что не он организовал эти письма. Была направлена беспристрастная комиссия, которая выявила полный застой. Начальник-культурник был снят. Как обычно бывает в таких случаях, нового начальника прислали со стороны. Этот оказался алкоголиком, и стиль управления у него был либерально-попустительским. Коллектив вздохнул свободно. Карьеристы занялись своими делами. Культурники блаженствовали, так как их оставили в покое. А про алкоголиков я уже и не говорю.

Производственные показатели неожиданно пошли в гору и увеличились по сравнению с прежним начальником чуть ли не второе. Но исчезло общее направление деятельности. Вы уже поняли, что рост общих показателей получился за счет трех карьеристов, которые действовали каждый в своем направлении. Какое-то время алкоголик пытался что-то сделать, добиться какой-то единой линии, но у него ничего не получилось, ибо открытый конфликт все бы вскрыл. Через какое-то время он вообще перестал вникать в дела. Надо сказать, что ядро самой группы было непьющим. К власти не рвались, недоразумения улаживали между собой. Так случилось, что через 10 лет такого управления он умер во время праздника.

Командовать или подчиняться?

Возглавил группу один из трех карьеристов. Показатели стали вообще фантастическими, численность сотрудников возросла втрое. Деятельность стала подчиняться единой цели. Быстро укрепилась материальная база, наладились межгрупповые связи. Коллектив получил общероссийское и международное признание. А что случилось с остальными двумя карьеристами? Правильно. Они ушла из коллектива и занялись своими делами, но связь с родным коллективом не потеряли, помогают ему, чем могут. И родной коллектив оказывает в случае нужды необходимое содействие. Все деловые и дружеские связи сохранились. Карьерист с карьеристом никогда не поссорятся, ведь каждый из них строит самого себя, создает свою вершину.

А теперь давайте снова вернемся к проблеме профилактики сползания с карьериста на уровень культурника. Когда ты не меняешься, окружающие могут довольно долго этого не замечать. Но ты-то всегда при себе. Не скучно ли делать все время одно и то же, даже если оно дает эффект?

Загляните в будущее. Рано или поздно, но это благополучие исчезнет, если все останется по-прежнему. Одна женщина неплохо подрабатывала тем, что вручную делала одну швейную операцию, и была очень довольна жизнью. Через некоторое время появились швейные машины, которые делали эту операцию автоматически. Ее услуги оказались ненужными. Уже при мне многие машинистки лишились своей работы, ибо прозевали появление компьютеров. Теперь их высокая квалификация, связанная с умением вставить фамилии иностранных авторов в русский текст, стала просто ненужной.

Что-то менять надо, даже когда все в порядке, когда очень не хочется что-то менять. Ведь внедрение нового всегда связано с риском и дополнительной работой, а тут действительно все хорошо. Но, как говорил Ф. Франкл, нельзя почивать на лаврах. Развитие не остановишь. Даже

если ты не снижаешь уровень своей работы, но остаешься на месте, то тогда мир со своими карьеристами тебя обходит, и через какое-то время ты остаешься позади ситуации и из карьериста незаметно для себя становишься культурником. Вроде бы делаешь свое дело не хуже чем раньше, а начинаешь попадать в отстающие. Довольно долго это для окружающих может оказаться незамеченным, но ты-то сам замечаешь, что остановился в своем развитии, а если не замечаешь, то возникает какое-то неосознаваемое чувство тревоги и скуки. Даже если окружение возле тебя все время меняется и не возражает против твоей работы, но есть один человек, который всегда присутствует при твоих делах, — это ты сам. Многие не хотят прислушиваться к своему голосу и прибегают к приемам культурника, о которых я писал выше, или начинают пить, как алкоголики. Через какое-то время от тебя начинают разбегаться карьеристы, потом ты надоедаешь даже культурникам-льстецам и можешь незаметно для себя скатиться в алкогольную группу, не меняя своего формального социального статуса.

Эти соображения у меня возникли лет 10 назад, когда я был довольно успешным психотерапевтом и даже уже защитил кандидатскую диссертацию, да и неплохо читал лекции.

Так вот, читаю я лекцию врачам. Большая часть группы интенсивно записывает, проявляя при этом большой интерес. А один очень толковый курсант не записывает, пытается незаметно читать книжку и каждые 5—10 минут делает небольшие пометки в тетради. Я поинтересовался, в чем дело. Оказалось, что он был у нас на специализации 5 лет назад, очень подробно записал эту лекцию, а сейчас делает отметки в тех местах, где замечает что-то новое. Мне стало стыдно. Но это оказалось очень полезным для меня. Я в корне поменял стиль чтения лекция и проведения занятий. Но этот факт заставил меня проанализиро-

Командовать или подчиняться?

вать и прошлые свои неудачи. И все они произошли потому, что я остановился в своем развитии. Но получить обратную связь от членов формальной группы очень трудно. Ведь все слушатели факультета повышения врачей находятся в зависимости от преподавателя и правды говорить не будут. Но ведь мне в свое время давала обратную связь только неформальная группа.

Дала ее она мне очень просто. Она распалась. Я тогда во всем обвинял одного антилидера, который, с моей точки зрения, развалил группу. Я даже тогда назвал его предателем, а после анализа стал благодарен ему за то, что он это сделал. Кроме того, я написал статью о психологии предательства, которую опубликовал в медицинской газете в 1994 году, а затем она вошла в книгу «Психологический вампиризм».

Я думаю, что эта история достаточно поучительна, и стоит ее мне вам рассказать, мой дорогой читатель.

Началась она в 1983 году, а закончилась в 1988 году. С 1979 года я стал обучаться тогда еще полузапрещенным методам психоаналитической психотерапии. Не буду описывать, с какими трудностями доставалась литература, которая сейчас свободно лежит на всех прилавках уважающих себя книжных магазинов, как надо мной смеялись, как вызвали в различные карательные органы, выясняя, не занимаюсь ли я антисоветчиной. Но везде были умные люди, которые оказывали мне поддержку и защищали. Занимался я тогда в основном транзактным анализом Э. Берна, используя его, получал фантастические для меня результаты. Койко-день сократился почти вдвое. Практически больные перестали поступать повторно. Количество лекарств уменьшилось почти втрое. Руководство к моим нововведениям относилось нейтрально, и слава Богу. Я даже решил и свои личные проблемы — перестал болеть и стал преподавателем факультета усовершенствования врачей, практически не имея на это никаких шансов (возраст, инвалидность 5-й группы, отсутствие ученой степени и деловых и родственных связей). К 1983-му мои успехи стали очевидными для моих учеников, и они стали наблюдать

за моими методами работы и осваивать. Честно признаюсь, меня это признание радовало, ибо до этого я его практически не имел нигде. (Вот бы этим и ограничиться; так мне еще захотелось признания вышестоящих карликов — это то, что я называю синдромом Высоцкого). По их просьбе я в свободное от работы время стал собираться с ними и обучать тому, что я знал. Так сформировалась так называемая Баллинтовская группа (то, что такие группы называются Баллинтовскими, я узнал намного позже), которой я руководил довольно успешно несколько лет. Группа эта была неформальной, я был признанным лидером. С моей помощью многие врачи увлеклись психотерапией и стали неплохими специалистами. Группа постепенно росла, хотя одни приходили, другие уходили. Я все больше влюблялся в трансактный анализ и считал, что других методов и быть не должно. Я пытался его активно внедрять в различные сферы. Обо мне уже стали ходить слухи как о человеке со странностями, но я-то видел результаты и относился к этому спокойно. В 1886 году в группу влился один очень талантливый ученик, который довольно быстро все освоил и стал моей правой рукой. Я планировал с ним длительное сотрудничество. Через год он съездил на курсы усовершенствования в другой город, и на мне продемонстрировал новый метод, который закончился для меня весьма плачевно. У меня подскочило давление, я разозлился и прогнал его, переживая, что так случилось. Более того, я стал считать его предателем, о чем открыто заявил всем. Надо отдать должное. Он обо мне не сказал ни одного плохого слова. Группа моя практически развалилась. Он создал независимую от меня группу. У нас началось соревнование. Я сам стал осваивать новые методы, разрабатывать старые. Группа опять стала большей. В конце концов, раны зализались, я лучше познакомился с психологией группы и понял, что я сам незаметно для себя превратился в представителя культурно-развлекательной группы.

Сейчас я внимательно слежу за собой и стараюсь в свою работу вносить постоянно что-то новое. Более того, периодически нужно менять или сферы деятельности, или коллективы, в которых ты работаешь. И не жду, когда от меня начнут разбегаться люди. Пишу еще это и для того, чтобы попросить прощения у тех, кого считал предателями, и поблагодарить их за то, что они не побоялись пощипать мне перья. Сейчас у меня со всеми ними хорошие отношения, и я понимаю, что им я обязан по-

Командовать или подчиняться?

следующим своим развитием. Благодаря этому «предательству» я стал писать книги, заниматься не только психотерапией, но и социологией и психологией. Да и сейчас намечаются новые формы работы. Я всегда, не торгуясь, принимаю предложения, которые связаны с незнакомой для меня работой, а на занятиях могу прекратить изложение намеченного материала, если кто-нибудь из слушателей задал интересующий его вопрос. Так, несколько лет назад работал в школе преподавателем психологи. Мои впечатления об этой работе вы прочтете в этой книге.

В общем, нужно все время расти. Некоторые психологи считают, что человек не должен более 5—7 лет находиться на одной работе. Он должен двигаться или по горизонтали, или по вертикали. Можно и скатываться с вершины, но только не назад, а вперед. К сожалению, для многих их жизненный путь представляет не что иное, как путь Сизифа. Он забирается на гору, не доходит до вершины и скатывается назад, потом лезет опять на ту же гору. И так всю жизнь!

Жизнь — штука жесткая, и как бы ты ни крепился, с возрастом ты волей-неволей из карьериста превращаешься в культурника. Вот тут и важно правильно выбрать момент ухода. Уходить нужно обязательно. Общество установило возрастные критерии. При сомнениях следует придерживаться их. Здесь я хочу привести пример одного видного психиатра, создателя современной клинической психиатрии Эмиля Крепелина. В возрасте 60 лет он подал в отставку, находясь в полном расцвете своих сил и расцвете клиники, которой он руководил. Когда его коллеги-подчиненные спросили, почему он уходит, когда совершенно незаметны признаки его несостоятельности. Он на это ответил, что хочет уйти тогда, когда только он один замечает свою несостоятельность. Хуже будет, если он уйдет тогда, когда все будут замечать его несостоятельность, а он один замечать ее не будет. Кстати, уже после ухода на пенсию он создал лучшие свои произведения, которые не

потеряли своей актуальности и в настоящее время. В общем, лучше уйти чуточку раньше, чем чуточку позже. Ведь если ты застрял на одном месте, то тебя или столкнут в кювет, или просто обойдут. Законы жизни не знают исключений.

Люди старше 60, особенно руководители, научные работники и преподаватели высшей школы, в том числе и работающие заведующими кафедрами! Подумайте, не пора ли вам заняться чем-нибудь другим и освободить дорогу молодым. Неужели вам больше нечем заняться, как читать по много лет одни и те же лекции. Да, они хороши, может быть, ваши преемники на первых порах будут делать это хуже. Но помогите им подняться. Уйдите с дороги, дайте им выпрямиться. Они тогда внесут новую струю. Но этот контингент редко читает мои книги. Но я призываю к этому и своих молодых читателей. Когда вы станете старше и не сможете отвечать духу времени, не держитесь за свои прежние должности.

Вы хотите спросить, а как поступаю я. Да так же, как и пишу. С 1994 года я периодически пишу заявления об увольнении, но меня уговаривали остаться. Конечно, и я опоздал с уходом на пенсию. Хотел я это сделать ровно в 60, но опять позволил себя уговорить остаться. Но я взял творчески отпуск на год. Защитил докторскую диссертацию за это время. Правда, она оказалась пока не утвержденной. Немного поработал после отпуска. А потом клиника сгорела. Я организовал работу цикла психотерапии и медицинской психологии и в середине 2001 года уволился. Но и сейчас, когда меня приглашают в мой родной университет, я не отказываю моим друзьям. Сейчас мой преемник внедряет новые формы работы, к моему удовольствию, а я ему помогаю, чем могу. Но и сам без дела не остался. Конечно, я бы мог еще успешно поработать несколько лет. Но ему бы закрыл туда дорогу. Может быть, через несколько лет он и потерял бы интерес к этой ра-

Командовать или подчиняться?

боте. Уходить нужно не только тогда, когда ты стал тормозом, но уходить нужно и тогда, когда ты все взял, что мог взять и еще тормозом не стал. Дай это взять и другим. Уходить нужно и тогда, когда группа не берет у тебя то, что ты ей хотел и мог бы дать. Иначе это будет тормозить тебя. Уходи» тогда туда, где принимают твои разработки. Многие умные, даже патриотически настроенные люди так и поступают. К сожалению, нередко они оказываются за рубежом. Я их не осуждаю. Ведь не расти они не могут!

Мне вспоминается карьера нашего хоккейного вратаря Владислава Третьяка. Ведь в сборной был, по-моему, около 15 лет. Он давно получил все награды, которые можно было получить. Но тогда он не мог пойти в профессионалы. Может быть, это его как-то извиняет. Но хотел он или не хотел, но нескольких талантливых вратарей он загубил, так как при нем у них не было шансов расти, стать вратарем сборной, получить опыт международных встреч. А когда он ушел из сборной, их время уже было упущено.

Вот как мне представляется правильный жизненный путь человека (рис. 5).



А. Идеальный Б. Хороший В. Удовлетворительный Г. Безуспешный

Рис. 5. Жизненный путь человека

А. Идеальный вариант. Жизненный путь определяется с первой попытки. Человек забирается на свою вершину, а потом ее наращивает.

Б. Хороший вариант. Свой жизненный путь определяет с 3—4-й попытки, а потом наращивает свою вершину.

В. Удовлетворительный. Свой жизненный путь определяется с более чем 4-х попыток. Удастся только взобраться на свою вершину. Так что свое значительное уже сделать не удастся.

Г. Постоянный безуспешный штурм одной и той же вершины, со скатыванием к исходной точке.

В заключение этого раздела в качестве иллюстрации этих закономерностей хочу кратко описать развитие одного небольшого, но достаточно сложно структурированного коллектива, за которым я наблюдал уже много лет.

Раньше им руководил культурник. Это был автократ, страдающий папирофилией, применявший игру «Рационализация». Под его руководством группа тянула ляжку, была лидером среди аутсайдеров. Текущая работа выполнялась, но творческих всплесков не было. В коллективе сформировалась, однако, мощная карьеристская группа, которая вступила в борьбу с ним. Даже казалось, что она его вот-вот снимет. Но, тем не менее, ему удалось в такой борьбе протянуть еще 10 лет, и он в конечном итоге пошел на почетную пенсию, проработав еще лет 7—8 после пенсии. Если бы они не боролись, на пенсию его отправили гораздо раньше. Как вы думаете, когда он ушел, кто-нибудь из коллектива назначили руководителем? Конечно нет. Прислали со стороны. Он оказался алкоголиком. Стиль его был либерально-попустительским. Единство коллектива обеспечить он не мог. Три карьериста спокойно развивались на стороне. Показатели довольно быстро выросли за счет деятельности карьеристов, которые очень были довольны предоставленной им волей и росли где-то на стороне, т. е. сбоку. Но результаты их работы входили в зачет предприятия. Руководитель-алкоголик был на хорошем счету. Он не мог избавиться ни от культурников,

Командовать или подчиняться?

были довольны предоставленной им волей и росли где-то на стороне, т. е. сбоку. Но результаты их работы входили в зачет предприятия. Руководитель-алкоголик был на хорошем счету. Он не мог избавиться ни от культурников, ни от карьеристов. Конечно, давая им полную волю, иногда он неосознанно стравливал карьеристов, ибо позволял каждому из них отсутствовать на основном производстве, что по техническим условиям было невозможно. Но они друг с другом мирно улаживали свои дела. Он все более и более углублялся в общение со своей алкогольной группой, которая состояла из таких же руководителей подразделений этой организации. Во время одной из вечеринок он скоропостижно скончался. Один из карьеристов стал руководителем этой группы. Ему удалось сплотить всех воедино, избавиться от культурников. Появилось много новой техники. Расширились штаты чуть ли не втрое. Очень резко возросли показатели. Отгадайте, чего ему не удалось сделать. Правильно. Поставить в строй двух карьеристов, которые шли уже своим путем, и под его пирамиду поместиться уже явно не смогли бы. И как ни были они дружны друг с другом, как ни хотелось им продолжать вместе работать, карьеристы вынуждены были оставить коллектив и возглавить свои направления. Но они и сейчас друг к другу хорошо относятся и помогают друг другу при необходимости. Люди умные всегда знают возможность уладить конфликт, утрясти недоразумения. Получилось, как в саду. Когда у дерева обламывается ствол, оно превращается в куст. Если хочешь опять превратить его в дерево, нужно вырезать все сильные боковые ветви и сформировать новый ствол.

1.3. Групповой процесс

Под групповым процессом понимают формирование малых формальных групп и налаживание отношений между членами групп и группами. Процесс формирования групп виден невооруженным глазом. После вводного занятия идет перемещение курсантов. На одном фланге размещается учебно-карьеристская группа, на другом — культурно-развлекательная, задние ряды занимает алкогольно-сексуальная.

На малых внутренних границах беспокойно, ибо интересы групп не совпадают. При проживании в общежитии алкогольно-сексуальной группе нужна полутемнота, учебно-карьеристской группе — яркий свет. Постепенно происходит переселение курсантов по комнатам по групповой принадлежности. Конфликты, происходящие между группами, но не доходящие до руководства, т. е. не переходящие большую внутреннюю границу, называются *интригами*. Руководство о них узнает, если любит собирать сплетни. К сожалению, многие руководители имеют осведомителей, сведения которых оказывают решающее влияние на их мнение о том или ином человеке. Роль осведомителя шакала Табаки при тигре Шерхане берут на себя люди не очень умные, не сумевшие найти группу, где они были бы первыми. Субъективно они, может быть, и добросовестны, но объективно не способны к глубокой аналитической работе. Если руководитель полагается на их информацию, он становится подставным лицом, через которого какой-либо временщик управляет коллективом. Опытный руководитель осведомителей не держит. Если таковые появляются, он их сразу сводит с теми, о ком дается негативная информация. При правильной организа-

Командовать или подчиняться?

торской работе интриги сходят на нет. Но об этом несколько позже.

Если атака направлена на руководство, т. е. на большую внутреннюю границу, такой процесс называется *агитацией*. Запомним, что агитация — всегда против. А наши грамотные организаторы даже ввели должность агитатора. Работа, проводимая в пользу руководства, называется *пропагандой*. Агитация всегда поднимает тревожность в группе, возникает угроза эффективности руководства. Опыт показывает, что если эта угроза будет слишком велика, группа сама пытается вытеснить агитатора. Руководитель должен только внимательно следить за этим процессом и по возможности усиливать его. Чего нельзя никогда делать — это самому бороться с агитатором.

К сожалению, у нас бытует понятие, что руководитель должен быть волевым, жестким. Его должны бояться. «Боятся — значит уважает». С моей точки зрения, волевой руководитель — это глупый руководитель. Не может как следует организовать процесс управления, убедить подчиненных, что следует поступать именно так, как он говорит, и начинает прибегать к волевым методам управления. Я разработал методы управления, при которых подчиненные считают, что они делают то, что они хотят, но это совпадает с невысказанными желаниями руководителя. Об этом мы уже немного говорили выше.

Как работать с агитатором

Так почему же нельзя бороться с агитатором? Дело в том, что агитатор — подчиненный. Формально я сильнее его и должен победить. Агитатору в психологическом плане бороться со мной как с руководителем выгодно. Если он добивается своего, он на коне, если терпит поражение, все равно получает психологическую выгоду, приобретая репутацию смелого человека.

Руководитель как в случае победы, так и при поражении проигрывает. Если он победил, в этом нет ничего удивительного. Ведь он сильнее! Но если потерпел поражение, авторитет его начинает приближаться к нулевой отметке. В коллективе начинается брожение. Борьбаться со всеми волевой руководитель все равно не может. Поэтому обычно выбирается «козел отпущения», к которому руководитель цепляется по делу и не по делу. Коллективу, состоящему из людей, решающих в основном свои личные задачи, крайне выгодна эта борьба. Пока волевой руководитель борется с агитатором, ему не до меня, и я под шумок могу заниматься своими делами. Не утверждаю, что все это делается сознательно, но то, что все эти мысли есть в бессознательном, не вызывает сомнения. Как при петушиных боях, есть сторонники и у начальника, и у агитатора. Таким образом, когда начальник борется с агитатором, группа разваливается.

Что я предлагаю?

Первый прием работы с агитатором — уступать, уступать и еще раз уступать агитатору. Это верно как в малых группах, так и в большой политике. Кто сделал Б. Ельцина? Конечно, М. Горбачев, преследования которого дали Б. Ельцину больше, чем работа всех его пропагандистов. Убежден, что в окружении М. Горбачева не было квалифицированного психолога, а сам он о психологии управления ничего не слышал. Предложил Б. Ельцин «Программу 500 дней». Хорошо, пусть будет так, хоть у меня и не очень лежит к ней душа. Программа выполнена. — Ура Горбачеву! Программа провалилась. — Долой Ельцина!

А вам, Михаил Сергеевич, следовало бы быть потверже. «А как мне можно было быть потверже, когда вы все были за Ельцина?» — «Да, теперь мы видим, что вы смотрите глубоко!»

Командовать или подчиняться?

Но давайте спустимся с заоблачных высот большой политики на грешную землю малых групп. Хотя везде люди, везде одни и те же законы. И кто может управлять десятью, может управлять и государством.

Второй прием работы с агитатором — исполнение всех его требований, если эти требования соответствуют букве закона. Не открою секрета, если скажу, что по правилам у нас работать невозможно: предприятие остановится. Да и жизнь все время вносит коррективы. Но скандалист на это плюет и вносит дезорганизацию в работу коллектива.

На одной кафедре из декретного отпуска вышла на работу молодая ассистентка Л. и сразу же вступила в конфликт с заведующим кафедрой, руководителем, пользующимся большим авторитетом в коллективе. (Случай рассказан одним из моих учеников.) Она стала отстаивать свои права, ссылаясь на имеющиеся инструкции. Например, отказывалась читать лекции, так как по уставу высшей школы ассистентам читать лекции не положено. Обычная практика такова, что каждый ассистент мечтает читать лекции, ибо это путь наверх. Да и обстоятельства иногда складываются так, что профессор и доценты могут быть заняты на другой работе. Л. категорически отказалась читать лекции, и волевые приемы не дали эффекта. Отказывалась она также от командировок, ссылаясь на то, что у нее маленький ребенок. Но в коллективе знали, что в семье у этого ребенка несколько нянек. Да и в туристические поездки Л. ездила.

Иногда она уступала, но конфликт продолжал разгораться. Были в коллективе и сочувствующие ей: «Правильно, не давай садиться себе на голову!».

Психолог посоветовал заведующему кафедрой выполнить все требования Л., а ту работу, которую он хотел возложить на нее, передать ее сторонникам. Беседа с ними протекала следующим образом.

«Иван Иванович, дорогой, у меня к вам большая просьба. Прочитайте, пожалуйста, сегодня лекцию! Я хотел ее поручить Л. Ну, вы же знаете ее вздорный характер. А я вам потом постараюсь все компенсировать». Иван Иванович, законопослушный и немного трусоватый, конечно же, соглашается. Он недоволен

мягкотелостью руководителя, но еще более недоволен действиями Л. «Петр Петрович, не смогли бы вы съездить в командировку...» И т. д.

Не надо вам объяснять, какая атмосфера сложилась в коллективе. Конечно, авторитет руководителя несколько пошатнулся, но основной огонь был направлен на Л. Через два месяца она подала заявление об увольнении.

Третий прием работы с агитатором — дать ему повышение. На заседании одной общественной организации ее рядовой член выступил с резкой, местами обоснованной, критикой руководящих органов. Президент ассоциации тут же предложил ввести его в состав комитета. У Ф. Кривина есть чудесная притча на эту тему. Передаю ее по памяти.

«Гвоздям было холодно на балконе. Но у них был Магнит. Они тесно сплотились вокруг него, и им стало немного теплее. И когда появилась возможность послать в теплую комнату представителя для защиты их интересов, туда послали Магнит. Гвозди долго ждали своего представителя. А что же произошло в теплой комнате? Его там положили отогреться на печь, и он размагнитился!»

Четвертый прием работы с агитатором — уделить агитатору много внимания. На лекции я разрешаю перебивать меня и задавать вопросы. Агитатор входит в раж и начинает сыпать вопросами. Я уже заметил, что обычно каждый следующий вопрос глупее предыдущего. Но я на все вопросы отвечаю спокойно. Обычно после третьего на агитатора начинают шикать те, кого интересуется тема.

Пятый прием работы с агитатором — передача полномочий. На одном из циклов одна курсантка критиковала все наши классификации и говорила, что в их институте преподают совсем не так (следует понимать, что лучше). Один раз я попытался разъяснить ей, почему мы придерживаемся тех или иных принципов, но она не ус-

Командовать или подчиняться?

покоилась и на занятиях продолжала перебивать меня. Это уже начинало создавать неудобства, но группа пока никак не реагировала. Тогда я предложил ей прочесть трехчасовую лекцию о методах преподавания у них в институте. Приемами ораторского искусства она не владела. Через 20 минут слушатели прогнали ее с трибуны. Больше она уже не выступала. По моему совету один главный врач, уходя в отпуск, вместо себя оставил заведующего отделением, с которым все время конфликтовал. За месяц тот так всем насолил, что потом все его выпады пресекали сами сотрудники, и сторонников у него заметно поубавилось, а если быть точнее, они исчезли вовсе.

Эти приемы помогают также укротить строптивного подчиненного.

Агитация — это одна из форм антилидерства, наиболее грубая и разрушающая группу. Лучше принять меры раньше. Мы уже говорили, что лидер возглавляет неформальную группу и власть его абсолютна. Это, конечно, хорошо. Но те, кто хотят стать лидером, должны помнить, что лидерство — состояние души. Стать руководителем по блату можно, лидером — нет. ***Абсолютная власть лидера зиждется на том, что он удовлетворяет экспектации группы; как только компетенция его падает, он сразу перестает быть лидером.*** Никакой борьбы здесь нет. Просто группа от него разбегается. Я сам на себе это испытал. Организовал так называемую Балинтовскую группу и проводил с ней семинары по современным методам психотерапии. Группа постепенно росла. Работа у нас шла по методу трансактного анализа Э. Берна. Года три группа интенсивно работала. Ученики мне предлагали начать осваивать новые методики, но я считал, что и одного трансактного анализа достаточно. Мы организовали Клуб решивших овладеть стрессовыми ситуациями (КРОСС), о нас начали писать местные и центральные газеты. Но вдруг группа начала таять. Я объяснил это внешними об-

стоятельствами: сложности жизни, бытовые проблемы и пр. Но как только мы стали осваивать и другие методы, группа опять начала расти.

Следует заметить, что нередко лидер и сам не осознает, что он лидер, а неформальная группа не осознает, что она стала группой.

Послушайте рассказ одного из моих пациентов, иллюстрирующий это положение. Обратился он ко мне за помощью как больной психосоматическим заболеванием. Он оказался Вечным Принцем.

«В коллективе я приобрел репутацию нытика и неудачника и, естественно, лидером себя не считал. После нескольких месяцев психологических занятий мне стало лучше. Я решил многие свои проблемы. О моих занятиях было известно в коллективе. Ко мне стали обращаться за советами, но я на это не обратил внимания. На производстве началось внедрение демократии и даже проводилось социологическое обследование, что меня особенно не интересовало. У меня был внутренний восторг от того, что я решил многие свои проблемы, а те, что не решил, перевел в вопросы. Проводилось какое-то очередное собрание по поводу выдвижения кандидатов в депутаты в местные Советы (это был 1990 год). Свою кандидатуру выставил один очень авторитетный, с моей точки зрения, сотрудник, мой друг, который часто мне помогал в моей невротической жизни. Я поддержал его кандидатуру. Но, к моему удивлению, довольно горячо решили рекомендовать кандидатом в депутаты меня. Я, конечно, отказался. К чести моего друга, он тоже снял свою кандидатуру. Так мы тогда никого и не выдвинули. Когда я заинтересовался результатами социально-психологического обследования, то оказалось, что я по авторитету намного превосхожу наших официальных лидеров».

Если у руководителя налажен контакт с лидером, неформальная группа помогает осуществлять процесс руководства и решать вопросы, которые стоят перед группой. Довольно часто руководители ведут процесс управления, не учитывая эти факторы, не признавая лидера, а иногда

Командовать или подчиняться?

не зная его. И лидер превращается в антилидера. *Основной признак антилидерства — попытка изменить цель группы.* Довольно часто антилидер делает это неосознанно. На уровне сознания он ничего против руководителя не имеет и даже может быть другом руководителя.

Приведу пример из моей практики.

На цикле, где я преподавал психотерапию, учился мой друг. Мы вместе учились в институте в одной группе и были очень дружны. У нас была одна компания, мы вместе проводили свободное время. После института мы ненадолго разлучились. В том, что я стая психиатром, во многом его заслуга. По его рекомендации меня приняли на работу.

Пишу так подробно, чтобы подчеркнуть неосознаваемость многих социально-психологических явлений, показать, что отсутствие знаний социальной психологии может развести людей по разные стороны баррикад, и они будут недоумевать: «Как могло такое случиться?!»

Итак, я читал лекцию о некоторых методах психотерапии и продемонстрировал технику на одном из больных, который пришел ко мне на амбулаторный прием. Эффективность метода была настолько наглядна, что я ожидал одобрения, вопросов о деталях техники или о том, как долго этому надо учиться. Но вместо этого от своего друга я услышал: «А какой диагноз вы ему ставите?». Я несколько опешил. Ведь тема лекции была совсем другой. Мой друг попытался обосновать диагноз, употребляя сложные психиатрические термины, непонятные многим слушателям. Я сказал, что сегодня мы говорим не о диагностике, а о методе лечения, но он не успокаивался и продолжал настаивать на обсуждении диагностической проблемы. У него оказались и сторонники. Я был компетентным и в этом вопросе, и поскольку был не согласен с его диагнозом, вступил с ним в дискуссию. В конце концов слушатели стали возмущаться и мною и им, но больше им. Ему пришлось умолкнуть. Именно на этом занятии я понял, как следует нейтрализовывать антилидера и что такое антилидерство. Мы вместе с группой обсудили эту проблему, и отношения наши стали еще теплее и конструктивнее, ибо мы перестали терять время на петушинные бои.

Впоследствии, если друг был более компетентным, я охотно подчинялся ему, и наоборот.

К сожалению, руководители не знают научного подхода и, стараясь нейтрализовать антилидера, нейтрализуют Цепную Собаку и успокаиваются... а через некоторое время возникает аналогичный случай, как говаривал Швейк.

Кто такая *Цепная Собака*? Это такой член антилидерской группировки, который первый лает на вновь прибывшего или даже на руководителя, иногда считая себя лидером группы. В фильме «Место встречи изменить нельзя» — это Промокашка, который первым подошел к Шарапову, внедрившемуся в уголовную группировку. Мои ученики, прошедшие перед призывом в армию психологическую подготовку, рассказывали, что вначале к ним подходили Промокашки, проверяя их «на вшивость». Они эту проверку выдерживали, у них налаживались отношения с лидерами, и им удавалось спокойно прослужить в армии таким образом, что и их не били, и они никого не били, что немаловажно.

А теперь случай из клинической практики.

Лечилась у нас в клинике молодая учительница средней школы. Заболела она после того, как была уволена по статье. Обидно ей было, что никто из учителей за нее не вступился, тогда как она чувствовала себя в коллективу лидером, «защитницей всех обездоленных и угнетенных». Когда я ее спросил, для чего она вступала в борьбу с руководством, почему именно она шла ругаться с директором, а не кто-нибудь другой, неужели она не понимала, что отменить отправку школьников на сельхозработы ей не удастся, она ответила: «Учителя мне говорили: «Иди ты, ты можешь с ними разговаривать!». Не надо вам объяснять, кто там был лидером, а кто — Цепной Собакой.

Когда она разобралась, что ею постоянно манипулировали, то довольно быстро поправилась. «Боже мой, я теперь понимаю, какую ненависть вызывала у директора, когда требовала, чтобы

Командовать или подчиняться?

он не посылал детей выпалывать амброзию. У него, поди, и так сердце болело, а тут еще я со своими поисками правды. Ведь он делал все, что мог. У нас было много освобожденных. На работу дети выходили поздно, уходили рано. Небольшая непогода — и их уводили с поля. Конечно, при первом удобном случае он избавился от меня!»

Итак, два признака Цепной Собаки. *Первый — лает на вновь прибывших в группу, второй — идет выполнять ту работу, которую в принципе нельзя выполнить успешно.* Цепная Собака мечтает стать лидером. Поэтому она всегда пытается стать лидером во вновь создаваемых группах, но поскольку лидерство — состояние души, личностная компетентность, ей это не удастся. И даже если она выиграет совершенно безнадежное дело, результатами победы воспользуется антилидер. К вопросу о поведении лидера во вновь сформированных группах мы еще вернемся.

Кстати, Цепная Собака не всегда лает, иногда она ласкится. Когда вы вступаете в сложившуюся группу, первой к вам подходит Цепная Собака и вводит вас «в курс дела, кто есть кто». Основная цель — вовлечь в свою группировку. Если в коллективе несколько антилидерских групп, вас будут ласкать несколько Цепных Собак. Они же потом вас будут первыми кусать.

Если агитация проходит успешно, антилидер может занять ваше место руководителя. Но следует помнить, что это будет антилидер из учебно-карьеристской группы. Антилидер алкогольно-сексуальной тоже заинтересован в том, чтобы вас сняли. Но на ваше место он не претендует. Теперь понятно, что, если начнется процесс агитации, алкогольно-сексуальная и учебно-карьеристская группы могут объединиться. Нейтральной будет культурно-развлекательная, но вас она не будет поддерживать. Так что в период борьбы у руководителя есть большой риск остаться одному. И действительно, от многих снятых руководителей я слышал фразу: «Никто меня не поддержал!»

и фразу Цезаря: «И ты, Брут!». Процесс, при котором происходит обмен местами антилидера и руководителя, называется революцией.

А теперь вернемся к рис. 1. Обратите внимание на маленькую окружность. Она тоже разделена на границы между руководителями. И на этих границах тоже неспокойно. И если кто-то из заместителей становится руководителем, а руководитель — заместителем (временно или, как кажется вновь захватившему руководство, вообще отстраняется от руководства), то происходит дворцовый переворот. Дело в том, что прогрессивный заместитель не борется с руководителем за власть. Он займет место последнего, но без борьбы (после ухода начальника на повышение).

Понять, какой процесс идет в коллективе, крайне важно каждому из нас. Если вы в свое время высказывали прогрессивную идею и она была отвергнута, то после смены руководства вы попытаетесь ее внедрить. Но это можно делать только в том случае, если произошла революция, ибо только во время революции к власти приходит более прогрессивное руководство. Если же произошел дворцовый переворот, к власти пришло еще более реакционное руководство, и внедрять свои прогрессивные идеи не стоит.

Вы меня спросите, что же делать? Откуда мне знать? Лично я не борюсь с руководством, если оно меня не поддерживает, и пытаюсь внедрить свои идеи в другом месте. Издательства не хотели печатать мои книги — я создал свое. В своем институте не удалось создать психотерапевтическое отделение и клинику неврозов — по вечерам я стал работать в других местах. Но лечить неврозы я научился и методы свои внедрил, оставаясь в хороших отношениях с руководством.

Как отличить дворцовый переворот от революции?

Сразу же хочу оговорить свою позицию. Здесь речь идет не о социальных революциях, а о групповых процессах.

Командовать или подчиняться?

Понятия «дворцовый переворот», «революция» стоят в ряду таких понятий, как интрига, пропаганда, агитация, лидер, руководитель и т. д.

Мне хотелось бы, дорогой мой читатель, чтобы вы точно определяли, что означает то или иное общественное явление для вас. Тогда легче будет планировать свое поведение. Так вот, когда в стране началась перестройка в 1985 году и к власти пришел Горбачев, то для него это, может быть, и была и революция, а вот для меня был дворцовый переворот. А в 1980-м я перешел на должность преподавателя с должности ординатора с увеличением оклада вдвое. Так для меня тогда это было революцией, хотя в стране царил эпоха застоя. Так вот я и хотел бы, чтобы вы делали свои революции для себя и не участвовали в чужих революциях. Я даже знаю, как это делать. Расти профессионально, т. е. вверх, выше вырастаете, с более далеких мест будете заметны, да и попадете в другие группы. Вот вам и будет революция.

Так вот, с этой точки зрения я понимаю революцию с позиций диалектического материализма как переход количественных изменений в качественные. И поэтому, если процесс развития идет правильно, то революция — явление бескровное или почти бескровное. Если вечером я захожу в сад и вижу, что расцвела роза, которая еще утром была бутонем, то понимаю, что произошла революция. Я, конечно, много сделал, чтобы она произошла побыстрее: удобрял землю, укрывал куст от заморозков и т. д. Но я ничего не делал бутону, не раздиргивал его, чтобы побыстрее увидеть лепестки. Вот если бы я это делал, то совершил бы дворцовый переворот. Ничего путного из этого не вышло бы, хотя цветок, может быть, появился бы на день раньше.

При дворцовых переворотах с приходом нового начальства становится несколько лучше. Но потом становится еще хуже, чем было. При революциях, наоборот,

вначале становится немного, а иногда значительно хуже, но потом идет настоящее развитие. С революции начинается наше появление на свет. Вначале мы кричим, протестуем против того, что нас лишили благ материнской утробы, а потом привыкаем жить самостоятельно и уже в утробу нас не загонишь.

Знание отличий революции от дворцового переворота позволяет правильно налаживать отношения. Если будущий партнер сразу же сулит массу благ от сотрудничества, то, возможно, здесь таится обман. Примером может служить реклама акционерных обществ. Если же видны принципиально преодолимые трудности, то можно попробовать.

1.4. Групповая динамика

Когда люди находятся вместе, между ними возникают те или иные отношения. При этом меняется по своему качеству и сама группа, меняются ее возможности. И каждому из нас полезно знать не только свою роль в группе, но и уровень развития группы.

Масса людей на улице не способна на коллективные действия, потому что у нее нет известного всем общего интереса. Но если эта масса существует достаточно долго, обязательно выработается общая цель, и она превратится в толпу.

1. Психология толпы.

Общая характеристика толпы

К сожалению, в наше время люди склонны образовывать толпы. Отсутствие близких связей приводит к тому, что человек уходит в толпу, где теряет свою индивидуальность. Толпой управляет вождь. Вот о толпе-то я хочу по-

Командовать или подчиняться?

говорить. Но не для того, чтобы вы стали вождем, а для того, что бы вы не растворились в толпе, когда в нее попадете, и чтобы она вас не смяла, что тоже очень важно. Знание законов толпы может принести и существенную практическую пользу. Ле Бон пишет: «История учит нас, что толпы чрезвычайно консервативны. Несмотря на их внешне революционные побуждения, они всегда возвращаются к тому, что разрушили». Толпа, как и ребенок, скорее добра, чем зла. Злою ее делает вожак, так же как злым ребенка делают его родители.

Гипноз для психологии толп является основной моделью социальных действия и реакций. Вождь же — это эпицентр, от которого исходит первая волна. Потом другие концентрические волны сменяют ее, все дальше и дальше как при землетрясении, распространяя ту же идею. Процесс внушения развивается уже сам собой, активизируемый лидерами второго ряда, ускоряемый средствами массовой информации, подобно клевете, остановить которую не могут никакие доводы и никакие оправдания.

Однако гипноз в большом масштабе требует инсценирования. Ле Бон превозносит театральные приемы в политической сфере. Именно в них он видит модель общественных отношений и своего рода плацдарм для изучения.

Необходим гипнотический театр. «Ведь ничто в большей степени не поражает воображение народа, чем театральная пьеса. Весь зал переживает одни и те же эмоции, и если они тотчас не переходят в действие, это потому что даже самый несознательный зритель не может не понимать, что он является жертвой иллюзий и что он смеялся и плакал над воображаемыми перипетиями. Однако порой чувства, внушенные образами, бывают достаточно сильны, чтобы, как и обычные внушения, превратиться в действия» (Ле Бон).

Ле Бон предлагает оратора заменить гипнотизером, красноречие — на внушение, парламентские дебаты — на пропаганду. Вместо того чтобы убеждать массы и что-то им доказывать, их держат в узде с помощью организации и завоевывают средствами прессы или радио. Пропаганда становится технологией, позволяющей нечто внушать людям и гипнотизировать их в массовом масштабе. Она становится средством серийно производить массы.

Послушайте рассказ одного из моих подопечных, который случайно попал в толпу.

«Мне нужно было попасть по делам в соседний город, куда я выехал ночным поездом. Но в этом же поезде ехали фанаты нашей городской футбольной команды на матч, который должна была играть их любимая команда в том городе, куда ехал и я. Уже на вокзале я заметил довольно большую группу людей, которая громко разговаривала, эмоционально жестикулировала. Все они, мягко говоря, были необычно одеты. На них были ленты непонятно какого цвета. Но все было относительно тихо, пока не началась посадка на поезд. Эта масса дружно, с криками «ура» и угрозами в адрес команды соперников двинулась в переходной тоннель. Толпа подхватила и меня. Хорошо, что я правильно оценил ситуацию и не начал делать им замечания, как это пытались делать люди моего возраста. Более того, когда они ко мне обращались с вопросами и призывами, а некоторые и с извинениями, я выразил им полное сочувствие и согласие с их взглядами. Потом начался штурм вагонов, которые были специально прицеплены, как дополнительные. Кстати в один из этих вагонов попал и я. Мое сочувственное к ним отношение привело к тому, что они меня как человека старшего пропустили, помогли сесть с одобрительными восклицаниями — это правильный дед, наш человек. Попав в купе, я расспросил их, в чем дело. Они мне охотно все рассказали. Объяснили, почему их команда выиграет. Я даже расспросил их, где и когда начнется матч, и сказал, что если успею сделать свои дела, то постараюсь прибыть на игру. Они обещали мне свое покровительство и сказали, на

Командовать или подчиняться?

какую трибуну нужно брать билет. Не знаю, как бы я доехал, если бы их штаб располагался бы в нашем купе. Но не исключено, что именно потому, что я вел себя психологически грамотно, они не избрали наше купе как штаб. Со мной был еще один попутчик, не имевший отношения к фанатам. Так мы весь путь провели вдвоем в купе. Наши же соседи куда-то делись. Всю ночь в вагоне шло какое-то брожение, песни, крики и даже потасовки, но я лично вполне благополучно доехал. Ранее, когда я не имел психологической подготовки, я считал своим долгом делать замечания в подобных ситуациях и наставлять молодежь на путь истинный, что, кроме неприятностей, мне ничего не приносило».

Московичи писал, что «в конце концов, мы полностью оказываемся в плену вождей. Все меняется и рассыпается в прах, остается неизменным лишь стремительное возвышение вождей. Поначалу, когда большинство захватывает власть, она временно переходит в руки меньшинства, но только до того момента, пока один человек не отнимет ее у всех остальных. По приказу вождя толпа его приверженцев беспрекословно идет на преступления, потрясающие воображение, совершает бесчисленные разрушения, принося ему в жертву свои собственные интересы и нужды, вплоть до собственной жизни. Такая власть не может осуществиться, не лишив людей ответственности и свободы. Более того, она требует их искренней вовлеченности».

Толпа — это временная совокупность равных, анонимных и схожих между собой людей, в недрах которой идеи и эмоции каждого имеют тенденцию выражаться спонтанно. Толпы представляют скопления людей, которые объединяются вне учреждений и вопреки ним на временных основаниях. Одним словом, толпы асоциальны и асоциальным образом сформированы. Они являются результатом временного или непрерывного разложения групп и классов. Рабочий или любой наемный работник, покида-

ющий мастерскую или контору на час или два, ускользает из обычных рамок общества и становится частичкой кишашей многочисленной толпы.

Основной чертой толп является слияние индивидов в единые разум и чувство, которые затушевывают личностные различия и снижают интеллектуальные способности. Каждый стремится походить на ближнего, с которым общается. Это скопление своей массой увлекает его за собой, как морской прилив уносит гальку. При этом все равно, каков бы ни был социальный класс, образование и культура участвующих. *«С самого момента, когда люди оказываются в толпе, невежда и ученый становятся одинаково неспособными сообразать».*

Состояние человека находящегося в массе, всегда сравнивали с сумеречным состоянием. Его сознание, утратившее активность, позволяет ему предаться мистическому экстазу, видениям или же в состоянии помрачения предаться панике или наваждению.

Когда человеческий рассудок берет верх, толпа разбегается. В толпе человек поступает не в соответствии со своим опытом, а в соответствии с мнением большинства или вождя.

Толпа беспрерывно бывает в состоянии, окрашенном то черным, то розовым в зависимости от получаемых из внешней среды импульсов. Этим объясняется их вечная переменчивость. Можно наблюдать мгновенный переход от самой кровавой свирепости к благородству и героизму в высшем смысле. Толпа легко становится то палачом, то также и мученицей.

Ее черты: равнодушие и альтруизм. Толпы больше способны на жертвы и альтруистические действия, чем отдельно взятый человек.

Такие скачки коллективного настроения происходят тем резче, чем более критической становится ситуация.

Командовать или подчиняться?

Будучи непостоянными, массы тем самым становятся легковерными. И как им не быть таковыми? Они не умеют извлекать из уроков опыта. Живя в воображаемом мире, толпы готовы проглотить все, что им преподносится, и действовать в соответствии с этим.

Толпа не отличает сна от реальности, утопии от науки. Она не признает препятствий, которые преграждают дорогу ее желаниям! Тем более она не понимает слов, предназначенных для того, чтобы ее разбудить, заставить ее отказаться от того, что она требует. Погруженную в гипнотический сон, ее можно не только заставить все принять, но необходимо ей также и все пообещать, поскольку именно это тот единственный язык, который действует на нее и ей подходит. Рецепт ясен: *«Если толпа просит луну, надо пообещать ей луну»*.

Непостоянство, легковерие, скачки настроения — о чем они заставляют нас задуматься? О ком, как не о женщине? Ле Бон пишет: *«Толпы повсюду обладают женским началом, но наиболее женственны из всех романские толпы. Тот, кто опирается на них, может подняться очень высоко и очень быстро, но постоянно чувствует под собой отвесную скалу и уверенность, что однажды будет низвергнут с нее»*.

Хочу высказать свою точку зрения. Я бы не называл толпу женщиной. Разные бывают женщины. В реальной жизни мы имеем дело с конкретным человеком, и нужно выяснять, какими он обладает качествами. Но Ле Бон получил патриархальное воспитание. Кстати, этим мировоззрением поражено много людей в наше время, в том числе и женщины. Нередко женщину не пускают на руководящую должность только потому, что она женщина. Но я знаю много женщин, которые сами сдерживают свой карьерный рост. Способностей у них много, их выдвигают, но они отказываются от выдвижения, ссылаясь на свой пол.

Так вот, Ле Бон сделал вывод, что толпа — это женщина. Предполагается, что эмоциональный и капризный характер толпы подготавливает ее к внушению так же, как пассивность и терпеливость готовят ее к благочестию,

Наполеон описывал толпы, как император-любовник: *«У меня только одна страсть, одна любовница — Франция. Я ложусь с ней»*. Ле Бон писал: *«Толпа любит сильных мужчин. Толпа как женщина»*.

Ну а теперь давайте говорить о качествах толпы, не сравнивая ее с там или иным полом.

Толпа наделена экстремизмом. Для его реализации избирается центр притяжения, кумир или козел отпущения. Толпы исключают колебания, сомнения и отклонения, которые вели бы к риску породить разногласия и раздробить массу. В перевозбужденной и разгоряченной атмосфере толпы сомневающиеся начинают верить, нерешительные становятся полны решимости, а умеренные — экстремистами. Ораторы вдалбливают толпе утрированные суждения, они требуют освистать или устроить овацию определенному человеку. Заражение завершает свое дело: как только толпа начинает соскальзывать к проявлениям крайности, всеобщее одобрение идеи увеличивает шанс исключить все остальные. Нюансы исчезают по мере того, как общество поляризуется. Толпы тогда устремляются к крайностям. Высказанное подозрение превращается в бесспорную очевидность. Зарождающаяся антипатия или осуждение у отдельно взятого человека осталось бы слабовыраженным. В толпе у этого же человека тотчас становится лютой ненавистью. Толпа старается избавиться от сомнений и неуверенности и сформировать неподвижность и стабильность. А неподвижность и стабильность надежно ведут к крайностям.

Несмотря на временные эксцессы типа революций, прошлое управляет толпой. Але Бон пришел к выводу, что

Командовать или подчиняться?

толпа контрреволюционна по своей сути, а взрывы бунта и разрушений всегда мимолетны. А все революции, в конце концов, приводят только к изменениям названий.

Не нужно принимать за чистую монету баррикады, размахивание красными знаменами и выкрикивание революционных лозунгов. В действительности толпа хочет вернуться к первобытному состоянию. «Стадное чувство ориентировано на косность и консерватизм, в нем нет ничего творческого», — писал Ле Бон.

Итак, толпы внушаемы и склонны к экстремистским установкам. На поверхности они легко меняются. Их можно увлечь из одной крайности в другую, не встречая серьезного сопротивления. Но прошлой славой и почитанием памяти мертвых завершается всякая революция. Рецепт прост, и психология толп дает ему удачное объяснение. А применение его приводило к редкостным эффектам.

Для формирования толпы необходим не разум, а вера. Соединенные с массами верования создают организованные психологические толпы; если верования нечеткие, то строение рассыпается. Толп без верований не существует, так же как не существует дома без архитектуры и цемента. Лишенные верования, основополагающей цели, человеческие группы инертны и пусты. Они разлагаются и впадают в апатию, подобно человеку, который не имеет смысла жизни.

Не ученые и философы устанавливают психологическое единство массы. Это делает вера, от которой невозможно скрыться. Человеческие массы не могут вести себя согласно разумным правилам, ни действовать, опираясь на науку. Они нуждаются в цементе верований. В целом вера должна быть догматической или утопической. Посмотрите, кому сейчас верят: Кашпировский, Чумак, армия целителей и астрологов, экстрасенсов и биоэнергетиков.

Толпы испытывают постоянную потребность в интеллектуальной связности и эмоциональной убежденности.

Когда действительность объясняется с помощью простой и наглядной причины (рабочие, евреи, капиталисты, империализм, демократы), даются понятные и безусловные ответы на вопросы, утверждается «Это хорошо, это плохо», тогда становятся возможными искомые связность и убежденность.

Постепенно верования становятся нечувствительными к доводам рассудка, непогрешимыми и нетерпимыми к другим верованиям. Любое коллективное верование бескомпромиссно. Попробуйте что-нибудь доказать толпе. Ее можно только возбудить.

Толпы, оставаясь нечувствительными к опыту, все же надеются. Эта надежда рождает колоссальную энергию, которая приводит их к совершению лучшего или худшего. Она делает толпу или героической, или преступной.

«Люди всех рас поклоняются одному божеству, называя его разными именами, — надежде. Ведь все их боги были одним-единственным богом», — писал Ле Бон.

А надежду, с моей точки зрения, следует убивать. Тогда человек будет прислушиваться к голосу рассудка.

Поклоняясь надежде, толпы оказываются восприимчивыми к верованиям, обращенным к ней и рисующим достижение на земле счастья, к которому они стремятся.

Толпа тогда считает себя облеченной миссией, которую должна выполнить, чтобы спасти мир. Она верит, что может спастись и спасти мир. Эта миссия оправдывает все их действия, возвышенные и гнусные. Человек попирает мораль разумом, массы — из-за своей веры.

Вспомните, не приходилось ли вам стать членом толпы. Быть в толпе — это еще не стать членом толпы. Член толпы вовлечен эмоционально во все действия толпы. Он теряет свою индивидуальность. Он не замечает тех глупостей, которые он совершает и совершают другие члены толпы. Он может позволить себе сделать то, что никогда бы не сделал, находясь вне толпы. Другой член толпы вне-

Командовать или подчиняться?

запно становится самым близким человеком, с которым ты разделяешь нахлынувшие на тебя чувства. Вне толпы ты, может быть, с этим человеком и в туалет даже вместе не пошел. Если вы не болельщик футбола, то, в целях изучения психологии толпы, пойдите на стадион и посмотрите на болельщиков.

Толпа — это социальное животное, сорвавшееся с цепи. Моральные запреты сметаются вместе с подчинением предрассудку. Социальная иерархия ослабляет свое влияние, стираются различия между людьми. И люди выплескивают, зачастую в жестоких действиях, свои страсти и грузы. Эта неукротимая и слепая сила в состоянии преодолеть любые препятствия, сдвинуть горы или уничтожить творения столетий.

Каждому руководящую должность не дашь. Но снимать напряжение нужно. Лучше всего это сделать следующим образом. Собрать недовольных людей в толпу, дать им выкрикаться под солидной охраной милиции. Потом они будут всю неделю успешно работать и подчиняться. Такой толпой могут быть болельщики на стадионах, участники дискотек, посетители популярных шоу-программ. К сожалению, все это могут сделать руководители крупного масштаба, которые книжек моих не читают. Но вы, мой дорогой читатель, когда станете таким руководителем, учтите это. Может быть, в Северной Осетии у нас долго было все спокойно, потому что там их футбольная команда процветала. Болельщики разряжались радостью, а не гневом, а после игры неделю хорошо работали. На политику сил и времени не хватало.

Почему сейчас возникают толпы? Сейчас социальные связи легко разрываются. Информация передается быстро, ритм городской жизни ускоряется, а непрерывная миграция населения разрушает человеческие сообщества. Все это способствует созданию новых, которые воссоздаются в форме непостоянных и разрастающихся толп. Спо-

собствуют такому сплочению и средства массовой информации, особенно телевидение. Кстати, через них можно было и организовывать и воспитывать людей. Но на этом много денег не заработаешь. Да и умные люди в толпу не сбиваются и шума не поднимают.

Я так много говорил о толпе только для того, чтобы вы не слились с нею. Я не хотел бы, чтобы вы становились вождями. Вспомните судьбу всех вождей. Их убивали, как только они делали ошибку («Акела промахнулся») Но если вам и захочется таковым стать, то запомните, что для этого следует делать и каким должен быть вождь.

Следует помнить, что *вождь толпы — это всегда узурпатор, признанный ею.*

2. Как быть, если хочется стать вождем, или Психологическая характеристика вождя

Вот некоторые сведения, которые дает современная наука, занимающаяся психологией толпы (Московичи, Ле Бон, Тары, Фрейд и др.)

Вожди, прежде всего, должны быть такими, как и вся масса, но, кроме того, должны иметь в себе магические свойства пророка, заставляющие восхищаться каждым их шагом и пробуждать энтузиазм. Толпу можно сравнить с шаткой грудой кирпича, сложенной без специальной кладки и раствора, которая может рухнуть от порыва ветра. Эту связь и дает вождь. Что же ему для этого нужно сделать? Достаточно дать нескольких броских образов, одну или две формулы, ласкающие слух и доходящие до сердца или напоминающие о великой коллективной вере, — это и есть цемент, связывающий людей и поддерживающий целостность массового сооружения.

Вождя можно делать из человека с необычной внешностью, или необычными поступками, или необычным пережитым. Тогда можно стать действующим образом, образцом для подражания.

Командовать или подчиняться?

Вождь дает человеку ощущение личной связи, вынуждая его разделить общую идею, одно и то же мировоззрение. Вождь фактически предлагает суррогат общности, видимость непосредственной связи человека с человеком. Вот почему, когда станете вождем, устраивайте грандиозные церемонии, беспрестанные собрания, демонстрация силы и веры, проекты будущего, одобряемые всеми, и т. п. Все это приводит к экзальтации.

Выделяясь на фоне человеческой толпы, вождь зачаровывает ее своим образом, Обольщает словом, подавляет, опутывая страхом. В глазах такого раздробленного людского множества индивидов он является Богом, ставшим человеком. Он дает ей свое имя, свое лицо и активную волю.

Наполеон, Сталин, Гитлер, Мао Дзедун и пр., все они смогли воплотить для своих подданных *«согласие народа в одном человеке»*. Превращение многочисленной толпы в единое существо придает притягательную силу, столь зримую, сколь и необъяснимую. Результатом этого особого сплава становится единое целое — обаятельный персонаж, который пленяет и увлекает, стоит вождю заговорить или начать действовать. И хотя членам толпы объективно плохо, они готовы умереть за своего вождя. Примером могут служить Ирак, Северная Корея, террористы. Здесь затрагиваются, прежде всего, чувствительные струны сердца, затем момент веры и, наконец, заветные чаяния. ***Разум здесь играет вспомогательную роль.*** Нужно помнить указание Ф. Ницше, который говорил, что полужнание всегда победоноснее истинного знания из-за краткости и простоты формулировок. Поэтому, если хотите овладеть толпой, не очень умничайте. Когда не хватает ума, тогда человеку нужна новая религия, поскольку старая уже не может выполнить функции объединения. Ее и дает толпе вождь. Такое искусство возбуждения толп *есть не что*

иное, как религия, вновь обретшая почву под ногами. В общем, если хотите стать вождем, не очень умничайте.

Что же связывает вождя и толпу? Власть! Народ ее завоевал и удерживает. Вождь ее домогается. Признайтесь в этом хотя бы самому себе и боритесь за власть. Вначале эту борьбу ведите в лояльном духе. Заявите, что вы хотите упразднить несправедливости прошлого, найти пути излечения расточительной и неэффективной экономики, обеспечить обездоленным благосостояние, без которого жизнь убога, и тем самым утвердить авторитет нации.

Обычно полагают, что хаос там, где царит анархия. Хочу напомнить вам прямой смысл слова АНАРХИЯ. *Анархия — это состояние общества, в котором отсутствует всякий авторитет.* Хаоса в таком обществе быть не может, ибо тогда люди подчиняются объективным законам своей биологической и социальной природы. Недаром анархисты говорили, что — анархия мать порядка, но их неправильно поняли их безграмотные последователи. Это заблуждение, и под его прикрытием руководитель может укреплять свою власть за счет соперников, наводя порядок в учреждениях и на производстве. Это позволяет ему сплотить массы, втянуть их в борьбу и требовать от них необходимых жертв. Если бы у нас была анархия, у нас был бы порядок. Мы бы свои решения основывали на интеллекте и поступали в соответствии с собственной природой, которая в принципе у нас, у всех, одинакова.

Первая жертва, которую следует добиться от толпы, — это отказ от контроля над властью и того удовлетворения, которое дает свобода. Это приводит к тому, что соратники начинают лучше управлять, а управленческие шаги становятся сокращенными и ускоренными. Вначале в качестве исключения, потом это станет правилом. Помните, вначале Ельцин просил доверия на короткий срок. Так форсируется захват власти.

Командовать или подчиняться?

После того как появились первые успехи, следует добиться того, чтобы народ в избытке доверия допустил и узаконил противоестественные приемы надсмотр, подозрение и гнет. И это происходит во всех сферах: начинается с принятия принципов, а заканчивается их фальсификацией. История свидетельствует: все, поначалу казавшееся уступкой обстоятельствам, заканчивается неизменной сдачей позиций — законодательными ассамблеями при Наполеоне, Советами при Сталине.

Все эти уловки должны иметь свои нюансы, которые должны соответствовать фигуре вождя и идеям, которые взвели его на вершину. Ведь без таких идей — это мечи из картона, а власть — лишь мимолетная вспышка. Любые выборы, любые повседневные дела становятся лишь плебисцитом его имени. Его влияние основывается на всеобщем одобрении, т. е. принимает форму демократии. Даже Гитлер и Муссолини стали главами государства в результате законных выборов. Короче говоря, во всех случаях социальная анархия изгоняется для того, чтобы надежнее внедрить насилие и зависимость.

Вождь должен превратить внушаемую толпу в коллективное движение, сплоченное одной верой, направляемое одной целью. Это его святая обязанность. Иначе у власти не удержаться. Именно вождь формирует толпу, готовит ее к идее, которая наполняет эту толпу плотью и кровью. В чем секрет искусства вождя? В глазах толпы он воплощает идею, а по отношению к идее — толпу, и в этом обе искры его власти. Он опирается не на насилие, а на верование. Для толпы вера, как атомная энергия — для материи. И тот, кто ею владеет, обладает возможностью превратить множество скептически настроенных людей в массу убежденных индивидов, легко поддающихся мобилизации и еще более легко управляемых.

Народ каждодневно отказывается от бремени самостоятельности, подтверждая это при очередном опросе и на

проводимых выборах. Завоевание лидером права ежедневно действовать самостоятельно никогда не приобретает окончательно. «*Вожди толп*» проделывают обычно такой обмен и побуждают принять эти решения с энтузиазмом. Они следуют принципу — *толпа царит, но не правит*.

Что же делать, когда толпа уже налицо?

Открыть вожака в их среде и управлять ими, взывая к их страстям, верованиям и фантазиям. Таким образом, психология толп отвечает на вопрос «*что делать?*» Следует помнить одно: стихийно толпы стремятся не к демократии, а к деспотизму. Психология толп в отличие от традиционной истории считает, что исторические процессы часто зависят от одной личности. Может быть, и история права в глобальном масштабе. Но судьбы некоторых стран, городов, районов, учреждений и семей зависит от конкретных личностей. Для меня лично малоутешительным будет знание, что, в конце концов, лет этак через 100 мы в материальном плане будем жить не хуже американцев. Да и вообще никто не живет в Америке или России, Ростове или Нью-Йорке, в вузе или на заводе. Каждый живет с самим собой и в круге своих 10—15 близких людей. А этот круг можно создать практически в любой стране, и, думаю, что практически в любом городе. Вот этом я и хотел бы вам помочь, мой дорогой читатель. Знание психологии толпы вам не помешает сделать это.

А теперь несколько слов о вожаках, вождах, фюрерах, лидерах, как вам это больше нравится. Это для того, чтобы вы их узнали и не шли за ними.

Конечно, эти люди — выходцы из толпы, захваченные верой. Они превращают ее в страсть. Вождь вначале сам был загипнотизирован идеей, а потом уже становился ее апостолом.

Вот как Московичи описывает их психологический портрет: «Подобные люди, больные страстью, полные со-

Командовать или подчиняться?

знания своей миссии, по необходимости являются своеобразными индивидами. Аномальные, с психическими отклонениями, они утратили контакт с реальным миром и порвали со своими близкими. Значительное число вождей набирается среди этих невротизированных, перевозбужденных, этих полусумасшедших, которые находятся на грани безумия. Какой бы абсурдной ни была идея, которую они защищают, или цель, которую они преследуют, любое рациональное суждение блекнет перед их убежденностью. Презрение и гонение еще более возбуждают их. Личный интерес, семья — все приносится в жертву. Инстинкт самосохранения у них утрачивается до такой степени, что единственная награда, которой они домогаются, — это страдание».

Вожди — это своеобразный сгусток толпы. Но они также радикально отличаются от нее своим упорством, энергией, твердостью. Здоровый человек предпочтет компромисс. Вожди же готовы пожертвовать даже своей жизнью ради триумфа идеалов.

Таким образом, вождю надо быть человеком веры, до крайностей, до коварства. С появлением вождя в массе всякая неуверенность исчезает. Сектантский фанатизм исходит от вождя, и любой великий вождь — фанатик. Массы заражаются фанатизмом с поразительной легкостью. Несокрушимая уверенность фанатиков порождает безмерное доверие других. Они говорят себе: *«Он знает, куда идет, тогда пойдем туда, куда он знает»*. Когда он говорит языком силы, озаренной светом веры, все его слушатели покоряются. Вы никого при этом не вспоминаете, дорогой мой читатель?

Есть разница между политическим деятелем и вождем. Первый — оратор-лицедей, второй — пророк. У вождя идет слияние индивидуальной судьбы и судьбы толпы. Вождь выполняет миссию, как загипнотизированный выполняет приказания. Ему тоже не чужды закулисные ком-

бинации и коварство. Но в качестве задних мыслей у него только мысли, открыто им выдвигаемые. Он всегда делает то, что говорит, и готов идти этим путем до конца. Те, кто поддерживал Гитлера, верили, что Гитлер останется пленником союзов, которые он заключил, утаит ненависть против евреев и социалистов и пр., и верили в то, что они смогут его сместить. Но получилось все наоборот.

Второе качество вождя проявляется в преобладании смелости над интеллектом. Смелость — это качество, которое превращает возможность в реальность, рассуждение в действие. В решающие моменты смелость, а значит характер, берет верх над интеллектом и ей принадлежит последнее слово.

Это свойство позволяет ему не бояться насмешек, осмеливаясь делать то, на что не осмеливалась бы уравновешенная мысль, например, встать на колени, чтобы поцеловать землю концентрационного лагеря. Вопрос отваги всегда является центральным в управлении. Великие вожди всех эпох, главным образом революционных, были людьми ограниченными и, однако, совершали великие деяния, ибо ум, как писал Ларошфуко, всегда в дураках у сердца.

Вот неизменный постулат: не бывает слишком много характера, но можно обладать избыточно большим умом, т. е. слабостью, которая обескровливает отвагу и рассеивает ослепление, необходимое, чтобы действовать.

Примерами тому могут быть Гитлер и Сталин, которые уступали по уму и развитию своим соратникам.

Есть одна мета, которая отличает вождя от других, — это *авторитет*. Человек, обладающий авторитетом, осуществляет неотразимое воздействие, естественное влияние. Одного его жеста, одного слова достаточно, чтобы заставить повиноваться, добиться того, для чего другим понадобилась бы армия в состоянии войны.

Командовать или подчиняться?

Примером тому может быть возвращение Наполеона с острова Эльба и поход Лже-Дмитрия. Если есть авторитет, то нет нужды в красноречии. В авторитете слиты два качества вождя: его убежденность и отвага. Когда вождь исчерпал свой авторитет, ему ничего не остается, кроме грубого насилия завоевателя.

Есть два вида авторитета: авторитет должности и авторитет личности.

Авторитет личности независим от всяких внешних проявлений власти. Он целиком исходит от личности, которая с первого жеста или даже самым появлением очаровывает, притягивает, внушает.

В стабильных обществах преобладает авторитет должности. На толпу может действовать только авторитет личности.

В обществе толп авторитет вождя является почти единственным козырем власти, единственным рычагом, который есть в его распоряжении для воздействия на толпы. Уберите авторитет, и останется возможность управлять ими с помощью полиции, администрации, оружия или компьютера. Вместо блеска авторитета кровь и серость.

Авторитет основан на даре. Но над ним нужно работать, направлять его, развивать, разрабатывать, пока он не станет истинным талантом, социально полезным и применимым.

Здесь есть несколько правил. Осанка, правильная и повелительная речь, простота суждений и быстрота решений — вот главные составляющие воспитания вождей. Кроме того, нужно иметь способность уловить и передать эмоцию, привлекательность манер, дар формулировки, которая производит эффект, вкус к театральной инсценировке. Примененные разумно, эти правила порождают подражание, возбуждают восхищение, без которого нет управления.

Авторитет действует при условии, если вождь, как гипнотизер или чародей, сумеет сохранить определенную дистанцию, окружить покровом тайны, сделать манеру своего поведения фактором успеха. Расстояние, отделяющее его от толпы, пробуждает в ней чувство уважения, покорной скромности и возводит его на пьедестал, воспрещая делать обсуждения и оценки. Специалисты по психологии толп отмечают, что необходимо позаботиться о том, чтобы не было фамильярности.

Они же указывают, что желание вождя, вышедшего из толпы, отдалиться от своих приближенных соответствует желанию порвать с прошлым. Отделяясь от соратников, он превращает отношения взаимности в подчинение, отношения равенства в неравенство. Став властителем, он не знает больше друзей, у него есть только подчиненные или соперники. Огромная пропасть, которую он создает, способствует этому изменению. В противном случае он не будет свободен в своих решениях, не сможет руководить по своему усмотрению.

Одиночество человека у власти возникает из того разрыва и отказа от взаимности там, где больше ему нет равных. На вершине пирамиды есть место только для одного. Оно ему необходимо, чтобы подчеркнуть его авторитет, создать вокруг него атмосферу тайны, питающей все иллюзии. Тогда массы могут награждать его всеми желаемыми качествами. Авторитет не может обходиться без тайны, поскольку то, что слишком хорошо известно, мало почитается. Эта идея хорошо иллюстрирована в фильме «Пир Валтасара».

Вожди должны выполнять миссию. Без них массы не смогут выжить.

Авторитет есть разделяемая иллюзия.

Единственные вожди, сохраняющие свой авторитет безупречным и вызывающим безграничное восхищение толп, — это мертвые вожди. Живых боготворят и питают

Командовать или подчиняться?

к ним отвращение, любят или ненавидят. Но мертвым создается безграничный культ. Они — боги. Именно поэтому мертвые вожди опаснее живых: невозможно бесконечно править в их тени, разрушать их легенду, обожествлять, не ранив сами толпы. Поэтому, если вы хотите быть вождем, лучше, если на вашем знамени будет авторитетный покойник.

Для толп нужно быть богом или никем.

Авторитет, целиком основанный на личностных особенностях, страдает ущербностью: ему недостает законного основания. Должностной авторитет переходит по наследству, приходит с богатством, на основе избрания. Он почти не зависит от самих людей. Первый приобретается собственными силами, здесь нужен дар, и он действует ровно столько, сколько продолжается действие дара. Он может быть низвергнут в любой момент. Для его поддержания нужен авторитет, а авторитет возможен, если есть успехи. Вот почему Моисею нужны были скрижали закона, Иисусу — чудеса, Наполеону — его победоносные войны, Фрейду — новые идеи. Вот почему все вожди боролись за законную власть. Но если они ее захватывали незаконно, то становились узурпаторами. Чтобы стереть этот досадный образ, вождь старается или уничтожить представителей законной власти, или создать видимость своей: двор, ордена, знаки отличия.

Но узурпатора может легко оттеснить любой другой узурпатор. Вот почему вождь все время должен одерживать победы. Это происходит и в более мелких масштабах. Н., главный врач одной из больниц, вынужден был все время строить. Пока идет стройка, его не снимут. Это он понимал. И действительно, как только он прекратил строить, его сняли. И таких главных врачей я знаю очень много.

Авторитет всегда исчезает вместе с неудачей. Герой, которому еще вчера толпа устраивала овацию, назавтра уже освистан ею, если судьба была к нему неблагоприятна.

Робеспьера толпа проводила на гильотину с теми же проклятиями, с какими провожала накануне его жертвы. Верующие всегда с яростью разбивают статуи своих прежних богов. Вспомните, как колебался авторитет Ельцина.

В общем, вы меня поняли. Вождь не может быть счастливым человеком. Но некоторым приемам, которыми владеет вождь, следует научиться, для того чтобы сплотить массу в толпу, а потом разбить ее на группы.

Как управлять толпой

Автоматическое мышление, характерное для толпы, выражает восприимчивость к стойким стереотипизированным и повторяющимся образам. На эту восприимчивость оказывает влияние и внушающая сила слова. Их нужно тщательно подбирать. Это относится не к точности выражений или ясности информации, а к численности и силе образов, которые эти слова вызывают в сознании толп, вне какой либо зависимости от их действительного значения. Те слова, смысл которых менее всего определен, порой обладают наибольшей действенностью. К подобным словам Московичи относил такие термины: *демократия, социализм, равенство, братство, любовь* и т. п., чей смысл остается таким туманным, что пухлых томов недостаточно, чтобы его прояснить. Но они соединяют в себе неосознаваемые и многообразные чаяния и надежду на их осуществление.

А вот еще один его совет. Когда вождь намеревается мобилизовать толпу, ему необходимо использовать такие слова. Если он употребляет слова обыденного языка, он должен учитывать смысл, который они имеют именно в данный момент. Некоторые могли обветшать и утратить свою притягательную силу. Другие еще слишком молоды, чересчур новы, для того чтобы пробудить отклик. Вождь или государственный деятель должен найти «говорящие»

Командовать или подчиняться?

слова, как-то окрестить вещи, любимые или ненавидимые массами, сжав их в краткие формулировки.

Один из моих подопечных, ведя избирательную кампанию, в речах называл цифры и проценты, когда речь шла о его успехах. Его было тяжело слушать. Когда он стал пользоваться словами «треть», «половина» и т. п., его слушали гораздо внимательней.

За возникшим образом сразу следует действие. В тех случаях, когда язык связывает настоящее с прошлым, он подкрепляет актуальные идеи прежними эмоциями и переносит старые отношения на новые ситуации.

Внушающая сила подобного языка происходит из того, что он будоражит в каждом члене толпы воспоминания о событиях, верованиях и чувствах, хранимых веками. Все это составляет всеобщее достояние большинства и каким-то невидимым образом влияет на наши мнения и действия.

Следует помнить, что в жизни народа, религии, группы ничто не утрачивается, а все или почти все принимает лишь иные формы. Это объясняет, почему, когда обращаешься к толпе, нужно отбирать слова, которые из потаенных уголков памяти вызывают идеи, образы, чтобы их восстановить, извлекая из глубинных недр.

Очень полезно взывать к ушедшим поколениям, ибо они определяют не только нашу физическую конституцию, они определяют также и наши мысли. Мертвые являются единственными и непререкаемыми наставниками живых.

Итак, вождь должен обращаться к человеку, будя прошлое в человеке, изобретать язык, предназначенный для того, чтобы возбудить толпы, сплотить их, увлечь неспособных размышлять к заранее поставленной цели. Если он хочет сохранить над ними психологическое господство, он должен постоянно расширять свою речевую палитру, ее подсознательную основу, затрагивая новые верования, но-

вые сферы коллективного воображения, доходя до глубинных слоев предания. (Я использую Библию.) Таковы были Наполеон и Сталин. Если не находится виртуоза, способного обновлять эти речи, то толпы рассеиваются, почти не оставляя следа. (Пример нашего советского народа, который создал И. В. Сталин.)

Существуют два и только два типа мышления, предназначенные для объяснения реальности: первый нацелен на идею-понятие, второй — на идею-образ. Первый действует по законам логики, второй взывает к законам памяти и внушения. Первый присущ индивиду, второй — толпе. Было бы глубоко ошибочным пытаться увлечь и убедить массы с помощью приемов, предназначенных для отдельных людей, подобно тому, как варка борща в 500-литровом котле — это не то, что в 3-литровой кастрюле.

Следует помнить, что толпу не склонить к идее, если она сама к ней не склонна, не загипнотизирована ею. Ле Бон утверждает, что иным образом обращаться к массе нельзя. Начинать какую-либо групповую деятельность по образцу индивидуальной нельзя, бесполезно и даже опасно. Это значит — обращаться к толпе не как к толпе. Когда обращаешься к интеллекту, толпа становится апатичной. Ее законы невозможно обойти. Они так же строги, как законы физики и экономики. Из этого следует, что искусство управлять массами — это искусство управлять их воображением.

Все вожди никогда не могли править, не считаясь с воображением. Владеть искусством производить впечатление на толпы, значит, владеть искусством управлять ими. Необходимо использование образа во всех его формах, поскольку тем самым *«человек должен еще меньше напрягать свой рассудок: ему достаточно всего-навсего посмотреть и прочитать самые коротенькие тексты»* (Гитлер).

Слова воскрешают психические образы, но еще могущественнее образы, представленные наглядно. Средства

Командовать или подчиняться?

коммуникации претерпели эволюцию. Вначале было усиление выразительности слов за счет радио, затем непосредственное порождение образов за счет кино и телевидения. И, прежде всего, следует убрать неугодных из телевидения. Радио слушает гораздо меньше людей, а читающей публики еще меньше.

Книгопечатание создало базу критическому мышлению, а радио и телевидение обеспечили автоматическому мышлению техническую базу и мощь, которую трудно предвидеть. Средства коммуникации сделали автоматическое мышление историческим фактором. И этот фактор будет иметь место, пока существует толпа.

Как вождь должен взяться за дело, чтобы сдвинуть массу и утвердить свое влияние на нее? Два пути ему заведомо закрыты: сила и разум.

Сила гарантирует внешнее подчинение посредством страха. Но сердца не будут тронуты, умы останутся безучастными и люди выразят лишь внешнее согласие.

Ум тоже не подходит, ибо массы нечувствительны к рассудочным доказательствам.

Если сила исключается, а разум неэффективен, настоящему вождю остается третий путь: обольщение.

Авторитет обольщает, а вождь — обольститель. Как только обаяние начинает действовать, так масса превращается в сомнамбулу. Как и гипнотизер, он уводит толпу от ее действительности, чтобы представить ей лучшую действительность, более красивую, соответствующую ее надеждам. С ним банальное становится необычным. И он об этом думает ежеминутно. Наполеон и Цезарь в суматохе полей сражений всегда думают о зрелище, которое они представляют.

С помощью логики обольщения слово становится могущественным властелином, обладая маленьким и совершенно невидимым телом, успешно осуществляет свои в высшей степени чудесные деяния.

Обольщение вождя не стремится себя скрыть. Оно оперирует открыто и использует уловки у всех на виду. Не вздумайте разрушать этот прочно сотканный ковер иллюзий. Вы рискуете натолкнуться на массовый гнев, который обернется против вас, но пощадит соблазнителья. Я пробовал было покритиковать Кашпировского и Чумака в период расцвета их популярности и был жестоко наказан. Народ перестал ко мне ходить, что обернулось большими убытками.

Обольщать — это значит переносить толпу из разумного мира в мир иллюзорный. Чувство управляет законами толп. Они нуждаются в иллюзии, а действия вождя пропускаются через иллюзию, которая оказывается более необходимой, чем рассудок.

Однако не следует делать вывод, что вожди — это обманщики и лицемеры. Они сами находятся во власти этой иллюзии. Отсюда их странный вид, одновременно искренний и притворный, который заставил Талейрана сказать о Наполеоне: *«Этот человеческий дьявол смеется над всеми; он изображает нам свои страсти, и они у него действительность»*.

Нужно, чтобы вождь был непосредственным как актер. Он выходит из своего духовного пространства, чтобы сразу погрузиться в духовную жизнь публики. Обольщая толпу, он обольщает самого себя. Он действует в унисон с толпой, воскрешает их воспоминания, озаряет их идеалы, испытывает то, что испытывают они, прежде чем повернуть их и попытаться увлечь своей точкой зрения. В общем, как говорят психотерапевты, вначале нужно пристроиться к клиенту, а потом его вести.

Прежде всего, нужно превратить индивидов в толпу и вовлечь их в определенную деятельность. Ученые указывают, что приемы всегда специфичны, но три стратегии всегда одинаковы: представление, церемониал и убеждение. Первая управляет пространством, вторая — временем, третья — словом.

Командовать или подчиняться?

Для того чтобы собраться, толпам необходимо пространство. Места действия — соборы, стадионы, дворцы спорта, городские площади — создаются или используются для того, чтобы принимать массы, и, воздействуя на них, получать толпу. Это ограниченное пространство, где люди сообща освобождаются от обыденной жизни и оказываются объединенными общим достоянием надежд и верований. Каждый, сплотившись с другими, чувствует себя более сильным, уверенным, поддержанным массами.

Пространства стадионов площадей, проспектов наполняют открытые массы, следующие вереницей. Дворцы, соборы или театры больше подходят для закрытых толп.

Иные являются настоящими политическими театрами. В каждом городе есть такое место. Например, Красная площадь в Москве, Дворцовая в Санкт-Петербурге, Театральная в Ростове-на-Дону. Сейчас такие места имеют и многие большие организации. Даже крупные вузы.

Эти места приводят во внутренне волнение. И здесь действует определенный порядок: руководитель наверху, а толпа внизу; первый — единственный на свете, вторая в бесчисленном множестве, но невидимая, несмотря на количество. Толпа скрывается в многочисленности, вождь демонстрирует свое одиночество.

Этот процесс хорошо описан в литературе, посвященной психологии толпы (Московичи, 1998). Использую, в основном, его описание.

Прежде всего, собрание превращается в *гипнотическую мессу*. В ее ходе вождь использует весь свой авторитет. Это — настоящий праздник символов: знамена, аллегии, изображения, песни — знаменуют встречу вождя и толпы. Все это направляет коллективное слияние к наивысшей точке.

Без манифестаций, военных шествий, съездов не может быть толп. Толпы могут сделать массу нелепого, убить

принца, захватить банки, взломать тюрьмы, перекрыть железные дороги.

Эти действия могут показаться абсурдными. Но высшая польза этих действий заключается в том, что с их помощью массы узнают себя и принимают обязательства перед вождем.

Церемониал хорошо сплачивает толпу, способствует растворению индивида в массе, а также усвоению автоматического поведения. Люди начинают функционировать в унисон. Примером может служить наша любая пирушка, где мы моментально превращаемся в толпу. Помогает этому музыка, которая погружает людей в гипнотическое состояние.

Дальше начинается хореография масс: группа за группой занимает отведенные для нее места.

Кульминацией всего является появление вождя, который представляет всех гостей. Постепенно возникает автоматическая мысль, бессознательные силы. Толпа готова верить словам вождя, совершить действие, которое потребует от нее вождь. Все объединены простыми и сильными чувствами.

Эти церемонии являются настоящими мессами, где вождь предстает одновременно и как Бог, и как должностное лицо. Но основаны эти мессы не на религиозном, а на гипнотическом принципе.

Как только массы погружены в коллективный гипноз, всеобщее внимание к себе приковывает личность вождя. Его взгляд очаровывает, влечет и вместе с тем пугает. Покоренная масса становится еще более восприимчивой к слову, которое теперь станет главным средством обольщения. Слова и формулировки являются великими генераторами мнений и верований. Являясь опасной силой, они губят больше людей, чем пушки.

Слово превращается в орудие обольщения благодаря авторитету вождя.

Командовать или подчиняться?

Массы никогда не увлекаются логикой речи, но их впечатляют чувственные образы, которые рожают определенные слова и ассоциации слов. Их сосредоточенно произносят перед толпами, и немедленно на лицах появляется уважение, головы склоняются. Грамматика убеждения основывается на утверждении и повторении. Но убедить людей можно лишь в том, во что веришь сам.

Первое условие любой пропаганды — это ясное и не допускающее возражений утверждение однозначной позиции, господствующей идеи. Не обязательно давать новое содержание. Вождь не должен стремиться казаться преподавателем.

Новизны в содержании может и не быть, но стиль выступления должен меняться, вызывая удивление. Формулы должны быть краткими: «Пришел, увидел, победил».

Нужно постоянно учитывать усталость толп, то, что слова стираются от частого повторения и, в конце концов, покрываются паутиной. Слова должны утверждать.

Утверждение имеет четкую позицию. Это позиция стороны, которую защищает оратор, против тех, которых атакует.

Чем решительнее и точнее суждение, тем больше силы имеет утверждение, так как в этом видят доказательство убежденности и правоты говорящего. Гете требовал: *«Если я должен выслушать мнение другого, необходимо, чтобы оно было выражено в позитивной форме. Во мне самом достаточно проблематичных элементов»*. Утверждение должно быть высказано кратким и повелительным тоном гипнотизера, приказ без возражений. Оно должно быть кратким, энергичным и впечатляющим.

Утверждение означает отказ от обсуждения, это просьба принять идею без обсуждения, без взвешивания всех «за» и «против». Хорошо действуют псевдovoпросы, т. е. риторические вопросы, на которые ты всегда услышишь ответ «да».

Хочу еще раз подчеркнуть, что все эти описания сделаны на базе действительности других стран. Если что-то подобное имеется и у нас, значит, наверное, здесь описаны закономерности, а не случайные явления. А может быть, к нам это не имеет никакого отношения. Судите сами, мой дорогой читатель. А если вам не надоело, то пойдем дальше. Может быть, вам эти знания пригодятся, чтобы не поддаться гипнозу и чтобы самому не стать гипнотизером.

Повторение является вторым условием пропаганды. Оно придает вес дополнительного убеждения и превращает их в навязчивые идеи (точнее, сверхценные идеи). Слыша их все вновь и вновь, в конце концов, начинаешь проникаться ими. Повторение придает идеям осязаемость и очевидность, которые заставляют принять их целиком. Поэтому неудивительно, что речи диктатора многословны. Оратор только и делает, что повторяет одно и то же. Повторение защищает от противоположного мнения. Оно сводит к минимуму рассуждения и быстро превращает мысль в действие. «Повторение внедряется, в конце концов, в подсознание, туда, где зарождаются мотивы наших действий. В конце концов, мы начинаем верить в часто повторяемую сентенцию или остроу, забыв, кто ее автор. С помощью повторения формулировка отделяется от личности вождя и обретает автономную действительность, подобно заговору и молитве. Затем они проникнут в подсознание и станут элементом коллективного верования. С помощью повторения мысль отделяется от своего автора. Она превращается в очевидность, не зависящую от времени, места, личности. Клевещите, клеветите. Что-нибудь непременно останется, хотя бы молва. А молва, как и предрассудки, как и клевета, — это сила. Примерно так действует и реклама, превращая нас в публику, т. е. толпу, которая просто не находится в одном месте.

Командовать или подчиняться?

Повторение связывает мысли и создает видимость логической цепочки. Если вы часто связываете разнородные понятия: «Революция и религия», «национализм и социализм», «Марксизм и христианство» — вы создаете у вашей аудитории эффект удивления и придаете ей уверенность, что оба эти понятия связаны.

Убеждение и повторение приводит к коллективному внушению. Идеи сливаются в поток верований, которые распространяются со скоростью эпидемии. Идеи никогда не утверждаются оттого, что они точны, они утверждаются только тогда, когда с помощью двойного механизма повторения и заражения оккупировали и область подсознания, где зарождаются движущие силы нашего поведения. Прислушайтесь к мнению знатоков толпы. *Точно так же необходимо внедрять и реальные мысли.* Убедить кого-то — не значит доказать ему справедливость своих доводов, но заставить действовать в соответствии с этими доводами. Можно доказать, но не убедить. Можно убедить, но не доказать. Но лучше одновременно и доказать и убедить. Доказываю я хорошо, убеждаю плохо. Многие хвалят мои книги, но мало кто выполняет их рекомендации. То есть доказать мне удалось, а убедить — нет.

Слова, даже бездоказательные, но высказанные с большим убеждением оказывают удивительное влияние на толпу. Могущество их исходит не из того, что говорится, а из их «магии», от человека, который их говорит. Поэтому обращайтесь с ними не как с частями речи, а как с зернами воспоминаний, почти как с живыми существами. **Оратор, который ничего не напоминает, ни к чему не взывает.** Когда действуют очарование, толпа поддается силе того, что они напоминают, и действиям, к которым они призывают. Она уступает вождю, который фактически ее соблазняет.

При работе с толпами рекомендуется использовать три стратегии — представление, церемониал и убеждение. Получается единая стратегия, — коллективное внушение.

Благодаря этому разнородные люди сливаются в однородную массу. Вождь насаждает толпе верования, ядром которых является страсть, а целью — действие.

Один из моих подопечных рассказал мне, как он использовал эти, приобретенные у нас навыки.

«Я никогда не принимал участия в собраниях нашего садоводческого товарищества. Обычно на них, кроме криков, ничего не было. Мне это даже напомнило собачий лай, когда все просто гавкают. Председатель товарищества не смог провести совершенно верную идею. Дело в том, что власти хотели через садовое товарищество провести магистральный водопровод. Для этого пришлось бы пожертвовать 8 делянками, а сама территория товарищества разделилась надвое. Но требовалось согласие общего собрания. Всего было 144 делянки. Водоканал обещал всем провести на участки водопровод, и большинство склонялось к тому, чтобы пожертвовать этими 8 делянками, выделив им материальную компенсацию, тем более что одна из них принадлежала проворовавшемуся и снятому с поста бывшему председателю товарищества. Тогда мне и пригодились навыки вождя, наработанные за время обучения. Этому также способствовало и то, что меня практически мало кто знал. Ходили слухи, что я где-то при власти, и думали, что я поддерживаю идею отчуждения участка в пользу водоканала. Мне удалось отложить собрание. Когда оно состоялось, меня избрали председательствующим, и мне удалось минут за 10, взывая к чувству благородства, изменить настроение собрания. Было принято решение отказать водоканалу».

Я застенографировал весь рассказ моего подопечного. Он охарактеризовал собрание садоводов как дружную семью, которая никогда не бросит в беде, что на собраниях мы ведем дисциплинированно, никогда никого не перебиваем и пр. Не привожу его просто из-за нехватки места. Но он использовал все описанные выше приемы. Моему подопечному блестяще удалось развернуть на 180° настроение толпы. Она вначале была кровожадной, а потом стала благородной.

Командовать или подчиняться?

Наивно думать, что единоличное господство изживет себя. И если после всего, что вы прочли здесь, вам все-таки хочется быть вождем, читайте следующий раздел. Но делайте это осознанно.

Что нужно знать, если хочешь стать вождем?

Прежде всего, нужно знать, что вождь становится решением проблемы существования масс. Даже если создаются партии, то и они рано или поздно обзаведутся каким-нибудь вождем, живым или умершим. Необходимо выяснить причины этого явления. Есть точка зрения, что источником и прототипом каждого авторитета является отец. Его влияние возникло с незапамятных времен вместе с семьей. История всех политических режимов — это медленное изменение власти отцовского типа.

Вождь разрешает проблемы так же, как отец решает проблемы патриархальной семьи. Этим объяснением можно возмущаться. Но что мы видим на экранах телевизоров: люди приветствуют Президента (подставьте любое имя); люди спешат на встречу с папой римским. Вам мало этих примеров? Посмотрите телепрограмму с новостями. А на производстве разве мало сотрудников, поющих дифирамбы своему шефу на светском рауте? Я сам видел и слышал, как сотрудник, занимающий довольно высокую ступень в своей иерархии, может, даже более достойный занять первое место, с пеной у рта славил своего шефа. Один в верноподданническом раже назвал его чуть ли не Богом. Вы думаете, этот руководитель возмутился, прервал докладчика? Ошибаетесь. Он слушал это благосклонно. Идолопоклонство перестало быть экзотикой. Толпа с невероятной скоростью переносится от восторженного свободолюбия к жесткому подчинению. Его аморфная структура превращается в структуру, сосредоточенную вокруг одного человека. Надо полагать, массы находят удовольствие в каком-то бессознательном побуждении гнуть на кого-то спину. Более того, у меня создалось впечатление,

чатление, что толпа, устав от свободы сама требует, чтобы на нее надели узду. Когда у нас была мода на выборы руководителей, я присутствовал на одних из них. Все приветствовали нового лидера демократического толка, но большинство призывало его быть жестче и круче.

Много и красиво говорят о свободе. Но Тард подчеркивает, это благородное чувство встречается крайне редко, но декларируется часто. Для большинства людей неизъяснимая прелесть связана именно с подчинением, доверчивостью, чуть ли не с влюбленной услужливостью обожаемому властелину.

Такая тесная связь с вождем возникает потому, что он просто и наглядно предлагает толпам ответы на их вопросы, он дает имя их анонимности. Не рассудочно, не по расчету, а гораздо глубже, интуитивно, они хватаются за него, как за абсолютную истину, дар нового мира, обещание новой жизни. Сказав «да» вождю, экзальтированная масса меняет веру и преобразается в полном смысле слова. Эмоциональная энергия бросает ее вперед и придает ей мужество как переносить страдания, так и бесчувственность, необходимую для совершения насилия.

Энергию, которую массы черпают в своих иллюзиях, лидеры используют, чтобы нажимать на рычаги управления государством и вести множество людей к цели, продиктованной иногда разумом, а иногда наукой.

Типы вождей

Я сейчас вам опишу типы вождей, а вы сами решите, к какому типу принадлежат известные вам политические деятели и ваши начальники.

Вожди харизматического типа

К вождям этого типа относятся пророки, создатели республик, общественных и религиозных течений (Магомет, Ганди, Линкольн). С другой стороны — тираны, де-

Командовать или подчиняться?

магогические риторы, магические короли и шаманы обществ, называемых примитивными.

Харизматические вожди делают все, чтобы поддержать культ их личности. Чтобы упрочить свою власть, церкви практически всех оттенков учредили пышные блестящие церемонии и магические ритуалы.

Как только вожди вступают на этот путь, они строят живой пантеон, в котором располагают знаки своей власти. Сами они там занимают центральное место. Хороший прием стать таким вождем — сделать трудным доступ к себе в кабинет. В приемной будет толкаться много людей. Мало кто из них вслух будет вас критиковать. Скорее всего, будут хвалить и объяснять, что вы заняты важной работой. Так можно управлять толпой, не выходя к ней.

Если вы приобретете харизму, то править вам будет удивительно легко.

Харизматическая власть — власть на основе духовного, личного влияния. В традиционном плане слово «харизма» относится к священной личности.

Харизма означает дар, некое качество отношения между верующими и последователями и учителем, в которого верят, которому подчиняются. Этот дар, это качество — способность излечивать, которую раньше приписывали королям, — определяется верой, обыденными представлениями.

Будучи однажды признанным, этот дар действует как символическое плацебо. *Несмотря на успехи науки, постоянно убеждаешься, что лекарством для одного человека является другой человек, самый универсальный наркотик.* И в медицине это заметно. Авторитетный врач теми же лекарствами лечит успешнее, чем его менее авторитетный коллега. Несомненно, харизма основывается в большей части на верованиях, нежели на личных талантах человека. Я знавал одного не очень квалифицированного врача. Больные без заметной помощи лечились у него десятками лет.

Случайно попав на прием к другому и быстро исцелившись, они, тем не менее, при повторном ухудшении снова шли к тому, кто им не помогал, но обладал сильной харизмой. Это я к тому, чтобы вы не очаровывались и мною тоже, а думали.

Но и личностные качества играют не последнюю роль. Не всякий может быть шаманом или вождем! Неподвластная разуму харизма вызывает противоречивые чувства любви и ненависти, поклонения и неприятия. Харизма пробуждает толпу от спячки, возбуждает их и приводит в движение.

Считается, что харизматический вождь обладает особыми качествами. Но отношения, которые устанавливаются с ним, личного порядка — отношения субъективные и основанные на иллюзии взаимности. Они позволяют каждому индивиду в толпе представить, что он находится в непосредственном контакте с человеком, которым он восхищается. Чтобы убедиться в этом, ему достаточно однажды увидеть его, приблизиться, дотронуться до него. И человек возвращается, говоря: *«Я Его видел, я до Него дотронулся, Он со мной говорил»*.

Другими словами, власть вождя распространяется поверх всех промежуточных инстанций. Вокруг личности вождя создается некоторая общность верности и надежды, неподвластная иерархии. Каждый может объявить себя учеником, приверженцем, сторонником, не чувствуя себя униженным или ущемленным. *«Властное объединение — это эмоциональная общность»*.

Кажется, что вождь и его последователи выбирают друг друга. Харизма признается всеми.

Обратная сторона медали: подчинение. При этом подчиненное существо не ждет награды и оплаты. Дар вождя распространяется еще дальше: на возможность располагать личностью, на ее отказ от собственной воли в пользу воли другого.

Командовать или подчиняться?

Люди готовы отдаться волне энтузиазма и ярости. Они склонны одним ударом решать проблемы, застаревшие от компромиссов и непрерывных обсуждений.

Толпы ищут, сами того не понимая, человека, способного оказать влияние на ход вещей, связать идеальное и реальной. И лидеры, обладающие харизмой, отвечают этой необходимости. Кто же они?

Узурпаторы с отклонениями в поведении или приехавшие с периферии — Наполеон с Корсики, Сталин из Грузии, Гитлер из Австрии.

Харизма — это власть пророка. Пророки создают новые правила для общества. Их почитают, им подчиняются, признавая их исключительные заслуги.

У харизмы больше пророческая сторона, у авторитета — эмоциональная. Почему харизматический элемент соблазняет толпы? Это практически важно знать. Вместо того чтобы искать харизму, ее можно создавать.

Некоторые исследователи считают харизматического вождя явлением архаичным и что в наше время он невозможен. Думаю, что и сейчас у нас много харизматических вождей, если не в политике, то в сектах, бизнес-шоу, целительстве.

Харизматический лидер, с одной стороны, герой, воспротивившийся власти отца, с другой стороны убийца. Он вызывает страх и восхищение. В этой двойственности его сила. Он производит впечатление и на тех, кто «другие», и на тех, кто «над другими». Вот почему его притяжение неодолимо.

Нужно, чтобы вождь был одновременно человеком власти, идеи и убеждения или веры. Тогда он сможет переплавить людей в толпу, которая может предстать в виде партии, движения или нации. Он внушает им чувство принадлежности к особой группе, имеющей определенную миссию, и что как индивид он сможет раскрыться в этой группе. В толпе, которой управляет харизматический

вождь, индивид становится частью целого. Отсюда и потеря рассудка у толпы.

Харизматические вожди хотят идентифицировать массу с собой, выдвинуться в ее центр.

Используйте эти рекомендации. Все будет великолепно. Вас будут славить, вам будут подчиняться, более того, будут стараться угадать и выполнить ваши желания. Чего только не будет? Инициативы, мысли. Все будут думать одинаково. Вы впадете сами в психологический сон. Догадайтесь только, что будет после пробуждения.

Вожди типа Моисея

Вожди типа Моисея запрещают сотворение образов. Вспомните вторую заповедь. «Не делай себе кумира и никакого изображения того, что на небе вверху, и что на земле внизу, и что в воде ниже земли» (Исх. 20,4). Этой заповедью Моисей хотел помешать возвращению того, кого изгнал: магов, фетишистов — создателей иллюзий, тех, кто гипнотизировал людей.

Московичи считает, что запрет на изображение Бога очень важен. Это означало, что чувство было отодвинуто на задний план в пользу того, что можно назвать абстрактной идеей — победой духовности над чувственностью, отказом от инстинктов со всеми психологическими последствиями, которые из этого вытекают. Тягу к образам Фрейд рассматривает как возвращение в царство инстинктов. И тогда вместо безличного повиновения богу, повинуются тому, кто его представляет, — вождю. Вождь типа Моисея такими приманками не пользуется, а дает место разуму. Только при этом условии можно надеяться жить в таком мире, каким он должен быть.

Еще один критерий: изгнать или поощрить свое собственное представление в образах.

Когда станете руководителем, воздерживайтесь от использования образов, ни в коем случае не разрешайте,

Командовать или подчиняться?

чтобы в кабинетах вывешивали ваши портреты. Учтите, это могут сделать только льстецы. Уважающие вас подчиненные этого делать не будут. Вожди типа Моисея не стремятся обрести лучезарную силу «великого человека». Сдерживайте стремление других подражать вам, видеть реальность вашими глазами. Вожди этого типа не хотят, чтобы вера обратилась в суеверие, харизма — в амулет, а их личность — в псевдобога, объект обожания. И не случайно, что этот запрет многократно возрождался в ходе истории.

Я это учел в своей работе, и тех, кто славословит, к себе не приближаю. У меня есть ученики и учащиеся. Ученики — это те, кто создали свои направления и работают сами. Учащиеся — это те, кто пока делают или стараются делать как я. Такой этап необходим. Но если этап подражания длится более двух лет, постарайтесь избавиться от такого ученика или подчиненного.

Второе различие состоит в том, что вожди типа Моисея хотят идентифицировать массу с религией, идеей, а сами отойти в сторону. Они стараются уничтожить внешние атрибуты власти. Скромностью своего поведения они пытаются утвердить свою принадлежность к множеству обычных людей. Их поведение остается сдержанным, а власть незаметной. Они стараются умалить себя, осознавая непрочность выполняемой ими работы. Библия говорит о Моисее: *«Человек был смиренный, больше чем любой другой человек на земле».*

Эта черта стала критерием, по которым судят о свойствах великого человека. Ленин, кстати, действительно был скромным человеком. Хороший образ создал Московичи. Так, он писал, что вожди типа Моисея напоминают ветку, которая несет много плодов и склоняется к земле, а харизматические вожди напоминают ветку без плодов, которая высоко держит голову, как тополь.

Моисей является ярким тому примером. Он *«был не только политическим лидером среди евреев, он был также их законодателем, воспитателем, и это он принудил их следовать новой религии, которая еще сегодня называется Моисеевой»*. Моисей — это зеркало, в котором массы могут видеть свою сущность.

Для того, кто держит в своих руках судьбу народа, нет лучшего примера, чем пример Моисея. Московичи писал, что внушение и уважение этики обеспечило верность толп. Это позволило Моисею не питать их иллюзиями, но распространять истину. Эта этика помогла выковать и сохранить хорошо закаленный человеческий характер, который помог выстоять в бурях Истории. Жестокость, презрение людей, силу и магию — все это он отбрасывает. Более того, он возобновляет запрет на них. Несколько простых правил, высеченных в сознании народа, привели к очень широким последствиям. В сравнении с подобной метеору судьбой каких-то Гитлеров, Муссолини и Сталина, постоянное присутствие Моисея на арене истории является доказательством этого. В конце концов, все человеческие ценности основаны на нравственных принципах.

Виды толп

Толпы бывают **естественные** и **искусственные**.

Спрашивается, а как формируются толпы?

В общественной жизни мы имеем дело с изобретениями и подражаниями. Один изобретает и нарушает порядок вещей. Другой, который подражает, этот порядок восстанавливает. Первый совершил последовательные изменения, т. е. эволюцию, второй — повторяющиеся монотонности, короче говоря, традицию, моду.

Мы видим цикл: вначале индивидуальные творческие акты, затем имитирующие иррадиации. Этот цикл бесконечен.

Командовать или подчиняться?

Мы следуем за другими потому, что склонны беречь свою энергию и экономить усилия. Для чего брать на себя труд открывать или изобретать то, что уже открыто или изобретено другими?

Другими словами, в недрах каждого дремлет овечья натура, заставляющая избегать страданий и риска изобретателя и просто с наименьшими затратами воспроизводить изобретение, которое потребовало значительной энергии. Само общество создает гипнотическую среду. Но многие внушенные идеи мы, как и сомнамбулы, считаем собственными. Внушаемость и есть показатель того, что человек — социальное животное. Внушаемость делает человека конформистом. Природа и организация общества способствует этому конформизму. Конформизм объединяет людей и погружает их в туманный мир сновидений. Они подражают подобно автоматам, они подчиняются как сомнамбулы, и все вместе растворяются в огромном человеческом море. *«Общество — это подражание, а подражание — род сомнамбулизма».*

Согласиться с этим трудно, но, тем не менее, это так.

Толпы бывают **спонтанные** и **организованные**.

Спонтанные толпы возникают в связи с различными физическими обстоятельствами. Толпа на стадионе, пробка на дороге, большая очередь.

Толпы организованные развиваются в силу внутренних обстоятельств под действием верований и коллективных желаний, когда люди постепенно не делаются похожими друг на друга и на их общую модель — вождя. Эти превращения не зависят от физических факторов. Они приспособлены к соответствующим обстоятельствам — сессиям парламента, религиозным праздникам и пространствам. Искусственные толпы отличаются от естественных толп способностью к подражанию (церковь, партия).

Но и спонтанные толпы, если будут существовать долго вместе, начнут постепенно организовываться. Приме-

ром тому могут быть наши очереди времен застоя, общество фанатов любимой футбольной команды.

Еще раз напомним различие между толпой и группой. У толпы цели иррациональные, у группы — рациональные.

Естественные толпы повинуются механическим законам, искусственные — законам подражания. Искусственная толпа, превращаясь в корпорацию, воспроизводит в тысячах экземпляров одного человека: Де Голля, Эйнштейна, Маркса, Иисуса Христа. Масса — тесто, вожди — дрожжи.

Вожди — движущий элемент партии. Вообще-то легче создать армию, чем полководцев. Но если есть полководец, армия всегда сформируется.

Московичи считает, что толп пролетариата нечего бояться. Эти толпы переходные и быстро опадают как тесто. В конечном итоге они остаются бессильными. Толпы становятся опасными, если они становятся искусственными (секты, партии). Секты и партии суть ростки толпы, которой они руководят, которую вдохновляют на осмысленную деятельность. Секты и толпа, отделенные друг от друга, опасности не представляют, но, соединенные вместе, они становятся преступными, ибо от слабой закваски озлобленности легко поднимается тесто глупости.

Еще древние римляне придумали поговорку, до сих пор имеющую большой успех: «*Senatores omnes boni viri, senatus romanus mala bestia*» (сенаторы — мужи очень достойные, римский сенат — скверное животное).

Эта концепция распространяется на все народы. Так, Солон утверждал, что отдельно взятый афинянин — это хитрая лисица, но когда афиняне собираются на народные собрания, уже имеешь дело со стадом баранов. Фридрих Великий очень высоко ценил своих генералов, когда беседовал с каждым из них по отдельности. Но при этом говорил о них, что собранные на военный совет, они составляют не более чем кучку имбецилов.

Командовать или подчиняться?

К сожалению, и мне приходилось наблюдать, как достойные мужи, заседающие в различных комитетах, ученых советах и даже в экспертных советах ВАКа, превращаются в толпу, заклеывающую жертву, а в кулуарах отдельные мужи и дамы этих собраний сочувствуют тому, кого несколько минут назад клевали, и признают, что поступили несправедливо.

Как не попасть в толпу, или хотя бы не раствориться в ней

Я пишу книгу для индивидов, которые хотят быть счастливыми. В толпе счастливым быть нельзя. Можно только быть в упоении, экзальтации или экстазе. А эти феномены быстро проходят. Потом возникает в лучшем случае разочарование, в худшем — ощущение пустоты и зря потраченной жизни.

Я здесь привел небольшие отрывки из работ Ле Бона и Московичи по психологии толпы для того, чтобы вы смогли отличить толпу от сообщества, группы и не смешались с нею, с одной стороны, и не стали ее вожаком — с другой.

Но в то же время, если у вас нет другого выхода, то тогда лучше научиться управлять ею, став ее вожаком, вождем, организовать ее, превратив в сообщество. Но для этого следует овладеть приемами вождя, который является всегда узурпатором, признанным толпою, организовать ее и разбить на группы. Еще 300 лет назад философы утверждали, что будущее принадлежит толпам и тем личностям, которые смогут *доступно* объяснить им некоторые вещи. Я с сожалением вынужден констатировать, что умные люди, которые могли вывести нашу страну из хаоса, не могут объяснить свои идеи простым и *понятным* для масс языком. Вот почему успех их весьма сомнителен. В своей работе мне удастся сложные психологические понятия

объяснить непосвященным понятным языком. И я замечаю, как они выходят из толпы и становятся счастливыми. Но ко мне приходят неудачники, которые ничего не умеют, и охотно учатся. Как мне объяснить человеку успеха, который его добился без особой учебы, что и ему следовало бы поучиться, если он хочет идти дальше, я не знаю. Хочется верить, что рано или поздно и в политике и в администрации будет работать психологически грамотные люди, знающие теорию и несколько десятков или сотен приемов работы с толпой, а не два-три, которые они сами для себя открыли в процессе практической работы и становятся сразу в тупик, когда эти приемы не срабатывают. Я как-то намекнул одному ответственному работнику, что есть такая наука. Он тут же стал мне рассказывать, как он успокаивает разъяренную толпу. Он похвастался, что он изобрел этот прием сам. Честь и хвала ему. Но этот прием описан был 120 лет тому назад вместе с еще десятком других. Доказать ему мне ничего не удалось. Мне вспомнился тогда один эпизод. Один мой приятель довольно ловко печатал на пишущей машинке одним пальцем. Я посоветовал ему овладеть навыком печатания вслепую. Он попробовал. Получилось еще медленнее, да и опечаток стало больше. Он махнул рукой и снова стал печатать одним пальцем. Некоторые из общественных деятелей приходили ко мне за месяц до выборов за консультациями. Скрипя сердце, они стали пользоваться теми приемами, о которых узнавали от меня. У них многое получалось (талантливые ведь люди!). Но после выборов они опять возвращались к прежней технике общения, как тот мой приятель, который снова вернулся к печатанию одним пальцем. Вот почему я сейчас не консультирую избирательные кампании, если до выборов осталось меньше года.

Как же все-таки вам, мой дорогой читатель не попасть в толпу, не стать ни ее вождем, ни членом толпы.

Командовать или подчиняться?

Фрейд в свое время дал хорошие рекомендации. Он говорил, что этой жизни стоит делать только две вещи: любить и работать.

«Секс дает наглядное доказательство против стадного инстинкта. Чем больше парочка влюблена друг в друга, тем легче они обходятся без посторонней помощи», — писал Московичи. Это очень точное наблюдение. На танцы ходят, чтобы найти пару. Как только находят друг друга, перестают ходить на танцы. А если продолжают, то и любви-то нет. Второе лекарство — творческий труд в коллективе, ибо нормальная общность людей — это общность производственная.

Психология великого человека отличается от психологии обычных людей тем, что великий человек может контролировать различные сферы своего сознания, он специализирован, он сознателен, он умеет сопротивляться инстинкту, он может контролировать каждый из своих поступков. Я бы добавил, что великий человек сам по себе, он подобен себе, тогда как обычные люди подобны другим.

Обычный человек не хозяин самому себе. Все его существо становится жертвой малейшего из впечатлений или малейшего психического представления.

Для человека толпы любовь других — главное, и не потерять эту любовь — его огромная забота. Она делает его зависимым от тех, кто может предложить ему свою любовь. И он готов склониться под требованием своих влечений. А нужно не склоняться, а удовлетворять их.

Становитесь великими, т. е. станьте тем, кем вы должны стать, и никто тогда не сможет заставить вас быть в толпе. А если и попадете туда, то не растворитесь в ней.

А теперь продолжим рассказ о группах.

Так, у толпы в магазине уже намечен пусть и нечетко сформулированный, но общий интерес. Когда очередь выстраивается за каким-либо товаром, она сразу пре-

вращается в ассоциацию. **Ассоциация — это такой уровень развития группы, при котором определена общая цель.** Если ассоциация без особых изменений держится достаточно долго, она начинает структурироваться, происходит распределение ролей, появляются неформальные группы и их лидеры, назначается руководство, и группа становится кооперацией. **Кооперация — это такой уровень развития группы, когда группа уже приступила к выполнению своих целей и произошло распределение ролей.**

Итак, любая вновь создаваемая группа является ассоциацией. Это первый класс средней школы, первый курс студенческой группы, туристическая группа на отдыхе, да и та же пресловутая очередь. В ассоциации на начальных этапах у всех практически равные возможности. После структурирования в классах и группах выбирается актив, да и в очередях, если они существуют долго, появляются руководители. Руководителей всегда меньше, чем исполнителей. Распределение ролей происходит быстро, и если ни в одной из ассоциаций вам не удастся стать ни руководителем, ни лидером, то дело не в обстоятельствах, а в вас. Но когда вы попадете в ассоциацию, постарайтесь стать там лидером и тем самым повысить свою психологическую компетентность.

Итак, ассоциация превратилась в кооперацию и начала выполнять свои задачи. Учебная группа стала проводить занятия, туристическая выступила в поход, производственная стала выпускать товары. И тут выясняется, что руководители не могут выполнять своих функций. Между группами начинаются недоразумения. Вовсю идет групповой процесс: интриги между неформальными группами, конфликты между отдельными членами. Меняется состав групп и группировок, начинается агитация и пропаганда, происходят революции и дворцовые перевороты.

Между группами происходит борьба за место под солнцем. Приходится доказывать, что именно моя футбольная

Командовать или подчиняться?

команда достойна играть в высшей лиге, именно мой класс заслужил премию — поездку в горы. Именно мой коллектив может построить завод быстрее, дешевле и качественнее, чем конкуренты. Групповой процесс и борьба с другими группами отвлекают от выполнения основных задач, так как в один период времени приходится заниматься улаживанием отношений между членами группы, бороться за себя и за само существование группы.

Если в группе преобладает групповой процесс, она называется процессуальной. Группа, в основы которой заложены законы рынка, которая сама зарабатывает средства на существование, длительно процессуальной быть не может. Она просто распадется. Непомерно большой групповой процесс снижает активность группы. Если он сводится к минимуму, эффективность группы повышается.

Длительное существование процессуальных групп можно наблюдать в бюджетных коллективах. Тогда в научно-исследовательских институтах не до науки, в школах не до учеников, в больницах не до больных. Нередко в интриги впутывают учеников, больных, родственников, для решения спорных вопросов привлекаются представители других организаций. Идут и едут комиссии, следователи, прокуроры... Каждого надо встретить, накормить, ублажить... Удивительно (но не для знатока психологии управления), но такая группа не распадается. Если я победил, зачем мне уходить из группы? Если я потерпел поражение, все равно не уйду, и, чтобы отомстить, натравлю на руководителя другую комиссию. Квалификация сотрудника растет только в той деятельности, которой он отдает не только время, но и душу. Там он станет профессиональным интриганом, но не станет хорошим учителем, врачом, слесарем, сапожником и будет жаловаться на плохие заработки. Профессионал всегда хорошо зарабатывает, даже если его труд плохо оплачивает государство. Когда мои дети готовились к поступлению в институт, я нани-

мал репетиторов, которые были настоящими профессионалами. Их уроки стоили дорого. Если бы такую подготовку могли провести учителя, у которых сыновья учились в школе, эти деньги получили бы они, и я не искал бы других учителей.

Опытный руководитель должен уметь гасить групповой процесс, сводить его к минимуму, использовать в позитивных целях. Группа, где преобладает групповой процесс, никогда не превратится в коллектив (определение дам несколько позже), а при изменении условий существования распадется, как распались многие учреждения, когда мы перешли к рынку.

Группа, которой постоянно приходится защищать свою большую наружную границу, называется *сражающейся*. Когда группа в сражении, члены ее удивительным образом сплачиваются. Я работал консультантом в спортивных командах высокого уровня. Часто там шел интенсивный групповой процесс. Спортсмены ненавидели друг друга. (Я как психолог был доверенным лицом, и поскольку ни разу не подводил, то знал многое.) Так вот, каких только гадостей они друг другу ни делали! Но как только начинался матч, их отношения резко изменялись. Да, это были настоящие профессионалы. Филигранный пас недавнему врагу, передвижение без мяча, согласованные выходы и подстраховка. Но как только заканчивался матч, опять начинались склоки, которые прекращались с новым матчем.

Руководители, которые хотят сплотить группу, должны знать, что легче всего это сделать, превратив ее в сражающуюся. Для этого следует найти общего врага: коммунисты, евреи, демократы, империализм, цурипопики или профитразмы. Какая разница! Лишь бы каждый член группы был убежден, что это действительно его личный враг, что стоит его уничтожить, и все пойдет как по маслу. Большинство людей верят в чудо. Так что это нетруд-

Командовать или подчиняться?

но сделать. Но тем руководителям, которые хотят сплотить группу, сделав ее сражающейся, следует помнить, что она обязательно распадется. Распадется независимо от того, победит или потерпит поражение. Если потерпит поражение, распадется из-за поисков виновного, если выиграет, то из-за дележа добычи.

История нашей страны является блестящим подтверждением этого положения. Коммунисты победили в октябрьском перевороте и передрались при дележе добычи. У нас был общий враг — мировой империализм, и мы дружно сплотились вокруг лидера. Сейчас этот враг исчез. Многие хорошо помнят август 1991 года. Какое было единение! А что потом? То же происходит и в маленьких коллективах. Я знал одну кафедру, где коллектив был очень дружным и сплоченным... против своего руководителя. В конце концов им удалось его снять. И что же случилось? Коллектив распался! Нет, они не разругались друг с другом. Они остались приятелями. Это были интеллигентные люди. Просто они разошлись, поскольку у каждого были свои интересы.

Следует ли знать все эти законы всем нам? Конечно! Это помогает принимать решения. После августа 1991 года начался активный раздел партийного имущества. Я, входящий во многие кабинеты как консультант и главный психотерапевт области, не включился в этот дележ. Естественно, мне ничего и не досталось, хотя были необходимы и психотерапевтический центр, и отделения для лечения неврозов, и психосоматическая больница. И правильно сделал. Думаю, все это будет, но у меня не будет врагов, и я быстро все наверстаю!

Вариант поражения можно не рассматривать. Каждый на себе испытал, что происходит, когда его обвиняли и когда он сам обвинял. Вспомним, что излюбленная игра во многих невротических семьях — «Все из-за тебя!».

Ну, и наконец, если группа выполняет свои цели весьма успешно, ее можно назвать *активной*. Активная группа дает продукцию высокого качества, отношения между ее членами доброжелательные, и в процессе своего развития она превращается в коллектив. **Коллектив — это такой уровень развития группы, при котором ее член может пожертвовать своими интересами ради интересов группы и через интерес группы реализовать свой собственный интерес.**

Немного громоздкое определение, но после разъяснений все станет ясно. Болельщикам я предлагаю с позиции групповой динамики определить, является их любимая футбольная команда коллективом или нет. Понаблюдайте за игрой ваших любимцев. *Первый вариант:* футболист А., находясь в выгодной позиции, забивает гол. В более выгодной позиции находился его товарищ, но пас ему А. не послал. *Второй вариант:* футболист А. находится в выгодной позиции, но его товарищ находится в еще более выгодной позиции. И он, вместо того, чтобы забить гол самому, делает пас товарищу, который и забивает гол. Где коллектив? Нетрудно догадаться, что во втором случае. В первом — перед нами кооперация, где члены группы решают свои задачи. На группу как таковую футболисту А. наплевать. Если команда вылетит из высшей лиги, то ему, забивающему голы, это ничем не грозит. Он перейдет в другую команду. К сожалению, коллективы встречаются настолько редко, что многие не знают, что такое коллектив, и думают, что работают в коллективах. Нередко и семьи не образуют коллектива.

Крайне важно знать, на каком уровне развития находится группа, членом которой ты состоишь, которой руководишь или в которую собираешься вступить, ибо между кооперацией и коллективом имеются существенные различия. Кооперация в трудные времена распадается, а коллектив спланивается. В кооперации не возникают дружеские эмоциональные связи. Выход из кооперации

Командовать или подчиняться?

обычно означает и разрыв с людьми, с которыми работал. Пребывание в коллективе делает работу радостью. Если приходится по тем или иным причинам выйти из коллектива, эмоциональные связи сохраняются, и даже после длительного отсутствия тебя там встретят с радостью. В трудные минуты туда можно прийти за поддержкой.

Должен сказать, что слово «производственный коллектив» произносится гораздо чаще, чем встречается в действительности. По крайней мере, я не встречал ни одного пациента, который бы работал в коллективе. Да это и понятно, в коллективе не болеют люди невротиками. Да и те, кто обращались ко мне за помощью в производственных конфликтах, в коллективах не работали. Иначе им не нужно было бы обращаться за помощью на стороне. В коллективе конфликты неизбежны, но они разрешаются в самом коллективе. К сожалению, даже такая группа, как семья, в своем развитии редко доходит до уровня коллектива. Вот вам факты. Во время Великой Отечественной войны были случаи, когда мужья выдавали своих жен, а жены — мужей. К чести женщин, последние это делали реже. А это уже наблюдение из моей практики. Жены больше заботились о своих больных мужьях, чем мужья о женах. Хотя были случаи трогательной заботы мужей о своих заболевших женах. Но только в том случае, если семья в своем развитии достигла уровня коллектива, возможно семейное счастье.

Дорогие мои читатели, которым сейчас уже более 40 лет. Вспомните по имени-отчеству своих школьных и институтских педагогов, и вы поймете, в каких группах вы учились.

Кооперация, если она не превращается в коллектив, становится корпорацией, существенным признаком которой является групповой эгоизм. Между собой ее члены могут находиться во враждебных отношениях, но сплачиваются, если в их среду пытается проникнуть чужак. Приме-

ром такой корпорации был наш партийный аппарат. Попасть в члены корпорации дело весьма трудное, но если это удалось, то можно не беспокоиться о своем личностном росте. Главное — не противоречить корпоративным нормам.

Коллектив — открытая система. Попасть в него легко. Положение в коллективе определяется личностной компетентностью, и если она отсутствует, то ни старые знакомства, ни заслуги и дружеские связи не помогут удержаться на месте. Но, с другой стороны, если ты споткнулся, тебя не затопчут, как в корпорации, а помогут подняться.

Многие люди с большим трудом вспоминают своих одноклассников. И если это была кооперация, вспоминаются только враги. От коллектива остаются воспоминания, что там были только друзья. Многие не помнят сослуживцев, с которыми работали бок о бок многие годы. Значит, работал в кооперации. Тот, кто работает в кооперации, тот всегда чувствует себя временным и подыскивает новое место работы, хотя в конечном итоге может проработать здесь очень долго. Супружеские изменения бывают, как правило, в семьях, которые не достигли степени развития коллектива.

Японцы давно уже поняли все преимущества коллектива и ввели систему пожизненного найма. Для японских служащих фирма сама по себе представляет ценность. Американцы удивились, когда организовали в Японии свое производство. А удивились они тому, что, несмотря на высокие оклады, которые они предложили, им не удалось переманить к себе сотрудников из уважаемых японских фирм.

К сожалению, многие люди не знают, что такое коллектив, и впервые в своей иногда долгой жизни начинают это понимать, когда проходят тренинговую подготовку в психотерапевтической группе или группе личностного роста. Для многих — это просто слова. Может быть, и для

Командовать или подчиняться?

вас, мой дорогой читатель! Но попробуйте посетить пару семинаров для групп личностного роста. И для вас ожижут слова Омара Хайяма:

Чтоб мудро жизнь прожить, знать надобно немало.
Два правила запомни для начала:
Ты лучше голодай, чем что попало есть,
И лучше будь один, чем вместе с кем попало.

1.5. Как превратить группу в коллектив

Если вы убедились, что руководимая вами группа коллективом не является, ждите неприятностей, когда наступят трудные времена. А кто этим должен заниматься? Ответ на этот вопрос напрашивается и вытекает из всего предыдущего изложения. Превращать группу в коллектив должен руководитель, ибо именно он — главный психолог коллектива. Может быть, это и есть основная задача руководителя, потому что, кроме него, ее никто не сможет выполнить. Как мы уже выяснили, группы процессуальные и сражающиеся коллективами никогда стать не могут. Коллективом может стать только активная группа.

Мы в своей работе стараемся дать курсантам самые современные сведения, показать борьбу идей и подать это в такой форме, что и после занятий они продолжают обсуждать материал лекций. Они усваивают, что полученные знания помогут им больше заработать и стать более интересными людьми. Поэтому довольно часто нам удается свести на нет численность алкогольно-сексуальной и культурно-развлекательной групп.

Активность — это все виды деятельности, которые ведут к достижению основной цели группы. И поэтому групповой процесс прекращается, когда люди выполняют

основную задачу. «Когда войны нет, держи войска занятыми». Если группа выполняет основную задачу: в школе учат, в больнице лечат, на заводе производят продукцию, причем все время появляются новые формы работы, и сотрудник может удовлетворить свои потребности на работе, — рано или поздно такая группа превратится в коллектив.

Распределение благ должно быть связано только со степенью трудового участия. Я должен быть уверен, что если пожертвовал своим интересом ради интересов группы, то о соблюдении моего интереса позаботится руководитель. К сожалению, это происходит не всегда. И если есть любимчики, идет уравниловка в распределении материальных благ, то начнется уравниловка и в усердии. Особенно часто у нас недооценивается интеллектуальная работа, которая лежит в основе прогресса. Во многих институтах зарплата определяется сугубо должностью и степенью. Когда во время аттестации одному моему приятелю ассистенту, доктору наук, публикующему в год 15—20 статей и 1—2 монографии (а это продукция примерно целой кафедры), присвоили квалификационную категорию в соответствии с его должностью, он спросил, что ему еще нужно сделать, чтобы его оклад увеличился. Аттестационная комиссия ответа не дала, а ректор института не смог найти ему более высокой должности. Сотрудник ушел на заведование кафедрой в другой, более престижный вуз. Когда я спросил его, почему он не попросил повышения у ректора, он мне резонно ответил: «А почему я должен просить у него? Разве это и так не видно?». Конечно, коллектив при таком ректоре не сложится. Это будет кооперация. Я вообще сомневаюсь, что в бюджетных организациях может быть коллектив. Иное дело — коммерческие структуры, но, к сожалению, во главе их часто стоят бывшие аппаратчики, и они свою фирму нередко быстро доводят до уровня корпорации.

Командовать или подчиняться?

Большое значение для превращения группы в коллектив имеет отношение к сотрудникам, заболевшим или попавшим в беду. Хорошее отношение к такой категории сотрудников необходимо не столько для них, сколько для здоровых и благополучных. Если отношение плохое, то последние никогда не будут жертвовать своими интересами ради интересов группы. Американцы активно пропагандируют следующую идею: если наш гражданин лопал в беду за рубежом, то ради одного человека мы готовы послать войска. Конечно, если это соответствует действительности, американцам не нужно думать ни о чем, кроме как о добросовестном выполнении своего долга. Так воспитывается любовь к родине. Понятно, что и *решение бытовых вопросов должно быть в центре внимания руководителя*. Если у сотрудника болит голова по поводу того, как определить ребенка в детский сад, как устроить тещу в больницу, где достать ту или иную вещь, вряд ли он будет хорошим работником. А если таких работников много?

Есть еще ряд дел, которые должен делать только руководитель, если он хочет сплотить группу в коллектив. Защита большой наружной границы группы (см. рис. 1) — дело руководителя. Я знал одного заведующего кафедрой, который уклонялся от контактов с главными врачами, когда дело шло об организации клинической базы. Естественно, у его заместителя ничего не получилось. Дело сделать не удалось, а заместитель почувствовал себя уязвленным. Отношения разладились.

Подбор и расстановка кадров являются одной из основных задач каждого руководителя. Но если он подбирает кадры и для своих подчиненных, думается, он не сможет создать коллектива. Есть руководители, которые пытаются все решить коллегиально. Это игра в демократию только отнимает время и ведет к раздорам. Однажды я был свидетелем того, как на кафедре в течение полутора часов обсуждалось время проведения заседаний. А ведь можно

было просто дать распоряжение. Если бы кого-то это не устроило, тогда можно было бы и обсудить. Такой уход от организационных решений вносит в коллектив смуту. Тем более есть правило: *руководитель должен приспособить коллектив под себя*.

Известно и другое правило: *«управляет тот, кто владеет информацией»*. Но не все следует знать руководителю. Избыток информации может и помешать.

Конечно, он должен знать, что делается, но не всегда ему надо знать детали того, как это делается, а то недолго превратиться в сплетника. А вот знать уровень развития своей группы руководитель обязан, но, к сожалению, это бывает редко.

1.6. Диагностика группы

Руководитель обычно знает о существовании неформальных групп. Увы, часто он еще и в курсе интриг в них, а вот расстановка сил ему не очень ясна. Если это так, не исключено, что он подвергнется давлению той или иной неформальной группы. И фактически группой будет управлять лидер последней. Поэтому лучше всего, чтобы диагностику групп проводили профессиональные психологи, и не на глаз, а с помощью тестов. Здесь я коротко расскажу о таком тестировании не для того, чтобы вы им занялись, а для того, чтобы поняли, насколько это просто, информативно и может сэкономить время, нервы и деньги.

Впервые диагностикой групп начал заниматься Морено, видный американский психолог первой половины XX века (о групповой психотерапии Морено рассказывается в главе IV). Он назвал свою науку социометрией. У нас целину осваивали обладатели комсомольских путевок, в США — обладатели путевок, которые выдавал Морено. На

Командовать или подчиняться?

месте подбирались группы по психологической совместности, а потом эти группы ехали обживать дальние края. Дезертиров почти не было.

Так вот, тест проводится следующим образом. Каждого члена группы просят назвать трех человек из группы, с кем бы он хотел сотрудничать. Взаимный выбор свидетельствует, что эти люди составляют или могут составить неформальную группу, временный трудовой коллектив и т. п. Тот, кого выбирает половина группы, является «звездой». Его и следует ставить во главе новой группы, если этому еще соответствует и его деловая квалификация. Но в любом случае надо иметь в виду, что он — лидер, и в соответствии с этим строить с ним свои отношения. Данный тест позволяет выявить и «отверженных». Эмоциональная поддержка руководителем этих людей может повысить их деловую активность.

Мною разработан цветовой социометрический тест, который позволяет выявить глубокие эмоциональные связи между членами группы. Эти данные можно использовать в организационной работе. По тому, какие отношения имеются на сегодняшний день, можно предсказать, когда разовьется конфликт и в какой форме. Довольно точно и довольно часто удается определить и словесную форму оскорблений.

Эмоциональная поддержка — основная психологическая функция руководителя. Еще раз хочу подчеркнуть, что главный психолог в коллективе — это руководитель, а подчиненные на неосознаваемом уровне подстраиваются или подбираются под психологический строй данного руководителя.

Я знал одного заведующего беспокойным психиатрическим отделением, который был Синею Бородой (это психологический вампир, суть которого — придирки по мелочам к партнеру по общению). В отделении царил атмосфера страха. Сотрудники все время были в напря-

жении, боялись проявить инициативу, а если она не проявлялась, их все равно ругали. Напряжение передавалось и больным. Их возбуждение усиливалось. В результате расход психотропных препаратов был значительно больше, чем в аналогичных отделениях, где среди сотрудников были доброжелательные отношения. В этом же отделении было много Синих Бород и среди медсестер.

Мой ученик, работавший в этой больнице, но в другом отделении, рассказал мне о таком эпизоде.

«Во время дежурства поздно вечером меня пригласили в то злополучное отделение к одной больной. Она была вполне спокойна. Буквально через минуту к нам с криком подбежала медсестра Синяя Борода, обвиняя больную в неверном поведении. Больная тут же возбудилась, и я вынужден был назначить ей дополнительно инъекцию успокаивающего препарата. С большим удовольствием я ввел бы его самой медсестре. Когда я этот вопрос поднял на утреннем рапорте, заведующий отделением поддерживал медсестру. Я с удовольствием подумал о том, какое это большое счастье, что я не работаю под началом такого руководителя».

Многие руководители ведут себя по отношению к подчиненным снисходительно-покровительственно, хлопают их по плечу, любят бывать в низовых коллективах, «встречаться с народом» и думают, что тем самым оказывают эмоциональную поддержку. Однако атмосфера страха и неопределенности сохраняется. Некоторым это нравится. Они даже «не моют руку, которую пожал начальник». Но ведь это — рабы.

Суть эмоциональной поддержки, с моей точки зрения, заключается не в панибратских отношениях, а в атмосфере безопасности в проявлении инициативы. Кроме того, подчиненный должен уметь прогнозировать действия своего начальника. Четко знать, за что его поругают, а за что похвалят. Кроме того, он должен быть уверен, что и другого за такие же действия ждет то же самое.

Командовать или подчиняться?

А нужна ли критика? Да, нужна! Но критика поступка, а не критика личности. Если я критикую поступок, то могу быть даже резок в выражениях. Подчиненный на меня не обидится. Я наблюдал, как проводит тренировки и игры старший тренер одной женской гандбольной команды высшей лиги. В пылу игры он позволял себе оскорблять игроков: «Дура ты этакая, идиотка, кто ж так бьет!» Когда я сделал ему замечание, он сказал мне, что и сам не рад этому, и девочки потом обижаются, но сдержаться не может, так как очень переживает за каждую ошибку: «Ведь они могут лучше!». «Вот так вы им об этом и говорите», — сказал ему я. Он внял совету и продолжал кричать, даже позволял себе крепкие выражения, но теперь девочки на него не обижались. Что же он кричал? «Валя! Это не твой удар! Ты же мастер спорта! Покажи, что ты можешь на самом деле! Нет, я тебя не узнаю! Давай еще раз! Вот теперь другое дело!» Когда у девочек случались срывы, он говорил примерно следующее: «Ничего, бывает, в следующий раз сделаешь лучше!».

Руководителю стоит вести себя в коллективе в соответствии с правилом, выработанным К. Роджерсом для руководителей тренинговых групп: «Поменьше вмешиваться в работу группы. Группа сама, как лейкоциты, будет отторгать от себя чужеродное. Но каждый член группы должен знать, понимать и чувствовать, что как в момент горя и печали, так и в момент радости есть хоть один человек, который принимает тебя целиком и полностью». И этим человеком должен быть руководитель!

А как же наказания? Об этом мы поговорим в главе V. Здесь лишь отмечу, что на одно наказание необходимо семь (!) поощрений, если я хочу получить продукцию от работника, а не проявить свои амбиции. Не надо прямо наказывать своего подчиненного. Есть один весьма действенный прием — игнорирование. Почувствовал его дей-

ствие на себе, и сейчас с успехом применяю, но стараюсь делать это реже.

Шла конференция. Разбирали сложный и редкий случай одного заболевания. Я тоже высказал свое мнение, как и другие врачи. Председательствующий подводил итоги. С кем-то из выступающих он согласился, кого-то поругал, над кем-то поиронизировал, но вот о моем выступлении не сказал ни одного слова. Я был очень ущемлен. Лучше б уж поругал! А так даже пожаловаться нельзя!

Но если уж нужно наказать подчиненного, лучше предоставить ему самому выбрать меру наказания.

Вот как происходит диалог в таких случаях:

Руководитель: Ума не приложу, как вы могли такое сделать. Ведь это вам совсем не свойственно!

Подчиненный: Да я и сам не пойму! (или начинает объяснять обстоятельства).

Руководитель: Я все понимаю! Ну а что делать мне? Как бы вы поступили по отношению к вашему подчиненному в подобном случае?

Как правило, подчиненные выбирают себе наказание более строгое, чем выбрал бы сам руководитель. Ему остается только смягчить наказание.

Этим приемом мы пользуемся в педагогическом процессе, который, к сожалению, остается еще принудительным. Оценка является мерой поощрения, а чаще наказания. Здесь помогает система тестирования. Ответив на вопросы теста и узнав критерии оценок, учащийся сам ставит себе оценку. Часто она более строгая, чем поставил бы преподаватель. В сомнительных случаях можно провести еще и устный опрос и повысить (!) оценку. Как известно, эмоциональный климат влияет не только на производительность труда, но и на здоровье, и на продолжительность жизни. Кроме того, положительные эмоции

Командовать или подчиняться?

ассоциируются со счастьем. Основная часть нашей жизни проходит на работе. И если здесь неблагоприятный эмоциональный климат, то какие бы ни были высокие производственные показатели, руководителя лучше снять или направить на учебу.



Глава II

**ПСИХОЛОГИЯ
УПРАВЛЕНИЯ
В ДЕЙСТВИИ**

Многие руководители, добившиеся реальных успехов, с трудом соглашались на учебу. Они думают, что над ними будут производиться какие-то манипуляции, что их будут ломать.

Дорогие мои! Раз вы добились успеха, значит, действовали правильно. Вот почему эта книга может вам показаться ненужной. Вы и без нее поступали так же, и вам не надо приобретать новых навыков. Но не пошли дальше только потому, что поступали верно не всегда. Поэтому все-таки прочитайте эту книгу. Она поможет вам избавиться от малоадаптивных алгоритмов поведения, вам станет лучше, может быть, вы получите еще одно повышение по службе.

Многие отказываются от изменений, ссылаясь на возраст, на то, что уже поздно учиться, что как-нибудь «без академиев жили и еще проживем». Рассуждая так, можно уподобиться алкоголику из одного анекдота. Алкоголику сказали, что ему следует бросить пить. Он ответил, что ему уже поздно бросать пить. Ему возразили, что бросить пить никогда не поздно. На это он сказал, что раз никогда не поздно, то он бросит пить попозже. Рассказывая этот анекдот, В. Франкл заметил, что учиться никогда не бывает рано и никогда не бывает поздно, а всегда в самый раз.

Этот анекдот убедил одного моего друга, заведующего крупным клиническим отделением неврозов, и он решил не только поучиться психологии управления, но и применить полученные знания на практике.

Послушайте его рассказ.

«Отделение, которым я руковожу, считается одним из лучших. Отношения в коллективе в принципе были неплохими, хотя мне хотелось убраться сестру-хозяйку, так как она грубила

Командовать или подчиняться?

больным и конфликтовала с медсестрами. Утренние рапорты иногда продолжались до 30 минут. Врачи и я сам то и дело перебивали доклад дежурной медсестры. Она начинала говорить «своими словами», сбиваясь на бытовые подробности, врачи тут же делали замечания по каждому больному. Иногда сотрудники переругивались между собой. Я потом их по-отечески мирил, но, как теперь понимаю, разговоры после утреннего рапорта продолжались, так как персонал уходил беспокойным. Режим в отделении не всегда соблюдался. Больные могли уйти из отделения без разрешения, между ними порой были конфликты, в палатах хранилось много лишних вещей. Утешало то, что в других отделениях еще хуже. У нас никто никого не подсиживал. Люди в коллективе практически не менялись. Я в принципе был доволен и сотрудниками, и собою, и состоянием дел. Честно говоря, когда речь зашла об обучении психологии управления, я упирался, как мог. Да и на занятиях долгое время критиковал, а не учился. Но в конце концов меня проняло. Когда я вернулся с учебы, то решил попробовать руководить по-новому. «Не получится, вернетесь к старому стилю руководства», — говорили преподаватели на курсах. Я в первый же день предупредил, чтобы врачи не перебивали доклад медсестры. Сразу послышались возражения: «Лучше все сразу обсудить, пока речь идет об этом больном, чтобы потом не забыть». Но я был непреклонен: «Единственное, чем мы можем доказать свое уважение к медсестре, — это выслушать ее доклад, не перебивая. Тот, кто боится забыть, может записать вопрос». Медсестер я попросил на рапорте читать только то, что записано в журнале: «Ведь все, что важно, вы записали. А раз не записали, значит, это не важно, и нечего об этом говорить!».

Продолжительность утреннего рапорта удалось сократить до семи минут. Кстати, раньше утренний рапорт назывался «пятиминутка». Я перестал делать сотрудникам замечания утром, чтобы потом семь раз не хвалить их.

Далее, я понял, что палатной сестре трудно управляться с больными, ибо групповой процесс здесь вышел из-под контроля, точнее, никогда ранее не контролировался. Как выяснилось на занятиях, а с этим трудно не согласиться, пациент оказывается в больнице на самой низкой ступени иерархической лестницы. Когда состояние больного тяжелое, а пребывание в больнице короткое, может быть, это и не имеет особого значения. Но

если его состояние не относится к критическому, а лечится он долго, такое положение становится дополнительным психотравмирующим фактором. Кроме того, при этом происходит социальная дезадаптация. Больной как бы становится безответственным ребенком. И после выписки из этой роли ему бывает трудно выйти.

Тогда мы решили назначать ответственных по палатам, которые входили в совет больных. Так образовались органы самоуправления. Конечно, все медицинские процедуры проводили медработники, а вот в трудовых процессах, связанных с улучшением быта больных, участвовал совет больных. Выздоровливающие помогали доставлять пищу в отделение, уносили белье в прачечную. Охотно больные занимались и мелким ремонтом. Ведь среди них были высококвалифицированные специалисты разных профессий. Совет больных помогал приобретать некоторые мелочи тяжелым больным, к которым не могли прийти родственники.

Взятый под контроль групповой процесс привел к тому, что больные стали поддерживать друг друга. Сестре-хозяйке уже не надо было ругаться. Многие недоразумения, которые возникали между больными, разрешались без вмешательства врачей, да и стало этих недоразумений меньше. Занимаясь организационными вопросами, дежурная сестра имела дело уже не с 30—40 больными, а с членами совета, а это всего пять—шесть человек. В отделении стало не просто тихо, а по-настоящему спокойно. Все силы персонала шли на лечение больных. Заметно улучшились основные показатели: чаще стали выздоровления, уменьшился расход медикаментов, сократилось число койко-дней. Но самое главное заключалось даже не в этом, а в том, что все это было достигнуто как бы само собой, без нервов и нотаций.

Сейчас я внимательно слежу за литературой, посвященной психологии управления, а приобретенные навыки применил и в семье. В ней, как во всякой семье, всякое бывало. Но вот оказалось, что без этого «всякого» можно обойтись, и тогда начинают возникать и решаться более интересные проблемы».

2.1. Как быстрее найти свое место в группе

Жизнь так устроена, что нам приходится переходить из одной группы в другую (переход в другую школу, поступление в институт, призыв в армию, вступление в брак и совместное проживание с родителями, и т. д.), и неумение быстро адаптироваться в новой группе чревато различными осложнениями, а иногда дело доходит до невроза.

Чаще всего вы вливаетесь в новую группу, в которой у вас не главная роль. Как же уменьшить болезненность процесса адаптации? Мой дорогой читатель! Вы уже поняли, что следует делать. Первые дни стараться сосредоточить все внимание на работе, чтобы группе стало ясно, какой вы специалист, а в остальных случаях молчать. Учебно-карьеристская группа будет несколько насторожена или вообще не заметит вас, ибо занята своими делами. А вот представители культурно-развлекательной и сексуальной групп будут вас прощупывать. Следует выслушивать этих Промокашек и Цепных Собак. Они вам расскажут, кто есть кто, кто с кем, кто как. Не торопитесь присоединиться к какой-либо группировке. Поймите суть интриг. Постарайтесь понять цель группы и цель каждого ее члена. Держитесь подальше от агитаторов и сами продемонстрируйте свои цели в группе. Руководителю должно стать ясно, что ваши действия будут направлены на улучшение состояния дел группы и укрепление положения руководителя. Ни в коем случае никому нельзя передавать те разговоры, которые ведут с вами Промокашки и Цепные Собаки. Если это вам удастся, через какое-то время с вами на контакт выйдут лидеры. Не надо объяснять, что ничего нельзя говорить руководителю. Есть риск превратиться в осведомителя. Роль, презируемая и теми, на кого доносят, и теми, кому доносят!

Знание законов психологии, конечно, помогает и психологу. Мне приходилось работать и консультировать в различных коллективах: спортивных, учебных, производственных и т. д. Руководитель понимал, что я не мечу на его место, что мне выгодно помочь ему. Кроме того, знание того, что должен делать только руководитель, а не подчиненный (даже если он и может это делать), помогало мне не делать того, что могло бы привести к конфликту. Подчиненные, пользуясь моими советами, улучшали свое положение в коллективе.

Почему еще нельзя входить в существующие группировки, если вы претендуете на роль лидера? Вспомним, что власть лидера абсолютна! С руководителем еще можно бороться, хотя шансов мало. Но война с лидером вообще бесперспективна. Итак, если вы не войдете ни в одну из группировок и ваша деятельность будет эффективна, то через некоторое время возле вас сформируется группа с целями, аналогичными вашим. И вы будете в ней лидером!

Если вам удастся наладить отношения с руководителем, избежать интриг, не участвовать в агитации и пропаганде, не исключено, что, когда начальник получит повышение, он будет рекомендовать на свое место именно вас. Ведь почему даже аппаратчики продвигали не заместителя, а брали человека со стороны? Вам понятно, почему! «Свой» человек часто входил в какую-то группировку и руководить коллективом не мог.

Годятся ли эти рекомендации для тех, кто перешел в другой класс, поступил в институт, стал солдатом, вступил в брак? А почему бы и нет!

А теперь давайте представим, что вы на отдыхе. Вы входите в только что сформированную туристическую группу и хотите стать в ней лидером. (Конечно, кроме организаторских качеств, у вас есть и кое-какие туристические навыки.) Как вести себя?

Командовать или подчиняться?

Когда начинает формироваться новая группа, первая форма общения после обмена ритуалами — развлечения. (Развлечения и игры — формы общения, содержание которых изложено в книге «Психологический вампиризм».) Уже тут вы увидите начало группового процесса. У алкогольно-сексуальной группы будет «Ерш», у культурно-развлекательной — «Бывали ль вы?...» и т. д. А что надо делать вам? Молчать или читать книгу.

Начинаются выборы актива группы, т. е. превращение ее в кооперацию. И опять здесь следует молчать и внимательно наблюдать, как идет групповой процесс. Скорее всего, вас не выберут в органы самоуправления группы. Ну и не надо. Ведь вы лидер, и у вас нет голода на лидерство. Да и зачем управлять? Ведь актив группы — это не лидеры, а помощники инструктора. Он один знает маршрут группы, он лучше всех, как правило, физически подготовлен. Актив группы — это Промокашки.

Пройдет день-два. Начнут формироваться неформальные группы, в которых появятся свои лидеры, которые играют в игру «Каникулы Бонифация». Помните известный одноименный фильм? Этим грешат врачи, психологи, учителя и пр., не пользующиеся большим авторитетом в своих коллективах. Здесь же они быстро заявляют о своих профессиях. На первых порах они собирают вокруг себя группы, но некомпетентность есть некомпетентность. Через некоторое время умные люди выйдут из них, актив группы не сможет все организовать, и в группе начнутся раздоры, а это уже начнет отравлять отдых и вам. Вот тогда и беритесь за управление. Для этого следует сформировать те задачи, решение которых лежит в рамках вашей компетентности. Организуйте сбор лекарственных трав, концерт художественной самодеятельности, игру в волейбол, психологический тренинг и т. д. Главное, чтобы в этом деле вы были на высоте компетентности. Не переживайте, без всяких усилий лидерство перейдет к вам.

2.2. Как приспособить группу к себе

Вы получили повышение и стали первым лицом, Как поступит на вашем месте волевой, т. е. глупый или незнакомый с психологией управления человек? Сразу же начнет «революционные преобразования» и наломает таких дров, что через год его хоть снимай. И дело не в том, что он плохой специалист. Как раз наоборот. Но, не зная законов управления и основных задач руководителя, о которых мы говорили выше, — защита большой наружной границы, управление групповым процессом, подбор кадров, распределение материальных благ и т. д., он вступает в конфликтные отношения с руководителями смежных организаций и с подчиненными, которые привыкли к другому обращению. Здесь могут быть три варианта исхода.

Первый вариант. В результате участвовавших конфликтов здоровье руководителя подрывается, и через несколько лет такого нервного управления после очередного инфаркта миокарда или кровоизлияния в мозг его отправляют на инвалидность, хотя предприятие заметно продвинулось вперед при его руководстве. Выйдя на пенсию, он продолжает переживать, а по-научному, находится в подостром невротическом состоянии, покинутый «неблагодарными» подчиненными, учениками, а иногда и женами и детьми, и погибает в одиночестве. Ни он, ни его близкие не догадываются обратиться к психологу или психотерапевту. Если же последние придут к нему, когда он еще находится в руководящем кресле, и предложат свои услуги, он, конечно же, откажется от них.

Второй вариант. Он заболит, но не очень тяжело и довольно быстро. Дело ограничится приступом стенокардии, временным нарушением мозгового кровообращения, язва желудка не успеет перейти в рак, тогда у него

Командовать или подчиняться?

есть шанс попасть вовремя к квалифицированному психологу или психотерапевту, у которого он обучится психологии управления и останется на руководящей должности. Тогда он укрепит здоровье и, возможно, продвинется по службе еще дальше.

Об одном таком случае я писал в своей книге «Если хочешь быть счастливым» (1995).

Ф., молодой директор совхоза, за довольно короткий срок успешного хозяйствования настолько испортил свои отношения как с вышестоящими, так и с нижестоящими, что с подозрением на инфаркт миокарда, затем на опухоль головного мозга попал вначале в терапевтическую, затем в нейрохирургическую клинику, а уж только потом к нам. Две недели я его убеждал, что корень его болезни в неумении управлять, что ему следует изучить психологию управления. Тогда же, когда он ею овладел, он быстро избавился от всех своих болячек. Сейчас он процветает и, самое главное, внутренне спокоен.

Очень жаль, но многочисленные курсы повышения управленческой квалификации дают незначительный эффект, и не потому, что у преподавателей низкая квалификация, а потому, что основное время уделяется проблемам чисто экономического порядка. На психологию управления отводится всего несколько часов. Здесь можно только ознакомить с состоянием проблемы. Кроме того, первые лица, уже добившись своего и признавая важность этого вопроса на словах, внутренне не перестраиваются и продолжают управлять прежними волюнтаристскими методами. Я как-то присутствовал на встрече нашего мэра с интеллигенцией, журналистами и деловыми людьми города и от имени интеллигенции выразил готовность принять участие в психологической подготовке руководителей нашего города. В заключительном слове мэр поддержал мое выступление и заметил, что обучался психологии общения в Кембриджском универ-

ситете. Чтобы подчеркнуть свою осведомленность, он сказал, что существуют три формы общения — доброжелательные, агрессивные, в форме скрытой агрессии, и обещал всяческую поддержку. Надо сказать, я вдохновился. Не знаю, что меня удержало, но на прием к нему сразу не пошел. Вскоре его сняли, и он стал председателем ассоциации предпринимателей. Я даже обрадовался. Подумал, что в этой конкретной должности он меня скорее поддержит. С только что изданной книгой пошел к нему на прием, но через три минуты понял, что мне нечего у него делать. Все, что он говорил раньше, были просто слова. Он считал, что все это хорошо за рубежом, а к нашим условиям не подходит, т. е. овладел демократической терминологией, но оставался автократом в душе, сам того не сознавая.

Третий вариант. Руководителя успевают снять до того, как он заболел. К сожалению, после этого он, если не заболевает, становится склочником. Привыкнув к власти, он не может от нее отказаться. Он пишет жалобы во все вышестоящие инстанции и тем самым реализует свои амбиции.

Я знаю одного подполковника, которого в результате служебного конфликта понизили в должности. Он стал добиваться справедливости. Вскоре его уволили из армии. Дело было в 1980 году. Он до сих пор в конфликте. А чего добивается? Небольшой прибавки к пенсии и присвоения звания полковника. Добивается этого он путем угроз. Удовлетворение получает от того, что называет высокопоставленных лиц, к которым обращается со своими просьбами. Сейчас он уже дошел до министра обороны и скоро начнет атаку на президента. Настроение у него всегда раздражительно-гневливое, он чувствует себя окруженным врагами и все время занят. Если бы он остался в армии, самое большее — быть ему полковником, а так он аж до президента поднялся. Когда я ему предложил бросить эту канитель и сказал, что эти семнадцать лет он мог бы заниматься своим делом и решил бы все вопросы, он категорически отказался. Он же теперь на одной ноге с президентом!

Командовать или подчиняться?

На что же я надеюсь, дорогие руководители? У многих из вас на книжных полках в кабинетах я видел соответствующую литературу, но по стилю вашего общения понимал, что вы ее не читали или, если читали, то сведения, содержащиеся в ней, не усвоили. Но вот когда вы заболите или у вас разовьется депрессия, может быть, вам станет ясно, что надо действовать, и эта книга — инструкция. Вот на что я надеюсь.

Итак, вы — первое лицо. На встрече с сотрудниками, которые находятся в вашем непосредственном подчинении, расскажите немного о себе и о своих планах, касающихся совместной деятельности. Обязательно следует упомянуть о своем семейном положении и материальном благополучии. Тогда, может быть, кое-что удастся скрыть, кроме того, вы сэкономите рабочее время сотрудников на разговоры о вас.

Если дело не горит, попросите, чтобы какое-то время заместитель руководил, а вы просто наблюдали бы. Это необходимо для диагностики структуры группы, выявления неформальных групп и слабых звеньев. Как известно, прочность цепи определяется прочностью слабого звена. Далее необходимо найти контакт и наладить отношения с лидерами неформальных групп. Затем займитесь слабым звеном. Все ваши действия будут известны всему коллективу. Когда вы доберетесь до последнего подразделения, там уже не будет необходимости делать замечания.

Только после этого можно собирать весь коллектив и излагать скорректированную вами программу. Желательно, чтобы ваши идеи были предложены руководителями подразделений и лидерами неформальных групп. Не требует дополнительных обоснований положение, что руководителю не стоит входить ни в одну из неформальных группировок, чтобы управление не перешло к ее лидеру.

Вы заметили, что я все время ратую за постепенность. Тогда получается быстро. И даже собственные установки

следует менять медленно, ибо люди привыкли выполнять старые программы, которые приобрели автоматизированный характер.

В качестве иллюстрации хочу привести один пример.

Старший тренер одной футбольной команды имел обыкновение менять установку иногда за несколько минут до игры. Она была проста для усвоения, но все-таки не выполнялась. Тренер ругался, кричал, негодовал. Почему установка не выполнялась? Игроки были подготовлены к игре определенным образом и сразу изменить себя не могли. Получалось так, что они уже не могли играть по-старому, но еще не научились играть по-новому. Когда он это понял, то перестал так действовать.

2.3. Как снять начальника

Прежде чем приступить к изложению сути дела, хочу познакомить вас с некоторыми положениями иерархологии — науки о продвижении вверх. (Подробнее об этом см. в «Принципе Питера» Питера и Халла.)

Подлежат увольнению сверхкомпетентные и сверхнекомпетентные. Поэтому если ваш начальник компетентен или некомпетентен, своими попытками добиться его увольнения вы только укрепите его положение. На компетентном начальнике держится весь коллектив, его не уволят. Некомпетентный никому не мешает, ибо фактически отстранен от дел, его тоже не уволят. Так, некомпетентного в медицине и управлении главного врача больницы снять невозможно. Судьба больных зависит от работы его заместителей, заведующих отделениями, лечащих врачей, которые не достигли своего уровня некомпетентности. Нововведений он не любит, поэтому придрачься к нему нельзя. Сверхкомпетентных увольняют, потому что они дезорганизуют работу учреждения в целом, сверхне-

Командовать или подчиняться?

компетентных — потому что они несут угрозу существованию учреждения.

Дорогой мой читатель! Подумайте, не сверхкомпетентны ли вы? (Среди моих читателей таких довольно много.) Если вы заинтересованы работать в этом учреждении, но не хотите подвергнуться иерархической прополке, тщательно прячьте свою сверхкомпетентность. Самый легкий способ — это постоянный беспорядок на письменном столе, некоторая небрежность в одежде и оформлении документов или не вполне своевременная их подача. Вас будут журить, но вы сможете спокойно делать свои дела, продвигать свои идеи, в общем, расти. Вам не поручат таких «серьезных» дел, как организация встреч и конференций, представительство в других учреждениях и пр. А когда вы вырастаете, то будет уже поздно. Прополоть вас уже будет трудно.

Но это лирическое отступление. Давайте вернемся к снятию начальника. Читайте дальше и действуйте!

Обычно, когда возникает недовольство начальником, пишется жалоба в вышестоящие инстанции, приезжает комиссия и проверяет деятельность учреждения. Делает замечания. Все остается на своих местах. Хочу сразу заметить, что если начальник на месте, то своей деятельностью вы только укрепите его положение: некомпетентность не есть основание для увольнения. Жалобы в вышестоящие инстанции обычно бесполезны. Давайте подумаем, почему?

Действуют законы иерархии и законы психологии. Законы иерархии связаны с родительским чувством. Мой подчиненный как бы мое дитя. И когда на него жалуются, я неосознанно становлюсь на его защиту. В соответствии с законами психологии, когда на человека нападают, я его защищаю. Здесь действует закон идентификации. Так, машина сбила пешехода. Я под машину не попал, но возмущен водителем, ибо неосознанно становлюсь на место жертвы (ведь на этом месте мог бы быть и я!). Ну а если

я один раз спас человека, то потом у меня к нему возникают родительские чувства, он как бы становится ближе. Любой врач это может заметить. Очень приятно встречать человека, которого ты спас. И чем тяжелее было состояние больного, чем больше трудов было положено, чтобы «вытащить» его, тем психологически он становится тебе ближе. Вот почему повторные жалобы еще более неэффективны.

Пытаясь снять начальника, подчиненные создают «общественное мнение», сообщая о нем негативную информацию равным с ним по должности. Но последние его защищают. Тут действует механизм идентификации: они тоже воюют со своими подчиненными. Мало кто догадывается, что если хочешь снять своего начальника, его следует... хвалить. А если уж ругать, то ругать начальника своего начальника, который чинит последнему препятствия, не дает ему, прогрессивному, сделать все, что тот задумал. Хвалите своего начальника равным ему по должности. Хорошо ли идут дела в группе, плохо ли, при таком подходе ваш начальник приобретает врагов более могущественных, чем вы. Правда, если дела идут успешно, своей деятельностью по снятию начальника вы сделаете ему хорошую рекламу.

А теперь подумайте, какая реакция будет у тех, кому вы хвалите своего начальника? Вышестоящий начальник никогда не поверит вашему начальнику, что тот не организовал кампанию в свою защиту. Равные вашему начальнику по должности будут завидовать ему, потому что его любят подчиненные. На очередном совещании кто-нибудь из них выступит и скажет, что дела в вашем подразделении идут плохо потому, что ваш начальник распустил своих подчиненных, т. е. вас. Несколько месяцев планомерной работы, и вашего начальника снимут. К вам же не будет никаких претензий. Вы же его хвалили!

А вообще-то лучше всего не тратить время на такие дела, а заниматься собою, своим личностным и профес-

Командовать или подчиняться?

сиональным ростом. Это растение, когда ему становится тесно, не может само перейти на другое место и зависит от садовника. Вы же можете уйти с того производства, которое мешает вашему росту, а сейчас можно создать и свое собственное. Только уходить следует тогда, когда пребывание в данной группе становится тормозом для личностного роста, а не из-за конфликтных отношений. Во втором случае следует оставаться в группе до тех пор, пока не станут ясны, механизмы конфликта и он не будет изжит. Если эта работа не проведена, то и на новом месте конфликты неизбежны, потому что, в принципе, законы общения везде действуют одинаково.



Глава III
ГДЕ ЕСТЬ КТО

Хочется высказать свое мнение об особенностях коллективов, с которыми мне приходилось иметь дело. Как и раньше, я просто высказываю свое мнение и не настаиваю на том, что это истина в последней инстанции. Я здесь буду говорить о своем опыте работы с этими коллективами не для того, чтобы читатель узнал мою биографию, а для того, чтобы он мог решить, в какой степени мне можно доверять при изложении тех или иных тем. Иногда это будет взгляд изнутри, иногда со стороны. Замечу, что взгляд со стороны иногда подмечает то, что самим участникам группы примелькалось и стало незаметным, но, тем не менее, имеет решающее значение. Не исключены некоторые повторы.

Я знаю медицинские коллективы, неплохо изучил и военные: все-таки за спиной — шесть лет кадровой службы в войсках в качестве старшего врача части. Конечно, я не был рядовым, но со всеми жалобами солдаты обычно идут в медпункт: больше идти им некуда. Два года солдатом был мой старший сын, и я его навещал. В качестве профессора некоторое время работал на кафедре военной психологии в высшем военном училище. Эпизодически приходилось консультировать в военных госпиталях. Думаю, мне знакома педагогика высшей школы. Десять лет я преподавал студентам, последние двадцать лет работал на факультете усовершенствования врачей. Полагаю, к моему мнению можно прислушаться, когда я буду вести речь о спортивных коллективах. Сам я когда-то участвовал в соревнованиях по штанге. Уже будучи спортивным психологом, участвовал в областных соревнованиях по настольному теннису. Как спортивный психолог консультировал футбольную и гандбольную команды, выступавшие тогда в высшей лиге, готовил отдельных спортсменов (имеется в виду психологическая подготовка) к участию в

Командовать или подчиняться?

чемпионатах страны, Европы и мира. Консультировал также на заводах, в банках, строительных объединениях и книжных издательствах. Со средней школой у меня довольно тесные связи. Десять лет учился я сам, пятнадцать — мои сыновья. Во время их учебы, да и потом я активно выступал с беседами и лекциями перед родителями, учениками. Вел семинары для учителей. Моими пациентами были ученики, родители и учителя, чьи болезни так или иначе были связаны с психотравмирующим влиянием школы. Сейчас в некоторых школах психологами работают мои ученики, так что в своем изложении я пользуюсь также их информацией и выводами.

Что касается семьи, то я уже справил серебряную свадьбу. У меня двое взрослых сыновей, которых я в свое время испортил, сам того не понимая, и которым в какой-то степени помог исправиться после того, как занялся психокоррекционной и психотерапевтической работой. Здесь, думаю, мой опыт наиболее значителен, и, если хватит сил, я когда-нибудь напишу книгу о воспитании и перевоспитании детей. Сегодня большую часть лечебной работы приходится посвящать коррекции семейно-сексуальных отношений.

3.1. Лечебные учреждения

Схема межличностных отношений в лечебных учреждениях представлена на рис. 6.



Рис. 6

Да простят меня коллеги за то, что я в научно-популярной литературе раскрываю тайны цеха. Но я в основном рассказываю о своих работах и работах своих учеников. И после того как над медиками произдевались некоторые представители средств массовой информации, обвиняя нас в том, в чем на самом деле виноваты не мы, я думаю, что критический взгляд изнутри привлечет внимание серьезных деловых людей к нашим трудностям. Общеизвестно, что здоровье человека только на 10 процентов зависит от состояния дел в медицине, но к нашему голосу стоит прислушаться. Ведь мы находимся на вершине дерева неблагополучия и нам видны корни уродливого воспитания, ствол издевательств в молодом возрасте, ветви конфликтов и кризисов периода зрелости и плоды болезней.

Итак, отношения между медиками и больными, если они не налажены, могут вести к серьезным последствиям, ятрогениям. Обычно приводятся примеры, когда неосторожные слова врача приводят к развитию тяжелого нервного расстройства.

Лаборантка по ошибке на рентгенограмме больного раком легкого поставила фамилию другой больной. Узнав о том, что у нее подозревают рак легкого, больная дала тяжелый нервный срыв, и хотя недоразумение было ликвидировано, больная еще много лет болела неврозом навязчивых состояний, о чем с возмущением писала одна из центральных газет в годы застоя. Медиков примерно наказали, а авторитет врачей по механизмам идентификации упал по всей стране. И у нас в лечебных учреждениях многие тревожные больные доставляли беспокойство медикам, но главное, сами длительное время находились в большой тревоге.

Если бы корреспондент не гонялся за сенсацией и знал истинное положение вещей, он увидел бы и другую сторону проблемы. Конечно, лаборантка допустила воз-

Командовать или подчиняться?

мутительную халатность, и ее следовало наказать. Но есть и другая сторона конфликта — личность больной. Это тревожно-мнительный человек, для которого данный эпизод оказался последней каплей. Не этот случай, так другой привел бы ее к этой форме невроза. В своей книге «Неврозы» (1993) я пишу о том, что корни невроза уходят в раннее детство. И это не только мое мнение. Данное положение доказано З. Фрейдом, А. Адлером, К. Хорни, Э. Берном, В. М. Мясищевым и мн. др. Но ведь вся критика направлена на лаборанта, рентгенолога и главного врача. Государство, школа и общественные организации, не научившие родителей правильно воспитывать детей, да и сами родители остаются в стороне.

Досталось и моей родной психиатрии. Но искажения в профессиональной деятельности допускали только те психиатры, которые выполняли специфический заказ партийно-правительственного аппарата. Большинство психиатров действовали в соответствии со своей квалификацией и руководствовались собственной совестью. Но тень пала на всех. Стационарирование психических больных с социально опасным поведением сейчас затруднено. Не исключено, что их жертвами могут стать и сами корреспонденты.

Как-то мы проводили исследования психологического состояния больных в хирургической клинике, возглавляемой хирургом мирового класса профессором Вадимом Ивановичем Русаковым. И что же оказалось? На неосознаваемом уровне у многих больных было недоверие к врачу, страх при общении с ним, хотя на уровне сознания они испытывали уважение к врачу и сами его выбирали. Психологическая подготовка таких больных перед операцией способствовала более благополучному течению послеоперационного периода.

К сожалению, нередко нарушены отношения между врачами. Иногда заведующий отделением ругает в при-

сутствии больного лечащего врача, подрывая его авторитет и свой собственный в глазах больного. Но главное то, что у больных при этом повышается уровень тревоги.

Нередко нарушены отношения между врачом и медсестрой. И это тоже отрицательно влияет на состояние больного. Последнему трудно разобраться в квалификации медработника. Чаще больной оценивает ее по душевной теплоте, которая исходит от последнего. Как правило, больной получает больше душевной теплоты от медсестры. Не надо вам объяснять, чей авторитет падает, когда врач ругает медсестру, к которой больной относится хорошо. А если авторитет врача падает, тревога больного усиливается.

Совершенно не изучен групповой процесс, который идет среди больных. К сожалению, здесь дело пущено на самотек. Беседы среди больных и воздействия антилидеров иногда оказывают решающее влияние на судьбу больного.

Вот один из примеров, взятых из лечебной практики.

На лечение в хирургическую клинику поступил больной со стриктурой уретры (сужение мочеиспускательного канала, в результате которого затруднено или невозможно мочеиспускание). Ранее он безуспешно лечился во многих больницах страны. Поступив на лечение в клинику, он радостно сказал в палате о том, что теперь быстро выздоровеет. Первый этап операции прошел успешно. Он спокойно ожидал второго, но кто-то из больных сказал ему: «Зря радуешься! Еще десять будет!». Больной очень расстроился. У него возник вегетативный приступ. Приступ сняли. Операция прошла успешно, но развился невроз навязчивых состояний со страхом повторения приступов. Невроз протекал настолько неблагоприятно, что больной был переведен на вторую группу инвалидности, и только длительное лечение у психотерапевта помогло ему избавиться от невроза. Теперь, когда в клинике налажена психологическая помощь, таких казусов больше не встречается.

Командовать или подчиняться?

Следует учесть, что практически любой больной болеет сразу двумя болезнями. Одна телесная болезнь, по поводу которой он обращается за помощью врачу, Другая нервная — это его психическая реакция на эту болезнь, которая проявляется в виде необоснованных страхов и тревог по поводу исхода заболевания. Эта реакция может больному приносить больше беспокойства, чем сама болезнь. Снять эти реакции помогает управленческая деятельность заведующего отделением по организации группового процесса среди больных.

К сожалению, психотерапевтическая помощь даже в медицинских учреждениях налажена плохо. Наш опыт, описанный выше, позволил свести практически на нет случаи ятрогении.

Приведу один из примеров положительного влияния психологической работы на пациентов.

К нам поступила больная в состоянии периодической спячки. С больными была проведена беседа. Их успокоили, сказав, что больная обязательно проснется. Но если сказать честно, тогда мы еще не знали, как ее лечить. А когда не знаешь, что делать, то идешь в библиотеку. Три дня упорных поисков дали положительные результаты. В книге, опубликованной в 1911 году, был описан лечебный прием, с помощью которого нам в течение пяти минут удалось вывести больную из пятнадцатичасовой спячки. Радость была общей, так как больные принимали активное участие в уходе за пациенткой, когда она спала. Следует отметить что после этого случая у многих больных отделения резко улучшилось состояние.

Большое значение в выздоровлении больных имеет психологическое состояние родственников, среди которых тоже идет групповой процесс. И его следует взять под контроль. Поэтому мы регулярно беседуем с родственниками больных и стараемся эту работу вести сразу со всеми родственниками. Во-первых, используется положительное эмоциональное влияние родственников друг на друга, а

затем и на больных, во-вторых, экономится время. Ведь тревожные родственники стараются видаться с врачом почаще и говорить с ним подольше.

3.2. Педагогические учреждения

Школа

Модель межличностных отношений в школе напоминает таковую в лечебных учреждениях (рис. 7).

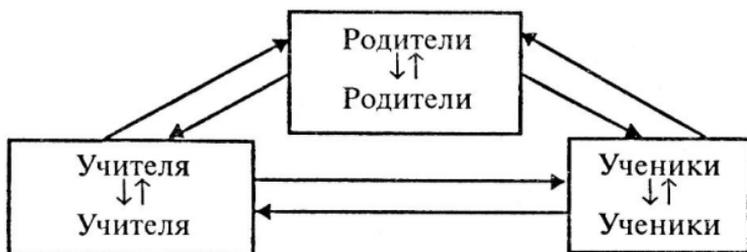


Рис.7

К сожалению, наша школа пока еще работает на трюка, посещение ее является обязательным, престиж учительской профессии низкий, а зарплата учителя маленькая. Вот почему никто из школьников не идентифицирует себя с учителем, а в пединститут идут лишь в крайнем случае.

Постоянная работа в атмосфере принуждения школьников к приобретению знаний формирует весьма типичный портрет педагога, находящегося в состоянии неразряженного гнева, которое им самим уже не замечается. По этому портрету мы безошибочно узнаем учителя в любой обстановке.

Невротизация учительского корпуса самая высокая. Массовые обследования показывают, что у учителей наблюдается до 400 невротических реакций в год. Это означает, что по два-три раза в день, а иногда и чаще, учитель

Командовать или подчиняться?

или разряжает свой гнев на ученике, или плачет где-нибудь в закутке, или думает о бессмысленности своего существования, или мысленно продолжает доказывать правоту своему начальнику, а все это отвлекает от работы. Вы можете спросить, почему два-три раза? А вы из 365 дней года уберете двухмесячный отпуск, выходные, а из числа учителей тех, которые вообще не дают невротических реакций, для которых педагогическая работа в радость.

Между тем профессия учителя может приносить большую радость. Помочь в этом может овладение психологией управления. Все описанные выше группы и психологические процессы можно наблюдать в классе. О приемах работы с антилидером я уже рассказывал. Некоторые из них разработали сами учителя, которые проходили психологический тренинг в нашем центре.

Один учитель рисования, когда демонстрировал репродукции картин в классе, не только рассказывал об их художественной ценности, но и просил учеников определить стоимость продуктов на натюрморте или же туалетов на прекрасных дамах. Дети подолгу смотрели на картины и привыкали к прекрасному. На уроках была творческая атмосфера. Исчезла необходимость в окриках. А антилидера учитель делал центром внимания в классе. Так, например, он сажал его перед учениками и просил, чтобы весь класс попробовал его нарисовать.

К сожалению, большинство школьников, даже старшеклассников, нередко не имеют представления о том, чем они будут заниматься в этой жизни. Мальчики недоуменно пожимают плечами, девочки говорят, что хотели бы «найти человека». Не стать человеком, а найти человека! Спрятаться за спину мужа! На прием ко мне часто приходят (или их приводят родители) девушки и юноши в депрессивном состоянии. Они уже разочарованы в жизни, не видят никакой перспективы и говорят о бессмысленности дальнейшего существования.

Можно сказать, что в школе учебно-карьеристская группа весьма малочисленна. В культурно-развлекательную входит большое количество школьников. То же можно сказать и об алкогольно-сексуальной группе (в младших классах — разгильдяйской).

К сожалению, в школе психологи чаще занимаются диагностической работой, тестированием. А лучше сделать упор на трениговую работу. Мы имеем положительный опыт работы, но только тогда, когда в группы приходят добровольно, а цели ставятся вполне определенные. Так, например, подготовка к службе в армии. Тематика — как уберечься от дедовщины. Популярны школы красоты для девочек и т. п.

Приведу пример.

Девушке 16 лет. На прием ее привела мама. Девушка в последнее время стала раздражительной, неуправляемой, дерзит родителям и учителям, снизилась успеваемость в школе. На приеме держится напряженно и с высокомерием. Весь ее вид как бы говорит: «Знаю я вас всех! И ты будешь сейчас учить жить!». Во время беседы удалось выяснить, что учеба ей стала неинтересна, планов на будущее нет, друзья примитивны, родители нудят. С другом, семейным мужчиной, который обещал разойтись с женой и жениться на ней, когда ей исполнится 18 лет, в последнее время отношения стали неопределенными. Создается впечатление, что он хочет ее бросить. Девушка разочаровалась в жизни и в любви.

Вот как протекала наша беседа:

Я: Так, значит, ты разочаровалась в любви? А как ты понимаешь любовь?

Она: Любовь — это когда тебя понимают.

Я: Что ты еще ждешь от любимого?

Она: Ну, чтобы он был умным, красивым, чтобы с ним не стыдно было показаться в обществе, чтобы он был интересным собеседником...

Я: Наверное, чтобы еще хорошо зарабатывал?

Она: Конечно!

Я: Да, хочешь ты многого. А что ты можешь дать любимому?

Командовать или подчиняться?

Она (несколько растерянно): Ну, не знаю...

Я: Я, правда, несколько иначе понимаю любовь. Любовь — это активная заинтересованность в жизни и развитии объекта любви. Давай мы сейчас проведем небольшой эксперимент. Тебе подошел бы молодой человек, который в конечном итоге достиг бы такого положения, как я? Сбрось с меня лет 35. С внешностью тогда у меня все было в порядке, я, похоже, неглуп, неплохо зарабатываю и достаточно интересный собеседник, даже лекции читаю и книги пишу. В обществе со мной тоже не стыдно показаться. Подходит тебе такой кавалер?

Она: Да.

Я: А что ты можешь мне дать?

Она: А что вам нужно?

Я: Редактировать мои работы, делать переводы, встретить гостей, в том числе и из-за рубежа. На приемах и конференциях определить, с кем стоило бы начать сотрудничество. В минуты отдыха поиграть со мной в теннис или в шахматы. Следить за периодической литературой.

Она: Но я этого ничего не умею.

Я: Следовательно, ты ничего не можешь сделать, чтобы способствовать моему росту и развитию, т. е. любить ты не умеешь. Получается, единственное, что ты мне можешь предоставить, — это твое тело.

Она: А вот это уж дулечки!

Я: Вот видишь, даже в этом ты мне отказываешь. Но если честно сказать, и тело твое мне не нужно. Думаю, и в сексе от тебя мало толку. Тебя еще учить и учить! Так вот, рыцарь на белом коне безусловно когда-нибудь явится, но в прекрасное далеко он увезет не тебя.

Она (задумавшись, с некоторой растерянностью): Так выходит, мне еще рано говорить о любви? Я ведь ничего хорошего не могу дать любимому человеку!

Я: Правильно! Ты умная девушка!

Она: Так что же мне делать?

Я: Подумай!

Она: Выходит, мне нужно научиться любить! А как же быть с сексом?

Я: Я не хочу морализовать. Решай сама. Но думаю, если ты начнешь учиться любить, тебе будет не до секса. Ведь тебе нужно будет стать хорошим профессионалом в каком-либо виде де-

тельности, изучить языки, овладеть хорошими манерами, научиться играть в теннис, шахматы и т. д.

Девушка ушла от меня несколько подавленной, но уже около года ходит в группу личностного роста. Та проблема, которую она ставила, перестала быть актуальной: прежний друг ей теперь представляется примитивным человеком. Она собирается поступить в медицинский институт и занимается с репетиторами.

В школе среди учеников младших классов большая группа, которую условно можно назвать разгильдяйской, к седьмому-восьмому классу она станет алкогольно-наркоманической, а позже — алкогольно-наркомано-сексуальной. В этих группах не только тупицы. Среди них много способных ребят, им скучно плестись за двоечниками, и неизрасходованная энергия пойдет на проведение времени в этих группах. Нередко последние начинают носить антисоциальный характер.

Вот как описывает группы известный детский психиатр А. Е. Личко.

Группа может стать жестко регламентированной с наличием постоянного лидера, фиксированной ролью каждого члена группы, его твердым местом в иерархии взаимоотношений между членами группы (одни помыкают, другие подчиняются). Вожак завоевывает свое место в борьбе с другими, изгоняя из группы тех, кого не удастся подчинить. Есть у него и Цепная Собака — обычно физически сильный подросток с невысоким интеллектом, кулаками которого лидер держит группу в повиновении, есть антилидер, мечтающий занять место лидера, есть «шестерка», которым все помыкают, и т. п. Нередко такая группа обладает своей территорией, тщательно оберегаемой от вторжения сверстников-чужаков, особенно членов аналогичных групп, в борьбе с которыми протекает жизнь. Состав группы довольно стабилен. Прием новых членов нередко сопряжен с особыми испытаниями и ритуалами. Обнаруживается склонность к внутригрупповому симво-

Командовать или подчиняться?

лизму — условные знаки, свой язык, клички, особые отметки на одежде. Подобные группы образуются из подростков мужского пола среднего и старшего возраста.

Свободные подростковые группы — другой тип групп, отличающийся нечетким распределением ролей, отсутствием постоянного лидера. Его роль исполняют различные члены группы в зависимости от того, чем в данный момент заняты подростки. Состав группы нестабильный — одни уходят, другие приходят. Жизнь группы минимально регламентирована, нет каких-либо четких требований, которым необходимо соответствовать, чтобы примкнуть к группе.

Описанные выше группы обычно многочисленны, если педагогический процесс в школе поставлен неинтересно, ребята не видят смысла в учебе. Нестабильность последней группы позволяет при хорошем знании группового процесса привлечь этих ребят к серьезной учебе, ибо ядро здесь не столько лидер, сколько увлечения. А последних может быть множество.

Интеллектуально-эстетические увлечения связаны с глубоким интересом к самому предмету (музыке, рисованию, искусству и т. п.). Сюда же относится склонность к изобретениям, конструированию, сочинению стихов. Окружающим подобные занятия могут показаться ненужными и даже странными. Но для ребят они чрезвычайно важны. Иногда им безразлично, как на это смотрят другие, иногда они пытаются в свои увлечения вовлечь окружающих.

Ко мне на консультацию привели девушку 16 лет с подозрением на шизофрению. Она была так увлечена эстрадным певцом Богданом Титомиром, что даже организовала группу из 60 подростков. Они собирали все записи песен певца, знали, где он гастролирует. Заодно они имели представления и о многих течениях эстрадной музыки. Моя клиентка (не поворачивается язык назвать ее пациенткой) вступила в переписку с певцом,

Зная, что он не женат, она собиралась познакомиться с ним во время гастролей и постараться выйти за него замуж. Неистовость этого увлечения привела к тому, что она отдавала этому делу все время в ущерб учебе, отдыху и другим развлечениям. Все это, конечно, насторожило родных.

Я, вместо критики, пообещал ей содействие в ее попытках выйти замуж за Титомира и предложил освоить практическую психологию. Во время занятий ее кругозор настолько расширился, что она потом с улыбкой говорила о своем увлечении. Я просто применил известный в психотерапии прием подстройки под пациента и его ведения.

Бывают группы, организующиеся вокруг телесно-мануальных увлечений. Школьники пытаются укрепить свою силу, выносливость, приобрести ловкость, определенные умения или ручные навыки. В таких случаях они идут заниматься в спортивные секции, кружки ручного творчества, автомобилизма и т. п.

К большому сожалению, некоторые подростки проводят время в неутомимом поиске новой легкой информации. Они испытывают потребность в постоянных поверхностных контактах, позволяющих обмениваться подобными новостями. Когда появились видеосалоны, они стали бичом для школы. Многие подростки все свое время тратят на просмотр кинобоевиков, эротических фильмов, фильмов ужасов и т. п. Контакты и знакомства предпочитают такие же легкие, как и сама поглощаемая информация. Все усваивается на поверхностном уровне и главным образом для того, чтобы передать другим. Полученные сведения легко забываются, в их смысл глубоко не вникают, каких-либо выводов из них не делается. Увлечения становятся путем ухода от неприятностей, серости обыденной школьной жизни и могут лежать в основе нарушений поведения.

Почему именно в подростковом и юношеском возрасте начинают наблюдаться реакции группировки и групповой процесс идет особенно интенсивно? К сожалению,

Командовать или подчиняться?

бытует масса мифов. О мифах сексуальной жизни рассказывается в «Психологическом вампиризме». Здесь хотелось бы рассказать еще об одном мифе, который называется *«пубертатный криз»*. Раскроем учебник В. В. Ковалева «Психиатрия детского возраста». В нем описываются две последовательно сменяющиеся фазы психических, прежде всего личностных, изменений: *негативная* и *позитивная*. Для первой фазы характерны: эмоциональная неустойчивость, несдержанность, колебания настроения по малейшему поводу, импульсивность, черты демонстративности и рисовки поведения. Очень характерны контрастные, противоречивые личностные проявления: сочетание повышенной чувствительности по отношению к себе с холодностью и отсутствием сострадания к другим, прежде всего к близким, сочетание упрямства, особенно «духа противоречия», негативизма с повышенной внушаемостью, слепым подражанием формам поведения, манерам и высказываниям случайных «авторитетов» и «предметов обожания», сочетание застенчивости и робости в незнакомом обществе с показной развязностью и грубостью. Подобная противоречивость личностных проявлений и поведения подростка свидетельствуют об отсутствии стабильности личности, о несформированности взаимоотношения отдельных ее компонентов.

Вторая — позитивная — фаза пубертатного периода отличается постепенной гармонизацией личности подростка. Гармонизация проявляется в постепенном уравнивании эмоционально-волевой сферы, сглаживании эмоциональной неустойчивости, возбудимости, импульсивности, уменьшении контрастности и противоречивости эмоционально-волевых реакций. Теперь уже юноша осознает свое место в обществе, у него появляются определенные цели в жизни. Ну, в общем, все становится хорошо. А если хорошо не стало, значит, заболел.

Хочется не согласиться с такой трактовкой. При неправильном воспитании у ребенка в первые пять—семь лет жизни под влиянием родительского воспитания формируется сценарий жизни. Человек становится рабом последнего, как артист становится рабом пьесы. Он сам хороший человек, но в соответствии с пьесой должен убивать, насилловать, стесняться, бояться, грубить, подчиняться и т. п.

Так вот, с моей точки зрения, в первой, негативной, фазе подросток пытается выскочить из этого сценария. Обычно взрослым удается вернуть подростка в него. Не хочу сказать, что это относится к вам, дорогой мой читатель, это то, что я наблюдал во время психотерапевтической и психокоррекционной работы со своими больными и клиентами. О, если бы коллектив учителей мог провести эту работу по выходу наших детей из сценария, тогда, может быть, меньше было бы у нас болезней и преступлений, и не надо было бы развивать и расширять службы психологической помощи. Ведь и в Библии говорится, что следует наставить юношу на Путь.

Несколько слов о коллективе учителей. Прошу не судить меня строго. Это взгляд со стороны. Здесь малочисленна учебно-карьеристская группа. Среди моих пациентов было много учителей, но очень немногие из них были довольны своей профессией и хотели бы, чтобы их дети стали учителями. А раз так, то учить им детей трудно. Дети должны любить учителя, тогда они будут любить и учить его предмет. Довольно многочисленна в школьных коллективах культурно-развлекательная группа, дорабатывающая до пенсии.

В одной школе я проводил психокоррекционную работу. Это был лицей, но порядки остались прежние. На первое занятие пришел почти весь учительский корпус, слушали меня с большим интересом. Когда же началась психокоррекционная работа, в которой приходилось ме-

Командовать или подчиняться?

нять не ученика, а себя, группа стала таять (так всегда бывает. Потом, когда будут видны успехи тех, кто остался, группа начнет расти). Тогда директор школы отказался от моих услуг. Отказался он именно в тот момент, когда группа начинала расти. Сам он, конечно, на тренинг не ходил.

Вуз

Здесь также можно наблюдать все три группы как среди студентов, так и среди преподавателей.

Среди студентов учебно-карьеристская группа более многочисленна, чем среди школьников. Многие студенты во внеучебное время посещают кружки и факультативы, понимая, что специалистом во время академических занятий не станешь.

Но тем не менее и культурно-развлекательная группа достаточно велика. В ней можно выделить две группировки. Одна — студенты из обеспеченных семей. Основным мотивом для поступления в институт был не интерес к избранной специальности, а успехи в этой специальности у родителей. В мединститут поступают дети врачей, на юридический факультет университета — дети адвокатов, прокуроров, юрисконсульты, в институт народного хозяйства — дети экономистов. Вторая — студенты, которые имеют интересы и компании на стороне. В последние годы этот интерес сдвинут в сторону бизнеса. К учебе такие студенты прилагают минимум усилий, экзамены сдают лишь бы не провалиться. Стараются иметь хорошие отношения с преподавателями, оказывая им некоторые услуги, связанные с бизнесом. Например, студенту, торгующему запасными частями для автомобиля, легко найти доступ к сердцу преподавателя, имеющего машину. Беспокорства администрации вуза эти студенты не доставляют, но специалисты из них получаются неважные. Для членов второй группировки это не имеет никакого значе-

ния, ибо они по избранной специальности работать не будут, а если будут, то станут организаторами. Например, студент-психолог, окончив университет, возможно, создаст психологический центр, а студент-медик — больницу. Но судьба членов первой группировки бывает если не трагичной, то весьма драматичной.

Ц., 25 лет, дочь главврача одной из больниц, окончила медицинститут. Мать оплатила ей обучение в интернатуре по избранной ею специальности — психиатрии. Волею судеб я стал ее руководителем. Что же я выяснил? Училась она неплохо за счет своих способностей. Но все интересы ее были связаны с компанией таких же студентов и студенток, которые старались весело проводить время. В сферу их интересов входили музыка, литература, кино, вечеринки и межличностные отношения сексуального плана. Она даже успела выйти замуж, родить сына и разойтись, оставаясь по сути дела ребенком. Когда Ц. приступила к обучению в интернатуре и к ней стали предъявлять деловые требования, она растерялась. Кроме того, продолжались бесконечные объяснения с мужем (он каялся, просил ее вернуться, и т. д.), что отвлекало ее от работы. К счастью, Ц. нашла интерес в работе. В результате психологической подготовки и работы над собой ей удалось перестроиться, лично вырасти. Ей стали неинтересны бесконечные выяснения отношений с мужем. Сейчас — это специалист, который знает степень своей компетентности. За ее судьбу можно не беспокоиться.

Эта группировка неустойчива. Некоторые ее участники, желая быстрого материального успеха и понимая, что специалисты и научные работники этого достичь не могут, пытаются примкнуть к студентам-бизнесменам. Но тут выявляется их слабая психологическая и личностная подготовка. Оказывается, бизнес требует смелости, изворотливости, быстроты в принятии решений и т. п., чего у них не выработалось за время жизни за спиной у родителей. Здесь они сразу начинают играть роль «шестерок», что их тоже не устраивает, ибо в семье они были кумира-

Командовать или подчиняться?

ми. К моменту окончания института их психологическому состоянию не позавидуешь.

Ч., сын преуспевающего адвоката, после окончания школы поступил на юридический факультет университета. Но там учеба показалась ему неинтересной. Он увлекся бизнесом. Что-то у него стало получаться, но зато стали появляться провалы в учебе. Возник страх перед экзаменами и в то же время отвращение к занятиям. Учебники вызывали тошноту. К тому же Ч. женился, и весьма неудачно. Дела в бизнесе пошли плохо, а отец прекратил дотации, но согласился помочь, если он продолжит учебу в университете. А у Ч. уже созрело желание бросить университет. Психологическая подготовка дала эффект. Учебу он продолжает, определил свое место в жизни. Но ведь сколько промучился!

И еще один пример.

Ш., студент третьего курса мединститута, сын известного в городе, но в силу своих личностных качеств не добившегося большого материального благополучия врача, решил, что ему лучше заняться бизнесом. Ш. сдружился со студентами-бизнесменами, заработки которых восхищали его, и решил примкнуть к ним. Учебу Ш. забросил, но, поскольку ранее отлично учился, это на учебе сказалось не сразу. Отец, понимая ситуацию, забил тревогу, но Ш. категорически отказался прийти ко мне на беседу, так как некоторые мои лекции он слушал, но считал, что ему это все не нужно. Тогда я посоветовал отцу, чтобы он не мешал сыну, а помогал ему в делах бизнеса (подстройка под партнера). Расчет был простой — быть в курсе событий и в удобный момент вывести сына из игры. Расчет, как вы увидите потом, оказался правильным.

Мой коллега стал знакомить сына со своими знакомыми-бизнесменами, а на летние каникулы даже устроил его к одному из них на работу с просьбой держать его там на общих основаниях. Ш. немного притих. Если раньше, судя по телефонным разговорам, он «торговал» «КамАЗами», кондитерскими и мебельными фабриками, крупными партиями мочевины, то сейчас перешел на сигареты, спиртные напитки и конфеты мелкими партиями (раньше были вагоны). Поскольку отец не иронизиро-

вал, Ш. вел эти переговоры открыто и даже давал ему какие-то поручения. В общем, отец был в курсе всех дел и находился в роли младшего компаньона. На завтраки сын «одолживал» у отца, так как «временно был застой в делах». Распростился Ш. с бизнесом после того, как выступил посредником при продаже машины шампанского. Покупатели должны были приехать из другого города, но уверенности у Ш. в том, что у его клиента есть шампанское, не было. Ш. переживал, нервничал. Он понимал, что ему грозит в случае, если товара не окажется, а покупатели явятся. Мой коллега держал совет с сыном. В конце концов ему удалось убедить Ш. выйти из игры, сообщить приятелю, нашедшему покупателей, о своих сомнениях и свести его напрямую с поставщиком, отказавшись от своей доли в прибыли. Покупатели за товаром приехали, а его не оказалось! Его друг выкрутился, найдя шампанское в другом месте. Этот случай произвел на Ш. столь сильное впечатление, что он все свои интересы сконцентрировал на учебе, выбрал специальность уролога, стал посещать кружок, ходить на дежурства. Сейчас Ш. заканчивает институт. О бизнесе пока не думает.

Дорогой мой читатель! Вы понимаете, что я не против бизнеса. Но делать все надо профессионально. Сам бизнес забирает все силы, мысли и нервную энергию, является творческим процессом, который доставляет удовлетворение. Но всерьез заниматься при этом еще чем-то Другим нет никакой возможности!

И последний пример, уже трагический.

Уже в течение года занимается со мной Щ., женщина 30 лет. Она окончила институт народного хозяйства, международную школу бизнеса, бухгалтерские курсы и еще что-то. Но везде она входила в культурно-развлекательную группу и заботилась не о том, чтобы стать человеком, а о том, чтобы найти человека. В институте она «выгодно» вышла замуж. Несмотря на материальный достаток, вскоре вынуждена была уйти от мужа. В международной школе бизнеса Щ. познакомилась с крупным бизнесменом, который ей в отцы годился. Вышла за него замуж, естественно, не по любви, а по расчету. Жизнь не сложилась. Она считала его неблагоприятной свиньей, устраивала ему истери-

Командовать или подчиняться?

ки, он тоже, мягко говоря, был ею недоволен. В общем, оба лучше! Щ. успешно прошла у меня подготовку, поняла, что следует стать человеком. Во время одной из бесед она с горечью сказала: «Вот у меня есть все дипломы, а устроиться на работу не могу, потому что ничего не умею». Сейчас она в депрессии.

Есть, к сожалению, среди студентов многочисленная алкогольно-сексуальная группа, которая доставляет много хлопот деканату. Ее представители часто отчисляются.

Среди педагогов вузов учебно-карьеристская группа значительно выражена. Это молодые старшие лаборанты, аспиранты, врачи, мечтающие стать ассистентами и кандидатами наук, это ассистенты, мечтающие стать доцентами. Это доценты, мечтающие стать докторами наук, профессорами и заведующими кафедрами. Это профессора, мечтающие создать свою научную школу и стать академиками. Для этого некоторые из них стремятся стать ректорами или проректорами, чтобы участвовать в распределении материальных ресурсов и оснастить свои лаборатории современным оборудованием.

Но есть и культурно-развлекательная группа. Это те старшие лаборанты, которые потеряли надежду стать ассистентами и кандидатами наук. Это те доценты, которые не стремятся стать докторами и профессорами. Это те заведующими кафедрами, профессора, которые уже не стремятся создать научные школы и просто дорабатывают до пенсии, но выгнать с работы их совершенно невозможно. Конечно, ими недовольны сотрудники учебно-карьеристской группы. Поэтому групповой процесс (интриги, агитация, пропаганда, революции и дворцовые перевороты) в институте идет весьма интенсивно.

Заведующий кафедрой, относящийся к учебно-карьеристской группе, старается избавиться от ассистентов и доцентов, принадлежащих к культурно-развлекательной группе. Заведующий кафедрой, относящийся к культурно-развлекательной группе, старается избавиться от препода-

вателей, которым еще что-то надо. Нет, все делается вежливо, корректно и интеллигентно: «Дорогой Иван Иванович, я вам удивляюсь. Вы ведь уже много лет работаете доцентом! Посмотрите, как вы оформили протокол! Неужели вам неизвестно, что «слушатели» следует печатать большими буквами, а... (остальное доверяю вашей фантазии) Все придется переделать!».

Как-то один заведующий кафедрой попросил соискателя представить все рефераты иностранной литературы. Так как записи эти соискатель вел для себя, чтобы придать им читабельную форму, необходимо было работать несколько месяцев (ведь делать это он мог только по вечерам). Но формально руководитель был прав. Соискатель отказался дальше работать над темой, у него развилась реактивная депрессия. К активной научной работе он смог вернуться через несколько лет, когда его руководитель ушел на пенсию.

Таких примеров очень много. Поскольку, как я уже говорил, некомпетентность не является основанием для увольнения, то во многих институтах имеется немало кафедр, где весь коллектив представляет собой культурно-развлекательную группу, где кое-как идет педагогический процесс, но развалена научная работа. А если еще и ректор принадлежит к ней, происходит утечка лучших кадров, и институт постепенно теряет свое лицо. Изучив материал по психологии управления, я понял, насколько много в коллективе зависит от первого лица. И если первое лицо не на месте, все усилия творческих работников уходят на то, чтобы убедить первое лицо в перспективном деле. Педагогам, еще не достигшим конечной остановки, я не советую бороться с такими руководителями и вообще с застрявшими на должности. Нужно их обходить или создавать свои структуры. Один преподаватель внял моему совету. Запланировал свои работы с другими кафедрами и стал довольно часто публиковаться.

Командовать или подчиняться?

Культурно-развлекательная группа, если она окончательно справится с учебно-карьеристской, может стать алкогольно-сексуальной. В коллективе начнут регулярно отмечать праздники, дни рождения и пр.

Антисоциальных групп в институтах обычно не бывает. Факты коррупции, по-видимому, имеют место, но это уже не имеет никакого отношения к психологии управления.

Я так подробно говорил о педагогических коллективах, потому что у меня есть тайный расчет. Да, не надежда, а расчет, что когда-нибудь станет ясно: все дело в личности. Если читателя проймут мои рассуждения, он не пожалует сил и средств для воспитания своего ребенка, чтобы потом не беспокоиться о его будущем. Если читателя проймут мои рассуждения, он не будет надеяться на школу, институт и другие государственные учебные заведения, а займется воспитанием своего ребенка сам или найдет соответствующих педагогов. Если моим читателем окажется реформатор и его проймут рассуждения, то реформу он начнет с реформы образования, как Петр Первый, по-видимому, единственный реформатор в России. Но это уже вряд ли...

3.3. Армия

В офицерском корпусе приходилось наблюдать все три группы, как среди молодых офицеров, так и среди тех, кто близок к завершению своей карьеры.

Учебно-карьеристская группа хлопот командованию не доставляет. Входящие в нее офицеры стараются нести службу как можно лучше.

Культурно-развлекательная группа среди молодых офицеров представлена выпускниками вузов, которые

пошли в армию по принуждению или поддавшись на пропаганду. Некоторые, хотя и пошли добровольно, убедившись, что решить своих задач они не смогут, начинают тяготиться службой и, не сумев уволиться, выполняют свои обязанности так, чтобы только не попасть в тюрьму. Часто они заболевают и по болезни увольняются из армии. А до увольнения они коротают время, посещая вечера в Доме офицеров, или встречаются на квартирах, обсуждая свою несчастливую судьбу. Если не происходит никаких изменений в судьбе и их не посещает тяжелая болезнь, они могут так и протянуть лямку, «не бросивши векам ни мысли плодovitой, ни гением начатого труда». В последующем они нередко переходят в алкогольно-сексуальную группу.

Э., 23 лет, после окончания мединститута был призван в армию. Его мечтой в институте была научная работа, сочетающаяся с практической деятельностью. В армии он получил назначение на руководящую должность, что не входило в его планы, да и не соответствовало его способностям. Э. считал, что три года он обязан отслужить. Вот он и тянул лямку. Когда прошло три года, Э. стал настаивать, чтобы его перевели на лечебную работу. Ему было отказано, так как был мал стаж практической работы. Он подал документы в адъютантуру. Их не приняли, объяснив, что для занятий научной работой следовало бы быть помоложе. Э. подал заявление об увольнении — его повысили в должности, но должность дали опять руководящую, ибо успехи у него были неплохие. Он этим не удовлетворился и еще раз попросился на лечебную работу. Ему опять отказали. Тогда он еще раз подал рапорт на увольнение в запас. Его опять повысили в должности и дали квартиру. Он... В общем, заболел Э. от всех этих дел и по болезни был уволен в запас.

Есть такие и среди тех, кто заканчивает службу. Это капитаны, майоры и подполковники, не сумевшие пробиться выше и не знающие, что им делать на гражданке. Если они не собираются менять место жительства после

Командовать или подчиняться?

ухода на пенсию, они пытаются взять от армии то, что можно взять, например, построить дачу. К этой же категории можно отнести и сверхсрочников. Особенно психологически тяжело тем, кто не имеет хорошей гражданской профессии. После службы в 42—45—50 лет придется начинать жить сначала. Этот контингент нуждается в психологической подготовке, иначе риск перейти в алкогольно-сексуальную группу слишком велик.

Трудно представить, что среди солдат есть учебно-карьеристская группа. Если она и есть, то это, как правило, недоучившиеся, не имеющие четких планов на будущее юноши, которые полагают, что, оставшись на сверхсрочной службе, они смогут устроиться не хуже своих образованных ровесников. Конечно, они будут стараться, но цена-то их невелика!

Культурно-развлекательная группа среди солдат довольно многочисленная.хлопот начальству она не доставляет, хотя особого служебного рвения ее представители не проявляют. Естественно, в армии есть алкогольно-сексуальные группы среди солдат, что и проявляется в известной всем дедовщине.

Следует приветствовать то, что в армии ввели психологическую службу.

3.4. Спорт

Здесь имеются в виду профессиональные команды. В них сильна учебно-карьеристская группа, состоящая из молодых спортсменов. В команде наблюдается конкуренция между отдельными спортсменами и группировками, что проявляется интригами, агитацией, пропагандой. Спортивные команды редко достигают уровня развития коллектива. Спортивная жизнь короткая. Умные спорт-

смены понимают, что в период выступлений на соревнованиях следует обеспечить материальную базу. После ухода из большого спорта им необходимо иногда несколько лет адаптироваться, ибо дипломы, которые они получают, «учась» в институтах, как правило, никакой цены не имеют.

Есть в большом спорте и культурно-развлекательная группа. Это профессионалы, которые играют в командах низкого ранга исключительно ради заработка. О технике работы с ними я писал ранее.

Имеется здесь и алкогольно-сексуальная группа. Возникает она не от хорошей жизни, а из-за конфликтов. Даже в знаменитых спортивных коллективах психологов и психотерапевтов нет и при нынешнем отношении к ним руководства, похоже, и не будет. Отговорка одна: нет денег. А жаль. Еще Гомер писал: «Многих воинов стоит один врачеватель искусный...».

Об эффективности психологической могу рассказать два случая.

Ведущий вратарь женской гандбольной команды выступала нестабильно. Заменить ее было некем, хотя поиски велись по всей стране. Психологическая работа в течение одного месяца привела к тому, что в конце года она стала лучшим вратарем тогда еще существовавшего Советского Союза.

Вратарь футбольной команды СКА, когда она была в зените славы, завоевала кубок и участвовала в международных матчах, запил. Беседы эффекта не давали. Он объяснил свои пьянки бессонницей и головными болями. Несложное психологическое обследование установило, что он не мог остроумно отвечать на насмешки товарищей по команде и стал бояться играть на выходах. Кроме того, не ладилась отношения с женой. После занятий он несколько раз удачно «отбрил» своих обидчиков, наладились отношения с женой, прекратились головные боли, улучшился сон. Уже в первые дни тренер заметил, что он «стал похож на человека». Потом восстановилось и качество игры.

3.5. Производственные коллективы

Я больше всего знаком с психологическим состоянием в больничных коллективах. Здесь учебно-карьеристская группа в основном представлена врачами и старшими медсестрами. Они регулярно занимаются, мечтают о продвижении. У большинства из них материальное благополучие и социальное положение зависят от служебного положения и авторитета.

Но даже у врачей имеется большой культурно-развлекательный корпус: это врачи-женщины, жены крупных начальников. Работают они неплохо, но часто от и до. Есть остановившиеся в своем росте. Но все-таки таких немного. У медсестер культурно-развлекательная группа весьма многочисленна. Здесь также у многих материальное благополучие зависит от заработков других членов семьи. Медсестры имеют практически непреодолимые ограничения для своего роста. Вот почему многие из них, увольняясь из лечебного учреждения, не поступают на работу в другое, а вообще уходят из медицины. Часто это далеко не плохие медсестры. А что делать, если на заработок медсестры нельзя прожить даже одной? Отсутствие перспектив для личностного и служебного роста делает их весьма ранимыми. Между тем врачи нередко «срывают зло» на медсестрах (а те потом — на больных).

К большому сожалению, в больничных коллективах имеется алкогольно-сексуальная группа, представители которых постепенно скатываются на менее престижные должности, а потом вообще вытесняются из медицины.

Наш центр имеет опыт работы в банках, строительных организациях, на заводах, я долгое время был консультантом при областном Совете, а потом при Администрации области. Могу утверждать, что не только и не

столько несовершенство законодательства, сколько недоучет руководителями вопросов психологии управления приводил к тому, что в коллективах процветал групповой процесс. Борьба между группировками, агитация и пропаганда приводили к тому, что времени на выполнение основной задачи не хватало, люди были издерганы, что в конце концов приводило к заболеваниям и утечке кадров. Это свидетельствовало о том, что производственная группа не стала коллективом. Руководители практически не учитывали настроения работника, их больше беспокоили собственные амбиции.

К сожалению, эту книгу вряд ли будут читать первые лица, так как многие из них входят в культурно-развлекательную группу. Я же призываю к действию и перестройке, перестройке прежде всего себя. А это так трудно! Помните, удав Каа из «Маугли» говорил, что трудно менять кожу. А тут нужно менять хребет. Поэтому я больше надеюсь на тех, кто еще не достиг «конечной остановки». Они поймут, что каждый хоть когда-нибудь, хоть где-нибудь должен чувствовать себя Королем. Тогда у нас не будут пустовать стадионы, бассейны, дворцы культуры, где человек, если ему не удалось стать руководителем, хоть на какое-то время почувствует себя первым.

3.6. Семейные группы

В годы застоя довольно часто произносили, и не без основания, слова Ф. Энгельса: «Семья — ячейка государства». Взгляните на рис. 8.

Если семья прочная, если между мужем и женой совет да любовь, то объединяются их семьи, производственные коллективы и друзья. Как я могу отказать жене проконсультировать кого-нибудь с ее работы? Мои друзья ста-

Командовать или подчиняться?



Рис. 8

новятся друзьями жены, и наоборот. Рис. 8 можно усложнять до бесконечности и дальше. Ведь появляются дети. Приходится ходить в школу. Все мои группы и группы жены могут начать сотрудничать со школьными коллективами. У детей появляются свои группы, которые при благоприятных условиях контактируют со всеми вышеназванными группами.

Примеров таких связей каждый из нас может привести множество. Знаю много случаев, когда мужья-производственники помогали оборудовать рабочие места жен-

врачей. В школе, где учились мои дети, я сам помогал ремонтировать классы, нередко читал лекции родителям и учителям. Сейчас, когда дети уже выросли, контакты со школой стали реже, но и до сих пор кое-какие просьбы я выполняю.

Разве все это можно наблюдать тогда, когда в семье идут раздоры? Семьи не очень часто дорастают до коллектива. Нередко это кооперация, о чем свидетельствуют частые разводы, которые являются следствием интриг, агитации, пропаганды и дворцовых переворотов. Идет борьба за власть между мужем и женой, между стареющими родителями и взрослеющими детьми. А сколько сил и времени занимают дела о разделе имущества? Примеров тому множество как в жизни, так и в искусстве. Во всем этом много комичного и трагичного.

Вообще-то между комедией и трагедией большой разницы нет. Комедия — это то, что происходит с другими, а трагедия — это то, что происходит со мной. Один и тот же факт: человек приподнялся, а какой-то шутник убрал из-под него стул... Если это произойдет со мной, для меня это будет трагедия, а если с другим, то не исключено, что я над этим фактом посмеюсь. Нет, сейчас я этого не делаю. Я даже не иронизирую над другими. Ницше сравнивал иронического человека с собакой, которая кусает и при этом улыбается. От этого портится характер. У ироничных людей повышен уровень тревоги. Позднее ироничный человек может стать садистом. Да он и так по большому счету садист. Ведь он вышучивает самые интимные, трудно уловимые другими недостатки своего партнера по общению. Хочется отметить, что это безопасная для ироничного человека форма садизма. Ведь на шутку нельзя даже обидеться. Но в каждой шутке доля правды. Вы, может быть, думаете, что я против шуток? Отнюдь! Но если хочется шутить, шутите над собой! Шутка ведь шлифует. Так шлифуйте себя.

Но вернемся к семье. Литературы на эту тему очень много. Я буду ссылаться на работы Э. Берна и иллюст-

Командовать или подчиняться?

рировать некоторые положения своими примерами, так как имею большой опыт семейного консультирования.

Как и любую группу, человек создает семью для того, чтобы удовлетворить свои потребности, и если при этом он удовлетворяет потребности другого человека, не затрачивая при этом дополнительных усилий, он чувствует себя счастливым. Если же человек должен прилагать какие-то дополнительные усилия, в отношениях обязательно возникает дискомфорт.

Поскольку в семье удовлетворяется большая часть потребностей человека, ее можно считать основной группой. Без всех остальных можно обойтись. Даже без производственной (семья может организовать свое собственное дело). С другой стороны, если нет семьи, ни одна другая группа не может ее заменить. Ведь сколько бы вы ни ели овощей и хлеба, без белковой пищи питание полноценным не будет. На одной же белковой пище можно довольно долго безбедно существовать.

Каждый из нас вступает в брак с определенными ожиданиями. (Хочу коротко напомнить психологическое содержание личностных позиций: Родитель — принципы, Взрослый — ум, Дитя — чувство. Подробнее об этом см. в «Психологическом вампиризме».) Я жду, что жена будет моей единомышленницей, что она будет определенного возраста, определенного социального положения, с определенным сексуальным опытом или без такового, определенной национальности и пр. (совпадение по Родителю). Кроме того, я хочу, чтобы моя жена обладала определенными практическими навыками, которые дадут нам возможность вместе заниматься общим делом, вести хозяйство и воспитывать детей (совпадение по Взрослому). Ну и, наконец, я должен любить ее (совпадение по Дитяти).

Если того же самого ждет и она от меня, я делаю ей предложение без всяких сомнений, а она дает мне согласие безо всяких колебаний. Если оказывается, что все это правильно и подтверждается опытом дальнейшей жизни, такая семья счастливо проживет долгую жизнь без раз-

доров и волнений. На консультацию такие семьи не приходят, но слышать о них мне приходилось. Такой была семья Николая и Елены Рерихов. Вы знаете, что он стал великим художником, она — создателем Живой Этики. Они воспитали хороших детей, все время были вместе, помогая друг другу, но не затмевая. Каждый «крутился» вокруг своего дела, как крутятся два электрона в атомном ядре вокруг своей оси. И это вращение удерживало их друг подле друга. Каждый был самим по себе, и в то же время они были вместе. Такую семью Э. Берн называл семьей I. Всего он выделил семь типов семей и обозначил их буквами латинского алфавита I, A, H, O, S, Y, X. Коротко остановимся на них.

Семья I. Встречается крайне редко. Это коллектив со всеми его признаками. Из 400 обследованных мною семей, которые считали себя счастливыми, истинно таковыми оказались только 3. Здесь супруги придерживаются единого мировоззрения, активно сотрудничают друг с другом и великолепно налажен секс. В книге «Секс в семье и на работе» я подробно описываю структуру такой семьи, как сделать ее такой, если в семье не все благополучно.

Семья A. Семью связывает только одна нить. Здесь можно выделить три варианта.

1. Родитель — Родитель. В основе такой семьи лежат принципы. В формировании участвует мама, папа, да внутренний Родитель также влияет на выбор супруга. Нередко молодых знакомят сами родители. Конечно, тут учитывается и требование Взрослого — приданое, заработки будущего супруга, деловые связи, но все-таки самое главное, чтобы он подходил по Родителю, чувства не обсуждаются. Не исключено, что под давлением Родителя они и не возникают. Мой друг мусульманского вероисповедания, очень хороший человек. Дружил он с христианкой, но жену привез со своей родины. Исповедовала она, как вы сами понимаете, ислам. Семьи хорошей не полу-

Командовать или подчиняться?

чило. Он продолжал навещать к своей прежней подружке. Что происходило в семье, можете представить сами.

2. Взрослый — Взрослый. Этот вариант хорошо описан в комедии У. Шекспира «Укрощение строптивой». Там главный герой поинтересовался только размером приданого. А так как он его устроил, остальные вопросы им и не обсуждались. В жизни такие случаи тоже бывают. Один мой клиент бросил свою любимую, которая подходила ему по линии Дитя — Дитя, и женился на женщине весьма богатой, но прожить с ней смог всего три месяца.

3. Дитя — Дитя. Это может быть не любовь, а просто чувственность, поскольку часто в брак вступают эмоционально незрелые люди. Проходит короткое время, и отсутствие общих дел и принципов приводит к быстрому распаду семьи.

Нередко связи бывают Родитель (опекун) — Дитя; Взрослый (учитель) — Дитя. В первом случае женщина-мать (мужчина-отец) берет на воспитание мужа-сына (жену-дочь). Такой была бы семья у Ленского с Ольгой. Второй случай несколько мягче. В реальной жизни это приходится наблюдать, когда преподаватели женятся на своих ученицах.

Семья А при благоприятных условиях может развиваться так, что интересы супругов сблизятся и она приобретет структуру семьи I. На это уходит обычно лет пять, если супруги не проходят психологической подготовки. Последняя значительно сократит этот мучительный период адаптации и облегчит его. В ряде случаев семья А все-таки распадается.

Хочу заметить, что здесь говорится не о юридическом, и даже не о фактическом, распаде семьи, а о психологическом, когда люди, хотя и живут вместе, но на самом деле чужие друг другу.

Семья Н. Интересы супругов не сближаются. Каждый из них ведет свою жизнь, но брак выгодно сохранить обо-

им партнерам. В принципе, они остаются просто хорошими знакомыми и добрыми соседями. Я знал одну семью, где супруги конфликтовали только в случае, если кто-либо из супругов нарушал утвержденный ими график привода друзей и подружек. Все бы ничего, но вот их ребенка мне пришлось лечить. Такая семья описана в романе А. Дюма «Королева Марго». Брак между героиней романа и королем Наваррским фактически был политическим союзом (Взрослый — Взрослый) и был выгоден обеим сторонам.

Семья О. Супруги ходят по кругу, т. е. играют в одну и ту же игру, пока тяжелая болезнь, тюрьма или смерть не разведут их. Типичным примером такой семьи является семья, где один из супругов — алкоголик. Детально все ходы игры описаны в «Психологическом вампиризме».

Семья S. Супруги переходят от одного вида психологического вампиризма к другому, но они стремятся как-то сохранить брак и приходят на консультацию. Я знал такую семью, где муж был видным спортсменом, а жена очень красивой женщиной и по совместительству психологическим вампиром. Холодная Женщина. Пока он разъезжал по соревнованиям и совместная жизнь была весьма кратковременной, состояние семьи было компенсированным. Когда муж стал вести «оседлую жизнь», зарплата резко уменьшилась. Довести его до импотенции жене не удалось, и она поставила вопрос о разводе. Ребенок был тогда на стороне мужа. Жена играла в игру «Если бы не было тебя...». Муж обращался ко мне за консультациями. Брак удалось сохранить. Но через некоторое время уже он стал ставить вопрос о разводе, так как в результате приобрел иммунитет против маневров вампира и нашел другую женщину. Тогда на консультацию ко мне пришла жена. К сожалению, она не согласилась на серьезную психотерапевтическую коррекцию, а пыталась сохранить брак, обращаясь в партком. Ребенок принял ее сторону. Дело кончилось разводом, а у ребенка развился

Командовать или подчиняться?

тяжелый невроз, который, к счастью, удалось вылечить, но в психологическом плане он отдалился и от отца, и от матери.

Семья Y. Супруги на первых порах живут дружно. Складывается впечатление, что это семья I. Но затем интересы начинают расходиться, и семья распадается. В таких семьях на первом месте стоят интересы дела. Ему посвящается все время, любовь постепенно выгорает. К 40—50 годам муж и жена расстаются.

Семья X. Начинает как семья A, затем продолжает как семья Y.

Наш рассказ о семье был бы неполным, если бы мы не коснулись взаимоотношений между родителями и детьми. Довольно часто это отношения драматического треугольника. Родители играют роль **«преследователя»** или **«избавителя»**, а затем закономерно становятся **«жертвами»**. Но особенно тяжело бывает детям, когда ссорящиеся между собой родители пытаются привлечь их каждый на свою сторону. Сами муж и жена ведут себя как дети, а детям навязывают роль арбитра. Дело абсолютно бесперспективное. Почти все больные неврозом, которые проходили у нас лечение, отмечали, что в семье были разлады между родителями. Они боялись сильной стороны и презирали слабую. Как с такими установками не заболеть?

Несколько слов о роли бабушек и дедушек в семье. Нередко именно они становятся препятствием в воспитании своих внуков. Мешает их **«любовь»**, а точнее, **вампиризм**. К внукам привязываются сильнее, чем к детям. В результате наносится двойной вред и детям, и внукам.



Глава IV

ГРУППОВАЯ
ПСИХОТЕРАПИЯ

Эту главу я написал специально для врачей, которые занимаются групповой психотерапией. У истоков данного метода стоит Морено, а его развитие и практические детали просматриваются в работах Роджерса. Думается, читателю будут интересны сведения о жизни этих корифеев психотерапевтической науки.

Джекоб Леви Морено (1892—1974) родился в Бухаресте, окончил Венский университет, где получил два образования — философа и врача. В период учебы им был разработан проект организации групп самопомощи и взаимопомощи для одиноких проституток Вены, который, как считал сам Морено, положил начало движению групповой психотерапии. Он отметил, что групповые занятия выявили четыре основных элемента, которые затем стали краеугольным камнем групповой психотерапии: автономность группы, наличие определенной групповой структуры, проблема коллективности и проблема анонимности. В 1916 году Морено стал работать над вторым проектом организации групп самопомощи для итальянских крестьян, которые вынуждены были поменять место жительства. Им надо было адаптироваться в новых условиях. Полученные при этом данные послужили основой для разработки методики групповой социометрии, которая стала фундаментом его системы психодрамы и групповой психотерапии.

В 1925 году Морено переехал в США. В Нью-Йорке в Плимутском институте он работал с детьми, используя психодраматический подход. Кроме того, он проводил обследование заключенных государственной тюрьмы в Нью-Йорке и детей-правонарушителей, обучавшихся в подготовительной школе. Результатом исследований по групповым взаимодействиям явилось построение социограммы. В 1929 году Морено приступил к осуществлению программы «открытой» психодрамы в любительской трупп-

Командовать или подчиняться?

пе Карнеги-холла. В 1934 году вышла в свет его монография «Применение группового метода для классификации», в которой он определил содержание терминов «групповая терапия» и «групповая психотерапия», подробно описав специфический комплекс операций. Так было привлечено внимание Американской психотерапевтической ассоциации к групповой психотерапии.

Большое влияние на формирование мировоззрения Морено оказали идеи Фрейда. Морено был в гуще научной и общественной жизни, был знаком с работами К. Маркса и Ф. Энгельса и критиковал их, чем можно объяснить тот факт, что в нашей стране в годы застоя о нем даже не упоминали. Так, в фундаментальной книге М. Г. Ярошевского «История психологии» издания 1985 года о нем не сказано ни одного слова. Между тем его можно считать создателем современной социальной психологии и групповой психотерапии.

Еще Салливен указывал, что развитие личности обусловлено сетями межличностных отношений. Морено пытался создать процедуры для описания и измерения этих сетей и вместе со своими коллегами разработал социометрические методы. Он указывал, что как судьба организма зависит не столько от формы тела (анатомии), сколько от состояния клеток (гистологии), так и в обществе судьба людей зависит не от социального устройства, а от того, в какой реальной группе живет человек. Он призывал изучать «гистологию» человеческого общества — структуру и функцию малых групп.

Первые исследования Морено проводил в детских садах. Ребятам разрешалось садиться в столовой за те столы, которые они сами выбирали. Все передвижения фиксировались на киноленту. Киноаппарат был подвешен к потолку. Оказалось, что возле одного ребенка (лидера) собиралось большое количество детей, другой же оставался в одиночестве. Так формировались «звезды»

(первичные неформальные группы) и выявлялись и отверженные.

Морено был первым, кто провел эмпирическое исследование межличностных отношений. Его методика сравнительно проста. Каждого человека спрашивают о каждом другом в группе. При этом задаются вопросы о предпочитаемых и нелюбимых и устанавливается некий показатель интенсивности чувства. Полученная информация переносится на диаграмму.

Между участниками группы может возникнуть взаимное притяжение и взаимное отталкивание; возможно, что человек привлекателен и неприятен для одних и безразличен для других; возможно также взаимное безразличие. Диады (группки из двух человек) возникают всякий раз, когда существует обоюдный выбор. Триады (группки из трех человек) могут возникнуть, когда все три человека нравятся друг другу, или когда один привлекает двух других, которые не особенно интересуются друг другом, или когда два человека зависят от третьего, который эксплуатирует их.

Устанавливая взаимоотношения каждого участника с каждым другим, Морено оказывался в состоянии характеризовать группу в целом. Он указывал, что в каждой первичной группе существует превалирующая эмоциональная атмосфера, от которой часто зависит самочувствие человека и его поступки. В группе может быть атмосфера сочувствия и ненависти, она может быть мрачной, серьезной и т. д. в зависимости от сложившихся межличностных отношений. Действия, которые согласуются с превалирующим настроением, облегчаются, а те, которые не согласуются, сдерживаются. Сети межличностных отношений являются агентами социального контроля. Сейчас понятие «психологический климат» уже вошло в повседневный обиход. «Групповой процесс», «групповая динамика», «диагностика группы» и многие

Командовать или подчиняться?

другие понятия связаны с именем Морено. Опытные руководители без социометрии не формируют временные трудовые коллективы, не пытаются разобраться, что происходит в группах. Периодически повторяемые исследования позволяют судить о развитии группы: превращается ли вновь создаваемая группа в коллектив, где «один за всех и все за одного» или становится корпорацией, где ее члены напоминают пауков в банке.

К основным понятиям психодрамы следует отнести следующие: «ролевая игра», «спонтанность», «теле», «катарсис», «инсайт».

Ролевая игра — прием, который состоит в исполнении какой-либо роли в любительском представлении. Но здесь не должно быть ничего заранее подготовленного. В психодраме используется естественная способность людей к игре. При этом создаются такие условия, при которых индивидуумы, играя роли, могут творчески работать над личностными проблемами и конфликтами.

Морено указывал, что в психодраме актерство является помехой, ибо тогда исчезает спонтанность. К сожалению, вся беда в том, что в жизни люди улыбаются, когда хочется плакать, пожимают дружески руку человеку, которого хотели бы убить. В психодраме члену группы разрешается играть любую роль: злодея, оболъстителя, хищного животного и пр. При этом поощряется выражение истинных чувств. На моих занятиях один из участников психодрамы, играя роль медведя, с удовольствием «загрыз» героиню придуманной сказки, отреагировав свое негативное отношение к теще. Ему стало легче.

Спонтанность и родственное ему понятие *«творчество»* — ядро теории действия и личности Морено. В психодраме нет специально написанных сценариев и ролей. Члены группы могут следовать по любому, пусть даже и не изведанному ими пути. Спонтанность, таким образом, является противоядием возрастающей ригидности социально-

ролевого поведения. Благодаря спонтанности члены групп расширяют свой ролевой репертуар и по мере разыгрывания представления находят решение своих личностных проблем. Благодаря спонтанности им удается изменить привычные поведенческие стереотипы, освободиться от тревоги, активизировать свой творческий потенциал. С точки зрения Морено, выжить смогут только творческие личности.

Спонтанность — это ключ, который открывает дверь понимания, что такое творчество. «Творчество — это спящая красавица, которая для того, чтобы проснуться, нуждается в катализаторе. Таким хитрым катализатором творчества является спонтанность», — писал Морено. Другими словами, идеи возникают во время спонтанного действия, а если повезет, они могут привести к творческому акту.

Конечным продуктом творческого процесса являются «культурные консервы» — язык, литература, искусство и пр. Они связывают людей с прошлым и помогают решать новые проблемы. Поэтому спонтанность не исключает привычных действий. В спонтанности есть две переменные: *адекватный ответ* и *новизна*. Таким образом, поведение, с одной стороны, должно быть новым, с другой стороны, адекватным данной ситуации. Понятно, почему творческие люди часто не могут добиться признания своего творчества. Их поведение бывает новым, но, к сожалению, неадекватным ситуации, и их отвергают. Человек, который не знает социальных норм и ведет себя спонтанно, может показаться психически ненормальным. Тогда отвергаются не только его идеи, но и он сам. Поэтому люди боятся непосредственного и эмоционального общения так же, как дикари боялись огня до тех пор, пока не научились добывать его. Психодрама и обучает человека спонтанному поведению.

Спонтанность сближает психодраму с другими групповыми подходами, делающими упор на принцип «здесь и теперь». Проблемы не обсуждаются, а переживаются в

Командовать или подчиняться?

реальном действии в настоящий момент. В психодраматическом действии нет прошлого и будущего, есть только настоящее.

Теле — это позитивные и негативные чувства, возникающие у людей в процессе психодраматического действия. Теле — это вчувствование людей друг в друга, это взаимосвязь всех эмоциональных проявлений переноса, контрпереноса и эмпатии.

Катарсис — это эмоциональное потрясение и внутреннее очищение не только для зрителей, но и для самого актера, «который разыгрывает драму и одновременно освобождает себя от нее». Различие между зрителями традиционного театра и зрителями психодрамы можно сравнить с различием между человеком, который смотрит фильм об извержении вулкана, и человеком, который непосредственно наблюдает у подножия вулкана за его извержением.

Инсайт — это конечный результат психодраматического процесса, который приводит к немедленному решению или новому пониманию имеющейся проблемы. Инсайт может возникать во время психодраматического действия, во время обсуждения, а иногда уже дома. Как выражаются больные, «вдруг пробивает».

Основные роли в психодраме — это режиссер, протагонист, «вспомогательное Я» и аудитория. Психодрама начинается с разминки, затем наступает фаза действия, во время которого протагонист организует представление, и заканчивается психодрама фазой обсуждения.

Режиссер, будучи продюсером, терапевтом и аналитиком, управляет групповым занятием и помогает членам группы их мысли перевести на язык драматического действия. В роли терапевта он пытается помочь пациентам изменить неудачные шаблоны поведения, не вмешиваясь в групповой процесс. В роли аналитика он интерпретирует и комментирует поведение участников.

Протагонист — это член группы, который является конкретным субъектом психодраматического действия. Он «изображает» события из конкретной жизни.

Участник, занятый в работе с протагонистом, выполняет роль **«вспомогательного Я»**, которое олицетворяет всех значимых других в жизни протагониста.

Аудитория состоит из тех членов группы, которые не играют ролей в данном действии. В заключительной стадии они демонстрируют свое отношение к происшедшему и раскрывают свои собственные конфликты и проблемы.

Разминка нужна и режиссеру, и членам группы. Члены группы задают друг другу нетравмирующие вопросы, режиссер высказывает свои идеи. Цель разминки — снять тревогу у членов группы. Это может быть хождение по комнате, разглядывание партнеров, рисование, упражнение «волшебный магазин», где продавец (режиссер) продает членам группы положительные качества за другие положительные качества.

В **фазе действия** выбирается протагонист, который высказывает свою проблему. Затем он организует сцену и подбирает «вспомогательных Я», которым предлагаются подходящие роли.

Во время разыгрывания действия режиссер должен уметь помочь протагонисту достичь нового понимания себя без подавления актуально переживаемых чувств. «Мы не должны разрушать стены, мы должны просто трогать ручки множества дверей для того, чтобы понять, какая из них открыта». Если у протагониста проблема с отцом, то вначале «вспомогательное Я» играет «плохого» отца, затем «хорошего». Как только действие приходит к завершению и, возможно, достигаются катарсис и инсайт, действие заканчивается.

Во время **обсуждения** — интеграции — члены группы рассказывают о своих эмоциональных реакциях и дают протагонисту обратную связь.

Командовать или подчиняться?

На всем протяжении психодрамы режиссер помогает протагонисту развивать действие, используя следующие методики: «Монолог», «Двойник», «Обмен ролями», «Отображение».

Во время *монолога* протагонист выражает свои скрытые мысли и чувства как самому себе, так и аудитории.

Двойник — «второе Я» — пытается повторить позы и привычки протагониста, пытаясь стать им. А если протагонист не может продолжать действия, то это делает двойник. Двойник может выполнять функцию внутреннего голоса. Но «вспомогательные Я» реагируют только на голос протагониста. Двойник может быть «бесцветным», «ироническим», «страстным», «возражающим».

При *обмене ролями* протагонист играет роль «вспомогательного Я», а «вспомогательное Я» — роль протагониста. Это помогает понять другого человека, да и самого себя.

При *отображении* протагонист наблюдает, как дублер в лице «вспомогательного Я» играет его собственную роль. Это помогает индивиду понять, как его воспринимают другие люди. Кроме того, вырабатываются некоторые поведенческие навыки.

Морено образно описал структуру личности. Он полагал, что каждая личность имеет свой социальный атом. А в этом атоме есть ядро и протоплазма. В ядро входит сама личность и круг близких, к которым имеется определенное эмоциональное отношение, в протоплазму входит круг знакомств. Жизнь устроена так, что социальный атом постоянно терпит тот или иной урон, и человеку, когда из его окружения уходят эмоционально значимые люди (окончание школы или института, переезд на другое место жительства, смерть близких, переход на другую работу и т. п.), необходимо заменить их другими, т. е., по Морено, произвести ремонт социального атома. Если он не в состоянии это сделать, то наступает социальная

смерть, которая очень тяжело переносится личностью. Поэтому Морено призывает учиться «ремонтировать» социальный атом. И действительно, ведь моя физическая смерть не должна меня волновать. Понятно, что меня похоронят, а если даже не похоронят, то я страдать от этого не буду. Иное дело — социальная смерть. Жизнь становится нестерпимой. Личность начинает искать себе друзей и согласна терпеть «уколы», лишь бы не быть одинокой. Но если она обладает связями и состоянием, то она их использует как средство, чтобы с ней общались. Примерно так поступил дядя Евгения Онегина, заставив своих наследников сидеть с ним «и день и ночь, не отходя ни шагу прочь». Довольно часто, когда наступает социальная смерть, человек заканчивает жизнь самоубийством. Во многих супружеских парах смерть одного супруга быстро приводит к смерти другого. Причем не всегда это счастливые семьи. В клинической практике нередко наблюдались случаи, когда депрессия с последующим самоубийством развивалась у женщин, много лет проживших с мужем-алкоголиком, который над ними издевался. Нередко дети в своих семьях чувствуют себя одинокими, т. е. социально мертвыми, и ищут эмоциональные связи на стороне, иногда попадая при этом в криминальные группировки.

Что касается групповой психотерапии, то здесь заслуга Морено заключается в создании театра спонтанности. Сам он говорил, что у него еще в молодости возникла идея фикс, которая стала постоянным источником вдохновения. Суть ее в следующем: существует своего рода первоприрода, бессмертная и заново возрождающаяся в каждом поколении, первовселенная, включающая в себя все сущее, и происходящее в ней священно. «Я возлюбил это колдовское царство, — писал Морено, — и решил не покидать его более никогда». Эта идея осталась его гидом на всю жизнь. «Стоило мне увидеть какую-либо семью, шко-

Командовать или подчиняться?

лу, церковь, палату конгресса или любой социальный институт, я всякий раз восставал против него; я ощущал их внутренние противоречия, и у меня уже была готова новая модель для их замены».

Стоит согласиться с Морено. Я своим пациентам советую при сомнениях подумать, как бы в аналогичном случае поступил бы их далекий предок 50—60 тысяч лет тому назад, когда он жил в соответствии с законами первоприроды. И тогда сразу становится ясна нелепость таких ограничений, как пол, возраст, национальность, сословная принадлежность. Исчезают слова «должен», «нельзя», остаются «хочу», «могу», «вынужден», «целесообразно». Если я хочу, но не могу, то следует научиться, а пока я не могу, я вынужден воздержаться от реализации своих потребностей и делать то, что мне навязывают, ибо это целесообразно. Но как только я научился делать то, что мне хочется, то тогда можно приступить к реализации своего «хочу».

Думается, Морено оказал более значительное влияние на групповое движение, чем кто-либо еще. Морено разработал игровые методики, которые впоследствии стали широко применяться в современных группах встреч, гештальт- и Т-группах, группах трансактоного анализа. Много нового в работу групп вводилось различными исследователями, но Морено настаивал на том, чтобы все достижения в области групповой психиатрии были приписаны именно ему. На протяжении всей жизни он боролся за основные гуманистические ценности и человеческое достоинство, критикуя дискриминационную социальную практику и рассматривая психодраму в качестве универсального подхода к лечению людей.

В клинической практике психодрама применяется для лечения алкоголиков, наркоманов, при работе с делинквентами и детьми. Кроме того, психодрама используется для расширения самосознания человека и коррекции навыков межличностного общения.

Карл Роджерс (1902) родился в религиозной семье. Он рано почувствовал себя одиноким и впоследствии был доволен, что в школьные годы не попал на консультацию к психиатру, так как тогда бы ему поставили диагноз шизофрении. Переходя из университета в университет, Роджерс в конце концов окончил Колумбийский университет, отказался от запланированной ранее карьеры священника и стал заниматься психотерапевтической работой, разрабатывая недирективный подход групповой психотерапии. В 1951 году в книге «Терапия, центрированная на клиенте» он изложил свои основные теоретические положения. Роджерс считал, что основная фигура в терапии — пациент, а врач — только лишь пособник (*facillitater*). В это время он работал в Чикагском университете. В 1957 году он перешел в Висконсинский университет, где преподавал психиатрию и психологию. Там он был в конфликте с администрацией университета, ибо резко возражал против репрессий в отношении студентов. В 1963 году Роджерс ушел из университета и стал работать в Калифорнии. Его опыт психотерапевтической работы обобщен в монографии «Группы встреч», которая, к сожалению, еще не выходила у нас. Правда, имеется технический перевод.

Свою позицию невмешательства он подчеркивает цитатой из Лао Дзи:

Если я удерживаюсь от того, чтобы приставать к людям,
они сами заботятся о себе.

Если я удерживаюсь от того, чтобы приказывать людям,
они правильно ведут себя.

Если я ничего не навязываю людям,
они становятся сами собой.

К. Роджерс считал, что главное — то, что происходит внутри организма. И этот внутренний мир часто не соответствует внешнему. Главное — не реальность, а то, как человек воспринимает реальность. Обычно поле опыта ог-

Командовать или подчиняться?

раничено тем, что мы обращаем внимание или на опасность, или на приятное вместо того, чтобы воспринимать все стимулы среды. Он выдвинул понятия конгруэнтности — неконгруэнтности. Конгруэнтность — это соответствие мира внутреннего миру внешнему. Тогда мои наблюдения совпадают с наблюдениями другого. Конгруэнтность — это соответствие чувств и их внешних проявлений.

Маленькие дети демонстрируют высокую конгруэнтность. Они выражают свои чувства сразу и всем своим существом. Поэтому они быстро переходят из одного эмоционального состояния в другое. Полное выражение чувств позволяет им быстро завершить ситуацию, и они не хранят в себе эмоциональные отходы предыдущего опыта. «Когда я голоден, тогда я ем; когда я устал, тогда я сижу; когда я хочу спать, я сплю». Эта дзэн-буддистская формула лучше всего показывает, что такое конгруэнтность.

Наблюдая за детьми до пяти лет, можно заметить, как постепенно формируется неконгруэнтность.

А вот пример.

Как-то я гулял со своими детьми, четырех и девяти лет. К нам подошел сосед с авоськой, наполненной мандаринами. Старший сын стоял и с вожделением смотрел на мандарины, но молчал. Младший же спросил: «Дядя Ваня, а что у тебя в сетке?» (Можно подумать, что этого не было видно!) Далее диалог развивался следующим образом:

Дядя Ваня: Мандарины.

Сын: Дядя Ваня! А я люблю мандарины! (Вместо «Дай мандарины».)

Дядя Ваня дает ему несколько мандаринок. Сын их быстро съедает, не делясь со старшим братом, и опять обращается к дяде Ване: «Дядя Ваня, а я уже съел мандарины» (вместо «Дай еще»).

Позже он стал «воспитанным» и больше так себя не вел, но зато потерял остатки конгруэнтности.

И тогда...

Довольно часто люди говорят одно, думают другое, чувствуют третье, а делают четвертое. Им скучно в гостях, но они продолжают сидеть, улыбаются, когда грустно, и едят при отсутствии аппетита. Неконгруэнтность определяется как неспособность не только воспринимать мир, но и точно выразить свой опыт. Неконгруэнтность может ощущаться как тревожность, напряжение, а иногда — как внутреннее замешательство. Постепенно расхождение между реальностью и тем, что переживается субъективно, столь значительно, что человек не может нормально жить.

Большинство симптомов при неврозах, по К. Роджерсу, это те или иные формы неконгруэнтности. Неконгруэнтный человек не может разобраться, чего ему хочется, и не понимает, чего от него требуют. Им все недовольны, но и он недоволен всеми. Он себя считает скромным — его считают высокомерным. Он думает, что он расчетливый, — его считают трусливым. Он видит себя принципиальным, — его считают дураком.

Но каждый индивид стремится к конгруэнтности и, следовательно, к более эффективной жизни. Как семя стремится стать деревом, так и каждый человек хочет самоактуализироваться, т. е. развить свои способности,

Маслоу считал стремление к росту и самоактуализации слабым внутренним голосом, который легко заглушить. Роджерс же считает стремление к росту и самоактуализации единственным мотивом, который движет человеком. Необходимо только убрать искажающие и задерживающие рост препятствия — психологические защиты.

Препятствия, по К. Роджерсу, возникают в раннем детстве и являются нормой. Но так как дети конгруэнтны то они не отличают свои действия от себя в целом. Если их хвалят за то или иное действие, они считают, что их принимают целиком, а если наказывают за проступок, то наказание воспринимается ими как неодобрение в целом. Любовь для детей настолько важна, что они, чтобы угодить другим, начинают действовать против собственных

Командовать или подчиняться?

интересов и приходят к представлению о себе, как о предметах, созданных для того, чтобы удовлетворять потребности других. Эти представления не развиваются, если ребенок всегда чувствует себя. Трудно представить, чтобы такая ситуация когда-либо наблюдалась в практике. Вспомните традиционное замечание родителей: «Я тебя такого не люблю!». Но только в условиях полного приятия ребенок не испытывает побуждения отторгнуть от себя непривлекательные для родителей и воспитателей, но подлинные и, может быть, самые ценные части своей личности.

К. Роджерс приводит пример, когда в семье появляется второй ребенок. Первому приходится подавлять свои враждебные чувства к малышу, чтобы мама продолжала его любить. Он прячет свою «злую волю» и обнимает малыша так крепко, что тот плачет. Роджерс считает, что лучше найти таким чувствам какое-то более полезное выражение, чем отрицать их или вытеснять. Если этого не происходит, то ребенок взрослеет, а проблемы остаются. Задерживается рост. Чтобы поддерживать ложные представления о себе, приходится искажать свой опыт. Ошибка становится все больше. Ребенок попадает в порочный круг. Защит становится все больше.

Иногда защиты не срабатывают, и человек осознает разрыв между своим поведением и своими представлениями о себе. В результате — паника, хроническая тревожность, неврозы, а иногда и психозы.

В группах встреч Роджерса создается атмосфера приятия, и разрушение защит освобождает энергию, которая используется для личностного роста.

Роль руководителя (пособника) — создать особый психологический климат, климат безопасности, в котором постепенно развивается свобода в выражении чувств и разрушаются защиты. Взаимное доверие вытекает из взаимной свободы выражать истинные чувства, позитивные и негативные. Каждый член группы идет к все большему восприятию своего собственного бытия — эмоци-

онального, интеллектуального и физического как такового, включая и потенциальные возможности. В результате личность становится более устойчивой в работе, взаимоотношениях и т. п.

Развитие обратной связи приводит к тому, что человек начинает понимать, как он выглядит в глазах других. Появляется свобода отношений, и коммуникативность улучшается. Перед личностью возникают новые возможности, мысли и направления. Нововведения становятся скорее желанными, чем угрожающими. Навыки общения, полученные в группе, переносятся на отношения с близкими, подчиненными, начальниками.

Заслугой К. Роджерса является то, что он в деталях разработал групповой процесс. Этапы, описанные им, прослеживаются и в других методиках.

1. Ознакомление. Руководитель заявляет, что эта группа с необычайно большой свободой и что он не тот, кто берется дать прямые ответы на имеющиеся вопросы. Возникает период смущения, вежливых контактов, молчания. Все это ведет к тому, что люди в течение нескольких часов будут задавать себе примерно такие вопросы: Кто будет нами руководить? Кто нам будет говорить, что делать? Кто отвечает за нас? Какая цель группы?

2. Сопротивление. Участники группы пытаются скрыть свои чувства, иногда имеет место амбивалентное отношение.

3. Описание прошлых чувств. Постепенно люди начинают рассказывать о себе и начинается дискуссия. Но участники становятся все более откровенными.

4. Выражение негативных чувств. Первые чувства всегда негативные. Чаще всего это негативная реакция на руководителя за то, что он не хочет брать на себя ответственность за ведение группы. Выясняется, что сказать «Я тебя ненавижу» легче, чем сказать «Я тебя люблю».

5. Выражение и исследование лично значимого материала. Этот этап связан с предыдущим. Так как гнев и

Командовать или подчиняться?

негативные чувства не вызвали катастрофических последствий, люди начинают рассказывать о себе то, что никогда не рассказали бы даже близкому другу.

6. Выражение непосредственных межличностных чувств. Появляется обратная связь. Это могут быть и положительные, и отрицательные чувства, но они создают климат доверия.

7. Развитие излечивающей способности группы. Постепенно становится очевидным терапевтическое влияние группы. Один старается помочь другому.

8. Самовосприятие и начало изменений. Больные начинают себя критиковать.

9. Разрушение «фасада» и психоаналитических защит. Не всегда это приводит к чувству радости, иногда развивается подавленность от осознания того, что неверно жил.

10. Конфронтация. По Роджерсу, это вариант обратной связи, когда друг о друге дают негативную информацию.

11. Помогающие взаимоотношения. Этот этап развивается при успешном завершении предыдущего. Человек становится восприимчивым к критике. Он начинает понимать, что это критика не против него, а за.

12. Выражение позитивных чувств и близости. Начинает меняться поведение в группе, наступает успокоение, иным становится даже тон голоса. Исключаются самокопание и садизм.

К. Роджерс неоднократно подчеркивал свою позицию невмешательства в работу группы. «Мне группа напоминает организм, имеющий чувство собственного самоуправления. Подобно тому, как лейкоциты узнают бактерии и движутся к ним, так и группа узнает нездоровые элементы в процессе своего развития, фокусируется на них, очищается от них или элиминирует их и движется по направлению к тому, чтобы стать здоровой группой. В этом я вижу мудрость организма. Я не ставлю целей для группы. Для меня также не имеет значения, как мой стиль поведения выглядит в глазах другой личности, хотя и знаю

по опыту, что временами я выгляжу подозрительно для врача другого стиля».

Основной задачей руководителя К. Роджерс считает создание эмоционального климата в группе. «Я не думаю, что может что-то случиться, я думаю, что все будет хорошо. Я думаю, что мое спокойствие и отсутствие желания руководить имеет освобождающее влияние на других. Я слушаю, как могу, каждого индивида, который выражает себя, не имеет значения, поверхностно или глубоко. Для меня ценен индивид, который говорит, хотя бы потому, что говорит и тем самым заслуживает внимания.

Безусловно, он чего-то стоит, раз что-то выражает. Этим я придаю значительность личности.

Я сосредоточен на члене группы, который говорит. И меня интересуют не сами детали его ссоры с женой или его трудности на работе, или его несогласие с тем, что было сказано в группе, а то, какое это значение для него имеет сейчас, и то, какие чувства у него вызываются. Именно этим значениям и чувствам я хочу найти ответ. Я хочу сделать психологический климат безопасным для индивида. Я хочу, чтобы он почувствовал, что если он рискнет сказать что-либо сугубо личное или абсурдное, будет, по крайней мере, *один* человек, который его уважает достаточно, чтобы выслушать его и прислушаться к такому состоянию, как достоверное выражение самого себя. Я знаю, что никто не может защитить его от боли нового инсайта или от боли честной обратной связи от других. Тем не менее мне бы хотелось, чтобы индивид чувствовал, что что бы ни случилось с ним и в нем, я буду с ним в момент радости и боли или в комбинации этих состояний в момент роста... Врач должен решать собственные проблемы в группе. Если этого не делать, то перестаешь слушать, что происходит в группе, или группа улавливает настроение врача и думает, что она в чем-то виновата».

К. Роджерс пытается предостеречь руководителя группы от ошибок.

Командовать или подчиняться?

1. Необходимо настороженно относиться к тем личностям, которые, эксплуатируя интерес публики к групповой терапии, надеются быстро приобрести популярность.

2. Руководитель менее эффективен, когда он толкает группу, манипулирует ею, пытаясь управлять ею в своих невысказанных целях.

3. Есть руководители, которые оценивают успех или неуспех группы по ее драматичности — они считают людей, которые плачут или раскрываются. Это ведет к ложной оценке.

4. Следует придерживаться одной-единственной линии в групповом процессе.

5. Нельзя быть руководителем, если собственные проблемы столь велики, что все время толкают его в центр группы. Ему надо быть не руководителем, а участником.

6. Не рекомендуется быть руководителем тому, кто часто дает интерпретацию мотивов или причин поведения членов группы. Если они неточны, то не помогут. Если точны, то приведут к ухудшению.

7. Руководитель не должен сдерживать свое эмоциональное состояние в группе. Ему не следует считать себя экспертом, который способен анализировать групповой процесс и реакции членов.

Роджерс в деталях рассматривает социальные отношения и в этом плане поднимает проблему одиночества, в которой выделяет два аспекта.

1. Одиночество как основная часть человеческого существования. Вы можете никогда не узнать обо мне, а я о вас. В этом плане обособленность есть основа для творческого самовыражения. Если человек боится такого одиночества, то это свидетельствует о его духовной пустоте.

2. Одиночество, которое часто не осознается личностью и которое проявляется тогда, когда она теряет что-то из своего «фасада».

Каждый человек знает, что его будут любить, если он будет вести себя определенным образом, а сам он как таковой никому не нужен. Поэтому он начинает формировать скорлупу внешнего поведения. Эта скорлупа может быть относительно тонкой, и он понимает, что роль, которую он сознательно играет, отлична от его сущности. Но она может стать грубой, как броня, за которой он забудет о своей сущности. Человек боится быть самим собой перед самим собой. Он уверен, что никто не сможет принять спрятанную за броней его противоречивую сущность и полюбить его. Так вот, когда разрушается броня, развивается глубокое чувство отчуждения от других (другие же броню не сняли).

Итак, одиночество существует на многих уровнях и бывает разной степени. Острее всего оно у индивида, который обнаруживает себя в состоянии самого себя и уверен в том, что не будет в таком состоянии принят миром. В группе он открывает свое одиночество и излечивается от него.

В процессе терапии, как считает К. Роджерс, следует говорить не о терапевтическом эффекте, а о росте личности. Он предлагает опираться на стремление индивидуума к росту, здоровью и приспособлению. Лечение — освобождение клиента от защит для нормального роста и развития. Этот метод больше акцентирует эмоциональные аспекты ситуации, нежели интеллектуальные, и опирается больше на непосредственную ситуацию, чем на прошлое индивида. Роджерс всю свою жизнь занимался клинической практикой, но вместо традиционного «пациент» он использует слово «клиент». Клиент — это тот, кто нуждается в услуге. Пациент — это тот, кто нуждается в помощи. В представлении о клиенте содержится идея равенства, отсутствующая в представлении о пациенте. В этом отношении терапия Роджерса сродни бихевиоральной. Но при поведенческой терапии новые формы поведения выбираются врачом, а у Роджерса эти формы выбирает кли-

Командовать или подчиняться?

ент. Его критиковали, но он к этой критике относился спокойно. Его методы как нельзя больше подходят демократически настроенным людям, для которых равенство является незыблемой основой существования, и гнет врача они переносят плохо.

Человек так или иначе идет к смерти. Болезнь — это короткий, прямой, энергоемкий и эмоционально неприятный путь, на котором то и дело падаешь в пропасти обострений, на тебя сваливаются глыбы огорчений. Здесь нет ни минуты покоя. Вся жизнь заполнена посещениями врачей, сдачей анализов и пребыванием в многочисленных стационарах; и все время слышишь дыхание смерти за своей спиной и чувствуешь ее запах и в конце концов уходишь в небытие. И после тебя остается пухлая многотомная история болезни, которая, возможно, поможет кому-то из врачей защитить кандидатскую диссертацию, но, скорее, будет сожжена через 25 лет, когда истечет срок ее хранения. Путь самоактуализации — это длинная, обходная, энергоэкономичная и эмоционально приятная дорога. Здесь и плоды творческих успехов, и цветы радости и любви. На этой дороге гарантировано бессмертие. И хотя ты рано или поздно лишишься своего тела, дух твой останется в твоих трудах.

В этом свете идеи К. Роджерса заслуживают более пристального изучения и внедрения в психотерапевтическую практику. Они помогают личности самоактуализироваться и тем самым отвести энергию организма от болезненных образований. Они как бы обесточивают страдание, которое гибнет, лишаясь энергетической подпитки. Идеи гуманистической психологии послужили мостиком для развития экзистенциального направления в психотерапии.



Глава V
ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ
ДИЕТА

Метод целенаправленного моделирования эмоций, который разрабатывается мною в течение многих лет и применяется при лечении неврозов, помогает не только больным, но и находящимся в стрессовой ситуации. С его помощью такие люди избавляются не только от мешающих им некоторых форм поведения, недомоганий, но и решают многие жизненные проблемы, выходящие за пределы медицины.

В этой главе я расскажу об эмоциональном питании и его нормах, дам практические рекомендации, которые помогут создавать соответствующие эмоциональные блюда. К счастью, за продуктами для них на рынок ходить не нужно, все есть дома. Помогу вам освоить технику целенаправленного моделирования эмоций, покажу его связи с общением, мыслительными процессами и деятельностью внутренних органов. Дам конкретные рецепты целенаправленного моделирования эмоций в той или иной сфере деятельности.

5.1. Эмоциональные потребности

Слово «эмоция» знакомо каждому. А вот его научное определение: **эмоция — это психический процесс, отражающий отношение человека к самому себе и окружающему миру.** Я обедаю, и обед мне нравится или не нравится, я что-то делаю, и то, что я делаю, мне нравится или нет, я вынужден с кем-то общаться, и тот, с кем я общаюсь, мне нравится или не нравится. В то же время в каждой ситуации я доволен собой или недоволен. Бывают, правда такие моменты, когда мне все безразлично (т. е. к событи-

Командовать или подчиняться?

ям людям, делам, которыми занимаюсь, нет никакого отношения).

Когда мне что-то нравится, то возникает положительная эмоция, когда не нравится — отрицательная. Если мне все безразлично, то становится скучно, а скука приводит к раздражению, а это уже эмоция. Отсутствие эмоциональности является признаком такого тяжелого психического заболевания, как шизофрения. Человека без эмоций можно уподобить выжженной пустыне. Эмоции возникают по разным причинам. Это и завершённое дело, и потеря друга, и лишение каких-либо благ, и чтение книг, и занятия спортом, и мн. др. Когда появляется эмоция, изменяется не только внешний вид человека, но и деятельность внутренних органов, обменные процессы, состояние нервной системы.

Эмоции окрашивают окружающий мир. Нам скучно, и все вокруг серо. Девушка не пришла на свидание, и «все прохожие на дьяволов похожи, дурно пахнет резеда». Но вот она появилась, и «все прохожие на ангелов похожи, чудно пахнет резеда». Отсутствие раздражителей, вызывающих эмоции, приводит к эмоциональному голоду. Если он длится долго, то, как и пищевой голод, приводит к болезни, а потом к смерти. Самый лучший способ избежать этого и в том и в другом случае — это накормить человека.

При рациональном питании он получает определенное количество белков, жиров, углеводов, витаминов и т. д. Какие же требования предъявляются к рациональному эмоциональному питанию? Для нашего благополучного существования необходимо, чтобы на мозг действовали три рода раздражителей: **вызывающие положительные эмоции (35%), вызывающие отрицательные эмоции (5%), эмоционально-нейтральные, или балластные (60%)**. Эти данные получены учеными в ходе практических экспериментов (раздражение определенных участков головного мозга и

изучение эмоциональной реакции на него), которые позволили составить соответствующую эмоциональную карту головного мозга.

Какие выводы можно сделать на основе этих данных?

1. Человек запрограммирован на счастье. Он обязан быть счастливым, если хочет быть здоровым, активным и долго жить.

2. Человек, не имеющий соответствующей эмоциональной пищи, как автомобиль, который заправляется не тем горючим, быстро изнашивается, двигается с медленной скоростью по жизни, его часто приходится «ремонтировать» во время многочисленных болезней.

3. Человек, вступающий в общение, должен знать: чтобы партнер продуктивно работал, он должен получить соответствующую положительную эмоцию. Руководители, педагоги, воспитатели, родители, можно ли кричать на своего подопечного? Можно. Но тогда не стоит ждать от него хорошей работы. Довольно часто утренние производственные совещания проводятся на фоне ругани и оскорблений, в результате к работе люди могут приступить лишь через полтора-два часа после него.

4. Если вы не сдержались и обругали партнера, то для того, чтобы его работоспособность восстановилась, вам надо его похвалить. Сколько раз? Это нетрудно вычислить, вспомнив соотношение положительных (35%) и отрицательных (5%) раздражителей. Итак, похвалить надо 7 раз! На это уходит много времени. Вы можете спросить: «А если я не буду ругать их, то где же они получают отрицательные эмоции?». Не волнуйтесь! Где-нибудь в другом месте. У нас еще не так много психологически подготовленных людей! Зато к вам начнут тянуться люди.

Командовать или подчиняться?

Я уже говорил, что волевой руководитель — глупый руководитель. Если бы он мог хорошо мыслить, он убедил бы своего подчиненного и тем самым создал бы у него положительную эмоцию.

А для чего нужны отрицательные эмоции? Если их не чрезмерно много, они стимулируют нас, заставляя искать новые решения, подходы, методы. Ведь отрицательные эмоции возникают тогда, когда наша деятельность не дает нужных результатов. Отрицательные эмоции играют такую же роль, как углекислый газ в процессе дыхания. Он стимулирует вдох. Для дыхания необходим кислород (положительные раздражители), углекислый газ (отрицательные раздражители) и азот (эмоционально нейтральные раздражители). Но если доля углекислого газа становится больше, мы говорим об экологической катастрофе. Если же не соблюдено соотношение положительных и отрицательных эмоций, наблюдается психологическая катастрофа. Изучая эмоциональную жизнь больных неврозами, психосоматическими заболеваниями (инфаркт миокарда, гастрит, колит, язва желудка, бронхиальная астма и др.), я убедился, что все они задолго до развития заболевания жили в состоянии психологической катастрофы, т. е. в их жизни было мало интереса и радости, зато в избытке — тревоги, страха, раздражительности и тоски. Отрицательные эмоции необходимы, но, как перец в пище, в небольшой дозе.

Для чего же нужны эмоционально нейтральные раздражители? Если эта книга окажется для вас интересной, ее относительная дороговизна придаст ей дополнительную прелесть, усилив впечатление от ее содержания. Вы будете читать ее с большим вниманием, чем читали бы копеечную брошюру. Итак, вы полностью поглощены книгой, вы уже поняли, что навыки, которые в ней описаны, делают вас счастливее и богаче. Но если окружающая обстановка нейтральной не является, возникает дискомфорт.

Роль нейтральных раздражителей такая же, как балластных веществ в питании. Когда же они становятся эмоционально значимыми, развивается неврастения. У меня наблюдалась одна женщина, которая не выносила даже малейшего беспорядка. Начать шить или читать книгу она могла лишь в том случае, если в доме была идеальная чистота. Но когда она этого добивалась, на чтение или шитье сил уже не было. Через некоторое время у нее на этой почве возник сексуальный конфликт с мужем: она не могла лечь в постель до тех пор, пока не сделает все дела по дому.

5.2. Положительные эмоции

Надеюсь, я убедил вас в том, что к эмоциональной диете следует относиться серьезно. А теперь более подробно рассмотрим положительные эмоции.

Их всего две: интерес и радость. Они проявляются в выраженном виде в творческом труде и любви. Только в творческом труде преобладает интерес, а радость является как бы наградой за успехи в труде. В любви же наоборот: для того, чтобы получить большую радость, надо немного потрудиться.

Интерес

Интерес — наиболее часто испытываемая человеком положительная эмоция. Заинтересованный человек выглядит так, как будто он прислушивается или присматривается. *Интерес, как указывает американский психолог К. Изард, является исключительно важным в развитии навыков, знаний и интеллекта.* Интерес способствует развитию последнего и позволяет индивиду заниматься какой-либо деятельностью или вырабатывать на-

Командовать или подчиняться?

выки, пока он ими не овладел. Это единственная эмоция, которая позволяет выполнять повседневную работу должным образом. Интерес помогает завязывать и поддерживать дружеские отношения, а также сохранять брачный союз. Если супруги интересуют друг друга как личности и как сексуальные партнеры, то их брак счастливый. Но следует отметить, что интерес возбуждается незнакомым. Поэтому муж и жена должны постоянно меняться, причем в лучшую сторону, т. е. необходим постоянный личностный рост.

Вот как оценивает значение интереса известный психолог Ф. Томкинс: «Интерес является необходимым фактором не только для нормального течения процесса восприятий, но и для поддержания бодрствования. Действительно, бессонница может возникнуть не только при беспокоящем отрицательном чувстве, но и устойчивом интенсивном возбуждении. Без интереса мышление было бы серьезно нарушено. Взаимоотношения между интересом и функциями мышления и памяти так обширны, что ***отсутствие интереса угрожает развитию интеллекта не в меньшей мере, чем разрушение ткани мозга*** (выделено мною. — М. Л.). Чтобы думать нужно переживать, быть возбужденным, постоянно получать подкрепление. Нет ни одного навыка, которым можно было бы овладеть без устойчивого интереса».

Прочитайте эту цитату еще раз и запомните: ***отсутствие интереса разрушает мозг!*** Без постоянного интереса не может возникнуть представления об объекте со сложными свойствами.

Интеллектуальная активность ребенка направляется и поддерживается интересом. Ребенок не может заниматься предметом, которым не интересуется «Он может запомнить факты, чтобы избежать позора поражения, но такое обучение не будет эффективным. Чтобы ребенок мог проявить воображение и творческий подход в данной облас-

ти, он должен быть глубоко захвачен ею, — пишет Изард, — а это может быть обеспечено сильным интересом. Если постижение глубин предмета становится для ребенка жизненно необходимым, постоянное стремление выйти за пределы существующих знаний станет для него волнующим приключением». ***Продолжительный прогресс возможен лишь там, где действия стимулируются интересом и поиском.***

Интерес играет важную роль в развитии творчества. «Творческая личность в состоянии вдохновения утрачивает прошлое и будущее, — писал психолог А. Маслоу, — живет только в настоящем. Она полностью погружена в предмет, очарована и поглощена настоящим, текущей ситуацией, происходящим здесь и сейчас, предметом своих занятий». А. Маслоу говорит о двух фазах творчества: первичной и вторичной. ***Для первой характерны импровизация и воодушевление, а также интенсивный интерес. Вторая — разработка исходного вдохновения.*** Эта фаза требует дисциплины и тяжелой работы. Практически все люди пережили первую фазу, но не у всех хватило сил для второй. Прошло время, и выяснилось, что кто-то другой воплотил идею в жизнь, прославился и получил материальные блага. Многие утешают себя тем, что они еще раньше пришли к этой идее. Не стоит этого делать! Маслоу указывал: «... взлеты и вдохновение дешево стоят. Различие между вдохновением и конечным продуктом заключается в огромном количестве тяжелой работы». Последняя очень часто сопровождается разочарованием, подавленностью. И только сила устойчивого интереса позволяет их преодолеть.

Эмоция интереса сопровождается оптимальным функционированием всех органов и систем. Человека, испытывающего интерес, можно сравнить с автомобилем, который 90 километров в час едет по гладкой дороге, что приводит к минимальному расходу топлива, снашиванию

Командовать или подчиняться?

ходовой части и максимальному пробегу. Однако надо помнить, что при длительном устойчивом интересе можно «загнать» себя. Вспомните, как с неослабевающим интересом вы могли всю ночь читать захватывающий детектив, не чувствуя сонливости. Но на другой день продуктивность вашей работы снижалась. И хотя вам сейчас и интересно, но уже полночь, идите спать. А завтра мы поговорим о второй положительной эмоции.

Радость

Радость нельзя вызвать произвольно. Это не переживание, за которым можно гнаться и которого можно добиться. Достигнутый успех не всегда приводит к ней. Мои читатели, когда вы окончили школу, было ли у вас чувство радости? А когда окончили институт? У многих, верно, возникло чувство облегчения, а может быть, и тревоги. «Что будет дальше?». Нередко и повышение по службе сопровождается не радостью, а страхом перед новой ответственностью и поражением. Но как вы были рады, когда, тяготясь одиночеством в чужом городе, неожиданно встретили малознамого человека, с которым практически не общались дома! И сразу на лице появилась улыбка радости.

Радость — не чувство удовольствия, не веселье, хотя она может быть связана с последним. В наиболее чистой форме *радость — это то, что ощущается после какого-либо творческого или социально значимого действия, которое производилось не с целью получения выгоды (радость — побочный продукт)*. Гимн радости пропела К. Изард: «Радость характеризуется чувством уверенности и значительности, чувством, что ты любишь и любим. Уверенность и личная значимость, которые приобретаются в радости, дают человеку ощущение способности справиться с трудностями и наслаждаться жизнью. Радость... сопровождается удовлетворенностью окружающим и всем миром».

Некоторые ученые считают, что на другом полюсе радости находится боль, страх, страдание. Как указывает Томкинс, радость возникает тогда, когда уменьшается стимуляция нервной системы. Когда малыша подбрасывают у него возникает страх, а когда ловят — чувство радости. Люди, которые не могут испытывать чувство радости к: прямую от интересного творческого труда, выбирают профессии, связанные с повышенной опасностью (альпинисты, монтажники-высотники, моряки и т. п.). Когда им удается избежать опасности, у них возникает чувство радости.

Многие невротичные натуры получают радость, видя чужие страдания. Для того чтобы ближе наблюдать их, они готовы оказать бескорыстную помощь. Часто эти люди сами неблагополучны. Их девиз: «Для себя ничего не могу сделать, а за другого глотку перегрызу». О таких людях писал Ф. Ницше: «Сострадательные натуры, всегда готовые помочь в несчастье, редко способные одновременно и на сорадость: при счастье ближнего им нечего делать, они излишни, они не ощущают своего превосходства и потому легко обнаруживают свое неудовольствие».

Как-то я консультировал одного физика, который в это время оформлял свою докторскую диссертацию. В работе был ряд принципиально новых и, естественно, спорных положений, по поводу которых он советовался со своим другом-неудачником, которого ценил как хорошего математика. Последний довольно активно интересовался его работой, давал множество советов, принятие которых требовало практически полной переделки работы. Каждая беседа с ним вызвала у моего подопечного массу сомнений, мучительные переживания, бессонницу, головные боли, подъем артериального давления и пр. Я посоветовал ему прекратить контакты с математиком и строить работу по своему плану. И действительно, дело пошло веселее, диссертация была завершена. Математик стал просить почитать ее и очень удивился, когда ему в этом отказали. Мой подопечный разъяснил ему, что переделывать работу он не собирается, а по-

Командовать или подчиняться?

сколько ценит его мнение, то не хочет лишний раз расстраиваться и переживать будет один раз — после провала. Работу же даст ему сразу после защиты. Прошло около года, прежде чем ока состоялась. То и дело математик выражал желание почитать диссертацию, используя для этого всяческие предлоги.

А теперь отгадайте, сколько раз он просил работу после успешной защиты. Правильно. Ни разу! Он даже отказался взять ее, когда ему это предложили. Ф. Ницше же говорил: «Сорадость, а не сострадание создает друга».

Ученые утверждают, что очень трудно говорить о причинах радости, поскольку ее переживание не обязательно следует из какой-то ситуации или действия. Это, скорее, побочный продукт правильно организованной деятельности. Радость может возникать от упражнений, улучшающих физические возможности, при еде, питье, которые удовлетворяют голод и жажду, или вследствие чего-то, что уменьшает гнев, отвращение, презрение, страх или стыд. Но самое главное — радость появляется на различных этапах творческой работы, при открытии, при завершающем творческом достижении и при триумфе.

Радость может возникнуть при узнавании чего-то знакомого. Для радости это то же самое что новизна для интереса. Знакомые и друзья обновляют ваш интерес к себе, проявляя себя с новой стороны, а это приводит к более глубокому узнаванию человека, приносящего радость. В длительной дружбе этот цикл продолжается до бесконечности. Что же касается любви, то здесь, чтобы получить большую радость, надо потрудиться.

А. Шопенгауэр считал радость «наличной монетой счастья». Поэтому всякий раз, когда в нас появляется веселость, мы должны идти ей навстречу, она не может появиться не вовремя. «... Что нам могут дать серьезные занятия — это еще вопрос, тогда как веселость нам приносит непосредственную выгоду». Следует только избегать той радости, которую ученый Шехтель назвал магической.

Во время этого кратковременного переживания все обещает быть прекрасным и совершенным. Происходит «магическая трансформация мира». Человек, испытывающий магическую радость, рассматривает удовлетворение желания не как результат собственных усилий, а как подарок судьбы. Он ведет себя так, будто все его желания стали действительностью. Это положение иллюстрируется известным анекдотом, в котором отец, решивший, что он выиграет по лотерейному билету машину, вступил в конфликт с сыном по поводу того, кто где будет сидеть в машине. Так как к согласию они не пришли, папаша выгнал сына из машины и только потом вспомнил, что машины у них пока еще нет. Поскольку при магической радости возникает чувство исключительности, подчеркивает Шехтель, оно может вызвать напряжение в отношениях с другими и чувство изоляции. Нам приходится видеть проявление этой магической радости, например, у студентов, чувствующих себя уже докторами наук, и у актеров, считающих себя «звездами».

Реальная радость основывается не на пассивном предвосхищении событий. Она обнаруживается в любой повседневной деятельности. Как гласит восточная мудрость, «задача каждого человека — прожить свое простое будничное так, чтобы внести в свое и в чужое существование каплю мира и радости». У некоторых людей весь процесс жизни связан с радостью. Они наслаждаются уже тем, что живут, и такие люди идут по жизни более медленно и спокойно. *Радость усиливает отзывчивость и, как считает Томкинс, обеспечивает социальное взаимодействие.* Повторяющаяся радость увеличивает устойчивость человека к стрессам, помогает ему справиться с болью, быть уверенным и мужественным. Интенсивный интерес держит в напряжении. Неизбежные барьеры, стоящие на пути к достижению целей, могут вызвать страх и гнев; неудачи и

Командовать или подчиняться?

необходимость ловчить, приспособливаться — стыд, чувство вины. Радость же успокаивает человека.

Комбинация интереса и радости является основой любви. К человеку, являющемуся источником длительного интереса и радости, развивается сильная привязанность. Радость окрашивает весь мир в более яркие краски. Он видится сквозь розовые очки, а человек в радости становится уверенным и великодушным. Только от такого и можно принимать помощь. Интеллектуальная работа при наличии интереса сама по себе приносит радость. Но если возникает переутомление, то замедление интеллектуальной работы, вызванное радостью, создает наиболее благоприятные условия для отдыха и восстановления сил.

Счастье — не синоним радости, но эти понятия тесно связаны. Счастливый радуется чаще, чем несчастный. Счастливые люди более успешны в жизни, уверены в себе, оптимистичны. Их действия последовательны, целенаправленны и результативны. Они получают удовлетворение от процесса труда, а не только от его результата, и радость от межличностных отношений, будь то дружба или любовь. Они более способны делать то, что должна делать нормальная личность по З. Фрейду: **любить и работать**. *Переживая радость, люди наслаждаются мигом, а не критикуют его.*

Что же мешает радоваться? Устаревшие правила и инструкции, иерархизированные отношения между людьми, догматизм в отношении воспитания детей и секса. Все, что Э. Берн называет Родителем. *Если нет больших материальных лишений, грубых телесных повреждений, счастьем мешают предрассудки, тени прошлого, привидения, призраки, которые душат человека и стоят на его пути к счастью.*

Как же добиться радости? Есть два пути: *один путь* — приспособить к себе мир, переделав его и перевоспитав всех людей. Это путь в никуда. По нему идут все невротики. Они готовы переделать всех и вся, но только не себя.

Второй путь — приспособиться к миру и переделать себя. Это путь здоровья. Можно избегать холода, жары, поднятия тяжестей, а можно закаляться, тренироваться и получать удовлетворение от тех же факторов. Можно отгородиться от людей и не испытывать их «уколов», а можно обучиться технике общения и получать радость от него.

Связь между интересом и радостью

«Делу — время, а потехе — час» — гласит народная мудрость. В Библии четко указано соотношение труда и отдыха — 6:1. Шесть дней надо с интересом работать и один день с радостью отдыхать.

К чему же приводит ситуация, когда личность питается одним интересом? Перед вами рассказ моего 26-летнего пациента Б.

«В детстве меня часто пугали дядьками, тетками, цыганами и пр. Кроме того, родители нередко скандалили друг с другом. Я боялся оставаться один в квартире. Когда меня приводили в детский сад, я плакал, кричал, цеплялся за мать, кусался и царапался. Когда же меня все-таки отрывали от нее, забивался в угол и не подходил к детям. Вся атмосфера здесь была мне нестерпимо чуждой и враждебной. Всего месяц продержался я в детском саду, а потом родители вынуждены были забрать меня и продолжить воспитание в домашних условиях. В семь лет была выявлена закрытая форма туберкулеза, и я попал в противотуберкулезный диспансер, где столкнулся с той же невыносимой детсадовской атмосферой. Пробыл в диспансере не более недели. Родители добились моего перевода на амбулаторный режим.

В школу пошел с удовольствием. Но и там отношения не сложились. Уже в первом классе возник конфликт, который полностью изолировал меня от коллектива. На 23 февраля девочки подарили мальчикам игрушечные автомобили. Мы договорились подарить девочкам на 8 Марта пробные духи. Задумано было хорошо. Все держалось в тайне. Девочки пытались угадать, что мы им подарим. И вот тут произошло событие, которое я отчетливо помню. Девочка, с которой я сидел за одной

Командовать или подчиняться?

партой, подошла к мальчикам и сказала, что знает содержание подарка. Мальчики потребовали имя информатора. Она назвала мое. Я стоял в другом конце коридора и читал, когда ко мне подбежала ватага мальчишек. Они схватили меня и потащили в темный угол коридора. Там они меня «распяли», как Христа, на стенке (два-три человека держали меня за каждую руку и ногу). Все подходили и били меня в лицо и живот. Били почти все. Каждый удар сопровождался криком: «Предатель!». Когда прозвенел звонок, все бросились в класс, оставив меня одного на полу. Из этой истории я вынес глубокое убеждение: жизнь устроена несправедливо.

С детьми не дружил, но очень много времени проводил с отцом. Лет с десяти мы систематически занимались английским языком и спортом. Был установлен строгий режим: после школы — в лес за Дон. Если зима — бег раздетым по пояс, растирание снегом, подтягивание на крепкой ветке дерева. Если лето — купание, бег, хождение на руках, упражнения с грузом. Затем домой — английский язык, вечером — уроки. Такой режим позволил мне за полгода выучить английский язык, стать крепким, подтянутым, приобрести иммунитет к простудным заболеваниям.

Примерно, в одиннадцать лет появились навязчивые движения: я то дергал кистью правой руки, то напрягал мышцы брюшного пресса или шеи, то поднимал высоко брови. Родители обращались за помощью к врачам, знахарям, пытались насильно сдерживать навязчивые движения, но от этого они становились еще более выраженными.

С возрастом занятия с отцом становились все серьезней и углубленней. Кроме английского языка, я изучал немецкий и французский, стал заниматься философией по английской книге Рассела «История западной философии». Это было нечто вроде философской дискуссии на английском языке. Прочитаю главу, познакомлюсь с Лейбницем и Кантом и говорю с отцом о мировоззрении этих мыслителей, их недостатках и достоинствах. В восьмом классе я уже вел занятия кружка любителей английского языка, где были люди 30—40 лет.

Я всегда чувствовал недостаток в друзьях-сверстниках, но общего языка с ними найти не мог. Мне просто не о чем было с ними говорить. Когда они играли в фантики, я читал Шопенгауэра. Если я пытался что-то им рассказать, они крутили у виска

пальцем или просто смеялись надо мной. И, конечно, я тянулся к людям взрослым. С детских лет у меня появилась такая черта, как безусловное предпочтение старости молодости. Мне значительно приятнее смотреть на стариков, чем на детей, разговаривать интереснее со стариками, а не с детьми. Моими друзьями были преподаватели университета, научные работники, поэты. Однако взрослые люди не могут быть друзьями ребенка. Всегда остается какая-то приниженность. Своих однокашников я иногда начинал презирать, даже ненавидеть. Меня не покидало чувство глухого недовольства собой и окружающими.

Навязчивые движения продолжались. Лет до 14—15 я вообще не задумывался над их причиной. Впоследствии давал им такое объяснение: «Я нервный человек, тики у меня врожденные, я всегда буду находиться под их властью».

Мое отношение к женщинам во многом совпадало с моим отношением к сверстникам. Отец всегда был для меня примером, и сравнение его с другими родственниками, в основном женского пола, всегда было не в их пользу. И если воспитанием детей заниматься интересно, то воспитанием женщин не только не интересно, но и вредно для психического здоровья. К тому же это ни к чему не ведет. Возможно, я неправ, но попробуйте переубедить меня! Здесь нет никакой патологии — я отчетливо гетеросексуален. Все идет от ясного понимания сути моих разногласий и конфликтов с женским полом. Беда все та же — мои интересы, которые, как я считаю, чужды им. Я чувствую, что обречен на одиночество, это меня не радует, но соглашаться на суррогат не хочу.

Образование, данное мне отцом, заставляет смотреть на жизнь глазами человека честного, принципиального, бескомпромиссного. Жизнь оказалась совсем не такой, какой я ее представлял себе по книгам. Это вызывает у меня сильный протест. Людям, старающимся как-то изловчиться, пролезть, обвести всех вокруг пальца, обмануть, я высказываю в лицо все, что о них думаю. Это приносит мне много неприятностей, но еще более укрепляет неприязнь к миру бездуховных личностей. Этот разлад между внутренним и внешним миром длится уже долго. Острота несколько притупилась, но я ощущаю безысходность и тоску».

Обратите здесь внимание на порочный круг: Б. жил только интересом и не получал радости от общения с друзьями. И чем

Командовать или подчиняться?

больше он занимался, тем больше в своем развитии отрывался от сверстников, и, следовательно, тем меньше у него было шансов приобрести товарищей и испытать радость общения. Результат — глубокая депрессия.

А теперь противоположный пример.

«... Труд упорный ему был тошен», — говорит о своем герое Пушкин. Онегину оставалась только радость. Легче всего ее получить в развлечениях и общении с противоположным полом. Поэтому все свои душевные силы Онегин направил на любовь. И, конечно, наступил момент, когда «в красавиц он уж не влюблялся, а волочился как-нибудь; откажут — мигом утешался, изменят — рад был отдохнуть».

Мне представляется природа донжуанизма следующим образом. Эмоция интереса, как уже говорилось ранее, возникает в процессе творческого труда, который, таким образом, является жизненной потребностью человека. Лучше и легче всего это достигается в профессиональной деятельности. Для Онегина развлечения и любовь становятся как бы профессией. С ростом «квалификации» следующая победа дается ему все легче и легче. Для интереса всегда нужно что-то новое, отсюда — частая смена предмета любви. Постепенно искусство обольщения сводится к автоматизму (это уже не творческий труд), слава начинает идти впереди героя. Онегин понимает, что в любви счастья ему не достигнуть. «Я, сколько ни любил бы вас, привыкнув, разлюблю тотчас...» — говорит он Татьяне, любовь которой получил вообще без каких-либо усилий со своей стороны. Онегин начинает путешествовать, но и здесь его ждут разочарование, скука и тоска:

... И путешествия ему,
Как все на свете, надоели;
Он возвратился и попал,
Как Чацкий, с корабля на бал.

И вот

... Татьяной занят был одной.
Не этой девочкой несмелой,
Влюбленной, бедной и простой,
Но равнодушною княгиней,
Но неприступною богиней...
... К ее крыльцу, стеклянным сеням
Он подъезжает каждый день;
За ней он гонится как тень...

Любовь ли руководила героем? Конечно, нет! Возможность получить удовлетворение в труде и тем самым укрепить свое «Я». Это как раз и поняла Татьяна. Именно поэтому она отказала Онегину во взаимности, а не потому, что не решилась бросить вызов обществу.

... Онегин сохнет — и едва ль,
Уж не чахоткою страдает.
Все шлют Онегина к врачам,
Те хором шлют его к водам.

Перед нами — четкая клиническая картина реактивной депрессии, которая нередко заканчивается самоубийством. Однако Онегин к врачам не идет, а пишет письмо Татьяне. Послушайте, что пишет он:

Когда бы знали, как ужасно
Томиться жаждою любви,
Пылать — и разумом всечасно
Смирять волнение в крови;
Желать обнять у вас колени
И, зарывав у ваших ног,
Излить мольбы, признанья, пени,
Все, все, что выразить бы мог...

Такое письмо может вызвать только жалость, а не любовь, и, естественно, он получает отказ.

Командовать или подчиняться?

Как видим, у Онегина все вроде бы складывается хорошо (красив, умен, богат, здоров, образован), но он глубоко несчастен. Воистину справедлива восточная мудрость, что «все счастья и несчастья находятся в собственной голове». И если человек хочет что-то изменить в своей жизни, прежде всего надо перестроить самого себя (об этом подробно рассказано в моей книге «Я: Алгоритм удачи» (1994).

А есть ли среди нас Евгении Онегины? Есть, и сколько угодно. Причину я вижу в нашей образовательной системе, рассчитанной на тупиц. Способные без труда получают свои четверки и даже пятерки, посредственности же зарабатывают их упорным трудом. Нерастраченную в школе творческую энергию наши Евгении Онегины тратят на удовольствия. Когда жизнь сталкивает их с настоящими трудностями, некоторые из них заболевают депрессивными неврозами, как герой Пушкина, некоторые начинают принимать алкоголь и наркотики. Любой врач-нарколог знает, как много погибших талантов в среде алкоголиков и наркоманов!

Итак, эмоции интереса и радости в пропорции 6:1 должны являться основной нашей эмоциональной пищей. Главный источник интереса — свободный творческий труд (он же приносит и свою порцию радости), а радости — любовь, но для того, чтобы она пришла, надо изрядно и творчески потрудиться. Дефицит интереса, так же как и дефицит радости, приводит к депрессии.

5.3. Отрицательные эмоции

Но если мы добились указанной выше пропорции, зачем же нам еще отрицательные эмоции? Затем же, зачем углекислый газ для дыхания. Если в легких нет углекислого газа, оно останавливается, если нет неудач, прекра-

щается прогресс. Оптимальное соотношение положительных и отрицательных эмоций — 7:1. Запомните его.

Отличительной особенностью положительных эмоций является то, что они держат нас в настоящем, самое лучшее время — это настоящее. Прошлого уже нет, будущего еще нет. Только в настоящем происходит единение души и тела. Отрицательные эмоции уводят душу или в прошлое или в будущее. Тело же всегда в настоящем. Отрицательные эмоции имеют более широкий спектр, чем положительные, и делятся на биологические и социальные.

Биологические отрицательные эмоции

Тревога

Тревога — эмоция, возникающая при общей оценке ситуации как неблагоприятной. Тревога — настолько частый эмоциональный феномен, что некоторые исследователи считают ее нашим «сторожем» и определенный уровень ее даже считают нормой. Человека, лишенного чувства тревоги, называют беспечным. Забегая вперед, скажу, что, с моей точки зрения, тревога не та эмоция, которая должна постоянно присутствовать. Она способна отравить даже радостное событие. ***Человек с постоянным чувством тревоги не имеет шансов на счастье.***

Находящегося в тревоге узнать довольно легко. Он скован и в то же время суетлив. В результате активность практически равна нулю. При этом стимулируется и симпатическая (активирующая обменные процессы), и парасимпатическая (тормозящая их) нервная система, т. е. в кровь выбрасываются одновременно вещества и стимулирующие активность, и способствующие отдыху. Человека, находящегося в тревоге, можно уподобить автомобилю, водитель которого давит и на газ, и на тормоз. В результате такую машину может разорвать.

Командовать или подчиняться?

Одни стараются скрыть тревогу. Лицо принимает бесстрастное выражение, как бы застывает. Некоторые настолько привыкают сдерживаться, что перестают замечать напряжение. Это даже становится предметом их гордости: «Внутри все кипит, а вида не показываю». Но рано или поздно такой человек взорвется, что будет неожиданно для окружающих. Еще более неблагоприятный вариант — внутренний взрыв, который может привести к гипертоническому кризу, инфаркту миокарда, кровоизлиянию в мозг и т. п. Другие становятся суетливыми. Чтобы уменьшить чувство тревоги, они делают массу ненужной работы или настолько стереотипизируют свою жизнь, что не решаются внести в нее какие-либо изменения, что в конечном итоге может привести к застою (про них говорят «человек в футляре», их девиз: «Как бы чего не вышло»).

Тревога довольно часто повышает аппетит, интенсифицируя обмен веществ. Те, кто работают с тревогой, отмечают, что на работе у них аппетит повышен, тогда как во время отдыха, часто активного (турпоход, физическая работа в саду), он умеренный. Интересно отметить, что склонные к полноте люди при этом поправляются, а склонные к худобе — худеют («не в коня корм»). Я уже давно пришел к выводу, что похудеть при помощи диеты — миф. Необходимо навести порядок в душе. А это можно сделать, только убрав тревогу. При росте 172 сантиметра я носил костюмы 56-го размера. Попытки ограничить себя в еде и интенсивные занятия спортом эффекта почти не давали. Но когда удалось убрать внутреннюю тревогу, размер костюма уменьшился до 50—52-го. Я перестал следить за тем, сколько ем, когда ем и что ем. Все это дано на откуп организму: ем тогда, когда хочется, сколько хочется и что хочется. На одном из совещаний я предложил решить продовольственную проблему, ликвидировав или хотя бы уменьшив тревожность.

Вы можете легко проверить уровень вашей тревожности при помощи теста «Субъективная минута».

Засеките время на часах с секундной стрелкой и отведите взгляд от часов. Мысленно фиксируйте течение времени. Как только минута пройдет, посмотрите на часы. Норма — 65 секунд. Легкая тревожность — 55—64 секунды. Тревога средней выраженности — 45—54 секунды; подумайте, что вас беспокоит. Выраженная тревожность — меньше 45 секунд; обратитесь к психотерапевту.

Тревога может быть ситуационной и личностной. **Ситуационная** возникает перед волнующим событием (экзамен, соревнование, свидание с любимой, визит к начальнику). Эту тревогу человек осознает. Он чувствует, как у него бьется сердце, перехватывает дыхание, его бросает то в дрожь, то в холод, потеют ладони, и т. п.

Как же снять ситуационную тревожность? Давайте подумаем. Если у машины, стоящей на месте, мотор работает на повышенных оборотах, то лучше уж пусть она едет, а не стоит. Если от волнения бьется сердце, то лучше пробежаться или присесть раз пятнадцать-двадцать, т. е. «подогнать» деятельность всего организма под работу сердца. После прекращения интенсивной нагрузки происходит общее успокоение, и тревога снимается. Таким способом легко снять предстартовую лихорадку у спортсменов.

Один молодой человек жаловался, что встреча с любимой девушкой вызывает у него столь сильное сердцебиение, что некоторое время после момента встречи ему трудно с ней говорить. Его знакомая жила на седьмом этаже. Я предложил ему не пользоваться лифтом, а подниматься бегом. Он остался доволен советом. Действительно, входил он к ней запыхавшись, но это выглядело вполне естественно, да и внутреннего волнения не было. Когда успокаивалось дыхание, одновременно прекращалось сердцебиение, и беседу он начинал спокойно.

Командовать или подчиняться?

То же самое можно проделать, если предстоит публичное выступление в большой аудитории. Нужно только взбежать на трибуну.

Что касается снятия *личностной тревожности*, то лучше всего прибегнуть к помощи профессионалов, использующих личностно ориентированные методы психотерапии. Но кое-что можно предпринять и самому. Займитесь аутогенной тренировкой или разучите упражнения, снимающие мышечное напряжение. Особенно следует следить за тем, чтобы не были напряжены мышцы лица, таза и ягодиц.

Страх

Если тревога существует достаточно долго, человек начинает искать источник опасности, ликвидирует его и успокаивается. Если источник тревоги ликвидировать не по силам, тревога переходит в страх. Таким образом, ***страх — это результат работы тревоги и мышления.*** Страх — самая опасная эмоция. Человек может быть запуган до смерти. Только страхом можно объяснить гибель африканских аборигенов после нарушения табу. От страха в древности умирали приговоренные к смертной казни. Когда жрец проводил рукой у них по коже локтевого сгиба, они думали, что им перерезали вены.

Мимика испуганного человека хорошо знакома: брови почти прямые и несколько приподняты, глаза широко раскрыты («у страха глаза велики»), губы напряжены и слегка растянуты, рот приоткрыт и имеет эллиптическую форму. Он может озираться по сторонам, убежать от объекта страха или застыть в неподвижности.

Но страх — не только зло. Дело в том, что при страхе усиливается стимуляция нервной системы. В таком состоянии легче быть активным (естественно, при низких степенях страха), что может привести к развитию интереса, который нередко заглушает страх.

Опыт показывает, что страх, тревога за ребенка и вообще близкого человека порой уничтожают его. Так, мать переживает, что сын (часто уже великовозрастный) задерживается. Он не хочет волновать мать и старается прибыть домой вовремя. Уже поздний вечер, транспорт ходит редко. На противоположной стороне улицы стоит автобус. Сын знает, что сейчас его мать в тревоге, смотрит в окно и ждет его возвращения. Он торопится перейти улицу в страхе, что дома волнуется мать, и попадает под машину. Страх и тревога матери погубили сына.

А вот пример, как страхи матери весьма осложнили жизнь сына.

К нам в клинику поступил больной А. в возрасте 37 лет. Он так часто болел, что на производстве был поставлен вопрос о переводе его на инвалидность. При анализе его семейных взаимоотношений выяснилась одна любопытная деталь. По многолетней традиции А. каждый вечер, где бы ни находился, должен был позвонить и сообщить матери, что у него все благополучно. Потом мать переехала в Новочеркасск, а он со своей семьей остался в Ростове. Связываться по телефону стало труднее. Как-то раз он не позвонил матери, и через два часа пришла телеграмма-молния с вопросом: «Что случилось?».

В дальнейшем при неполадках с домашним телефоном А. вынужден был ходить на переговорный пункт, а это не нравилось его жене. Начались конфликты дома и на работе. Он был неплохим специалистом-рационализатором, и его пригласили в инициативную группу, которая работала по вечерам. Но на производстве не было междугородной телефонной связи, и он был вынужден бросать работу для того, чтобы успевать позвонить матери. Это вызвало недовольство коллег, и он ушел из группы. Конечно, было очень обидно, когда премии, и довольно значительной, он не получил. Отношения в семье от этого тоже не улучшились.

Я провел беседу с ним и с его матерью. Мы выработали новое правило: «Если звонят из Ростова, значит, есть какое-то дело или случилось несчастье». Ритуальные звонки, что в доме все

Командовать или подчиняться?

благополучно, были исключены. Почти сразу А. отметил, что и в семье, и на производстве стало заметно спокойнее.

Расскажу еще один поучительный случай.

Мой приятель прибыл в другой город на защиту диссертации. По ритуалу он обычно тут же звонил жене, что долетел благополучно. Но телефон в номере гостиницы не работал. Прилетел он поздно вечером, и идти искать переговорный пункт ему не хотелось. Попросил разрешения у дежурной по этажу позвонить по ее телефону, но он не работал. Тогда он обратился с той же просьбой к администратору гостиницы, но та с раздражением ему отказала. На следующий день она позвонила в ученый совет института, где должна была состояться защита, и заявила, что если они будут направлять к ним таких беспокойных постояльцев, то лишатся права поселять у них гостей. В результате за два дня до защиты мой приятель имел неприятную беседу с председателем ученого совета. Я посоветовал ему впредь предупреждать близких, что немедленного сообщения о прибытии не будет.

Сам я, когда приезжаю в другой город, прежде всего делаю все дела, а потом уже, если есть возможность, звоню домой.

Необходимо научиться не стесняться внешних проявлений тревоги и страха. Не ругайте ребенка за то, что он испугался. Если вы сами испугали ребенка, извинитесь и скажите ему, что вы этого не хотели. Очень внимательно следите за тем, чтобы ребенок не боялся врачей, милиции, учителей, «хоки» и т. п. Тогда он научится управлять своим страхом. Хронический страх неминуемо ведет к болезни. Родители и педагоги! ***Нельзя запугивать, добиваясь подчинения или приучая ребенка следовать социальным нормам.*** Большую ошибку делают родители, когда не обращают внимания на признаки страха у ребенка и учат его переносить страх, а не противодействовать ему. С моей точки зрения, хорошо обучают блокировать свой страх фильмы ужасов. Ведь как бы героям ни было страшно, они не впадают в оцепенение, а продолжают действовать.

Страх не является нашим врожденным свойством. Посмотрите на новорожденного. Ведь он ничего не боится. Если его требования не выполняются, он отвечает на это агрессивным плачем. Уже потом, когда мы становимся взрослыми, страх глубоко проникает в наши души. Часто он не осознается и приобретает разные формы.

Все страхи условно можно разделить на две группы: нормы и патологии. О второй группе я здесь говорить не буду, ибо это тема отдельного разговора. Вообще-то границу между нормой и патологией провести бывает трудно. Есть так называемые навязчивые страхи. Например, некоторые люди боятся переходить широкие улицы и площади (агарофобия). Они понимают нелепость этих страхов, но ничего не могут с собой поделать. Некоторые панически боятся публичных выступлений. В одних случаях такие страхи можно отнести к норме (тогда мы говорим о тревожно-мнительном характере), а в других — к патологии (в такой ситуации лучше обратиться к врачу).

Итак, «нормальные» страхи. Если небольшая опасность вызывает сильное чувство страха и человек не может противостоять ему, то его называют трусом. *Иисус Христос назвал трусость самым тяжким грехом.* Храбрым человеком, я думаю, можно назвать того, кто способен преодолеть свой страх. Великий психотерапевт Виктор Франкл во время первой мировой войны был полковым врачом. Как-то он стоял на огневых позициях рядом с командиром полка, и тот сказал ему: «Все трусы. Вот я стою и не боюсь, а вы весь дрожите от страха!». На это Франкл ответил: «Да, я боюсь, но стою. А интересно, если бы вы боялись, вы бы стояли?».

Не всегда внешне храброе поведение свидетельствует об истинной храбрости. Если квалифицированный специалист по восточным единоборствам храбро вступает в бой с пятью новичками, я не тороплюсь назвать его храбрым. Надо посмотреть, как он будет вести себя с равным или

Командовать или подчиняться?

более сильным противником. Однажды я выступал на конференции. К этому времени я уже вполне овладел техникой публичного выступления и даже организовал школу ораторского искусства. Доклад вызвал много возражений, но я продолжал стоять на своем, хотя мой непосредственный начальник придерживался противоположной точки зрения и выступал против меня. У нас в коллективе отношения демократические, и я знал, что мое несогласие никак не скажется на наших дальнейших взаимоотношениях. Поэтому я был спокоен, и храбрым мое поведение назвать было нельзя. По-видимому, все выглядело очень эффектно, потому что после окончания конференции одна из моих учениц с восхищением сказала: «Да, Михаил Ефимович, вы борец!»*. Но я-то знаю, когда я был по-настоящему храбрым. До 42 лет публичное выступление было для меня нравственной и физической мукой. И тогда, когда я преодолевал себя и, несмотря на страх, выходил на трибуну, никто мною не восхищался, да и сам я не осознавал, что проявляю чудеса храбрости. Между прочим, в момент самого действия вряд ли кто понимает его истинную цену.

А сейчас попробуем разобраться в различных проявлениях страха и трусости.

Страхи могут возникать тогда, когда имеется угроза для физического существования субъекта. Когда они становятся чрезмерными, человек без всяких на то оснований начинает бояться простудиться, заразиться какой-нибудь тяжелой болезнью, пострадать от хулиганов, и т. п. Если человек эти страхи не преодолеет, случится именно то, чего он опасается. Например, если человек боится простуды и начинает излишне кутаться, он становится изнежен-

* Знайте, что те, кто возводит вас на пьедестал, потом скинут вас оттуда. Постарайтесь сами спуститься с него. Не следует вступать в близкие отношения с теми, кто вами восхищается. Они потом будут мстить вам за то, что в вас разочаровались.

ным и рано или поздно обязательно простудится. Хорошая физическая подготовка и выполнение правил гигиены позволяют заблокировать эти страхи. Кстати, от них мы страдаем меньше всего, поскольку вполне их осознаем. Конечно, я не имею в виду случаи, когда страхи носят явно болезненный характер.

Более подробно хотелось бы остановиться на страхах, которые вызываются психологическими и социальными причинами. Людей, охваченных этими страхами, я называю *психологическими трусами*. Нет, они не дрожат при виде прямой опасности! Они могут закрыть телом амбразуру дзота, спокойно войти в очаг инфекции, и все-таки они трусы. При этом страдают они сами, их близкие, начальники и подчиненные. В конце концов они заболевают. Тяжела жизнь психологического труса! Его положение усугубляется еще тем, что он не знает истинной причины своих несчастий и напоминает человека из анекдота, который искал потерянные где-то ключи под фонарем, потому что там было светло.

Трусость часто рядится в разные маски. Рассмотрим их.

Принципиальность

Капитан одного из крупных рыболовецких судов, заходящих в иностранные порты, отличался строгим выполнением всех инструкций и слыл принципиальным человеком. Он не принес ни одного гвоздя с корабля, не позволял себе даже маленьких спекуляций — продажу дома вещей, приобретенных в других странах, и не разрешал жене заниматься этим (они работали в одной системе). Даже когда времена изменились, порядки стали мягче и прежние инструкции не работали, его поведение не изменилось: раз инструкция не отменена, значит, ее надо выполнять. Все было бы ничего, но он страдал оттого, что жена его презирает, и жена страдала от того, что живет с трусом. Она-то знала, что он трус! Ведь не мог же он не замечать, что уровень их жизни не соответствует уровню их официальных зарплат! Но тем не менее он ни разу не поинтересовался источниками до-

Командовать или подчиняться?

хода жены. Она-то и пришла ко мне на консультацию в состоянии депрессии.

А на службе, вы думаете, дела у него хорошо шли? Отнюдь! Особенно плохо стало при рыночных отношениях. Наиболее инициативные, квалифицированные и активные работники ушли от него.

Щедрость

Дорогие читатели! Ответьте, почему вы переплачиваете таксисту, даете «на чай» официанту в дорожном ресторане, делаете подарки врачу или портному? С натяжкой, но согласен — врачу, портному, может быть, и стоит. Ведь придется обратиться еще раз. А зачем вам таксист или официант дорожного ресторана, которых вы больше никогда в жизни не увидите? На занятиях мне отвечали: «А что, мне жалко?». Тогда я спрашивал, почему они брали мелкую сдачу, когда покупали хлеб в магазине или воду в киоске. Вот она, трусость, под маской щедрости и великодушия!

На одного из моих слушателей такое занятие произвело большое впечатление. Послушайте его рассказ.

«До того как начались инфляционные процессы, я довольно часто пользовался услугами такси и обычно оплачивал весь проезд полностью и даже несколько переплачивал. Когда я понял, что это проявление трусости, все пошло по-другому. Нет, я еще не был настолько храбр, чтобы просить сдачу, но всегда давал таксисту под расчет, а если были попутчики, то только свою долю оплаты. И вы знаете, конфликтов практически не было. Иногда, правда, у таксиста вытягивалось от удивления лицо. И лишь один водитель в гневе сказал мне, что сегодня он возит бесплатно (я был на посадке), и денег не взял. Я сказал «спасибо»...

Теперь я торгуюсь на базаре, спокойно отношусь к навязчивой рекламе продавцов и не поддаюсь их внушению. В общем, от психологии я получил материальную выгоду».

Гостеприимство

Я вас не отговариваю ходить друг к другу в гости. Но внимательный анализ показывает, что выставлять на стол в десять раз больше еды, чем это требуется желудку человека, тоже идет от страха, страха осуждения. Но кто вас осудит? Те, кто пришли ради вас? Ни в коем случае! Осудят вас обжоры. Но ведь это же прелесть! В следующий раз к вам придут только друзья, для которых вы сами по себе представляете ценность. Двойная выгода! Материальная и психологическая.

Галантность

Мой друг, очень храбрый человек, готовый отстаивать справедливость, честный и великодушный, тем не менее был психологическим трусом. Как-то у него заболела поясница. Естественно, он побоялся остаться на больничном, чтобы не подвести коллег, хотя коллеги, безусловно, подменили бы его. На работе была довольно большая нагрузка. Он прочел трехчасовую лекцию и не позволил себе принять вынужденную позу, которая щадила бы его нервные стволы. Нет! Он держался так, что никто не догадался, как ему больно!

Возвращаясь домой, он, как это делал обычно, помог нести довольно тяжелые кошелки соседке по подъезду, которая поднималась с ним по лестнице: «Не объясняться же с ней по поводу моей поясницы». После поднятия тяжести боль стала еще сильнее, но он продолжал ходить на работу. В это время в Казани должна была состояться научная конференция. Ему бы остаться. Но нет, он поехал! С собой, чтобы не нагружаться, взял минимум вещей.

А теперь отгадайте, что он сделал, когда приехал в Казань? Вы угадали! Донес до остановки такси тяжелые чемоданы одной из женщин, с которой вместе ехал. В общем, дело кончилось тяжелейшим радикулитом. Проболел он около восьми месяцев. И вы думаете, это его чему-нибудь научило? Правильно! Ничему не научило.

Доброта

Однажды на занятии мы играли в игру «Волшебный магазин». Суть игры заключалась в следующем. Каждый мог приобрести в волшебном магазине любое недостающее ему свойство (черту характера), но за это отдать полностью или частично то или иное свое положительное свойство. Так вот, одна участница игры продавала доброту, причем отдавала ее полностью, а приобрести хотела немного решительности. После того как сделка состоялась, я решил (продавцом обычно выступает психотерапевт) выяснить, какого качества товар получил от нее.

Между нами произошел такой диалог:

Я: Приведите пример вашей доброты.

Она: Я не могу отказать мужу и часто готовлю ему что-нибудь из теста. У меня это хорошо получается.

Я: А сколько весит ваш муж?

Она: Сто пять килограммов.

Я: А не кажется ли вам, что это не столько доброта, сколько трусость? Вы просто боитесь портить отношения с мужем!

Она (после некоторого раздумья): Да, пожалуй, вы правы. Я как-то пробовала более рационально организовать его питание, исключив мучные блюда, а он устроил мне скандал.

И такими оказались все примеры ее доброты.

Подумайте, а от каких положительных качеств хотели бы избавиться вы? При внимательном анализе вам станет ясно, что избавиться вы хотите от страха. Хорошие вещи не продают!

Заботливость

Одна больная жаловалась на хроническую усталость. У нее ныли суставы, побаливало сердце и иногда были приступы удушья. Однако серьезной болезни выявлено не было. В беседе выяснилось, что всю домашнюю работу она делает одна: «Муж очень занят на работе. Не буду же я кухней загружать сыновей. Ведь мужчины растут. Да я как-то уезжала, так они мне все рубашки застирали. А если они будут ходить в грязном, кого будут осуждать? Меня!». Нетрудно понять, что и за этим стоит страх: страх осуждения.

Скромность

Мой клиент присутствовал на собрании, где бурно обсуждался какой-то вопрос. Он знал, как решить его, но выступать не стал. «Я человек скромный», — ответил он, когда я спросил, почему он не взял слова. Так ли это? Приведу наш диалог, который состоялся с ним тогда, когда ему все же необходимо было выступить.

Он: Завтра я должен выступить и уже взволнован, так как могу провалиться.

Я: Ну и что?

Он: Я этого никогда не переживу!

Я: «Никогда» — это очень долго. Сколько времени вы будете плохо себя чувствовать?

Он: Дня два—три.

Я: А потом?

Он: Потом все будет в порядке.

Я: Так чего же вы боитесь? Может быть, из-за этого вас бросит жена или мать от вас откажется?

Он: Нет, это чудесные люди.

Я: Может быть, зарплату уменьшат?

Он: Ну конечно же, нет!

Я: Так в чем же дело?

Он: А вдруг неправильно поймут?

Я: Почему вы людей считаете дураками?

Он: Ну, что вы, доктор! Почему вы так решили?

Я: Вы сами мне об этом сказали! Не понимают дураки. В противном случае у вас не было бы повода для волнения.

Он: Мысли о том, что мои слушатели дураки, я в своей голове не имел.

Я: Конечно, не имели! Дело в том, что наша психическая жизнь напоминает айсберг, где надводная часть — наше сознание, а подводная — наше бессознательное. Движение айсберга зависит от того, что делается под водой. Наше поведение, да и судьба, в большей степени зависят от бессознательного, чем от сознания. Вот и сейчас я пытаюсь выяснить, какие неосознаваемые мысли управляют вашим поведением и вызывают чувство дискомфорта, которое может привести к болезни.

Он: Нет, доктор, я с вами категорически не согласен!

Я: Вот и сейчас ваше бессознательное назвало меня дураком!

Командовать или подчиняться?

Он: Ну, что вы, доктор! Я так много о вас наслышан, я был на ваших лекциях, именно их логика и убедительность привели меня сюда. Ведь я уже разуверился, что смогу избавиться от страхов! Я вас считаю умным, даже выдающимся в этой области человеком!

Я: Правильно, это на уровне сознания. Ваша реплика: «Я с вами категорически не согласен!» свидетельствует о том, что ваше бессознательное считает меня дураком, но сознание, как цензор, в таком чистом виде это пропустить не может. Отсюда и ваш ответ. В социальном плане все культурно. Оскорбления как будто и нет.

Он (с некоторым недоумением): Я как-то никогда над этим не думал!

Я: Не страшно. Подумайте сейчас! Я уже много лет изучаю эту проблему, даже считаюсь знатоком. Вы сознательно пришли ко мне и признаете это. Если бы в вашем бессознательном не было мысли о том, что окружающие — дураки, то реплики: «Я с вами категорически не согласен!» — тоже не было бы. Вслушайтесь в нее внимательно: «Я с вами категорически не согласен!». Это означает примерно следующее: «Весь ваш опыт, все ваши знания — ерунда, и вы беретесь не за свое дело. Я в этом разобрался в течение доли секунды».

Он (с некоторым сомнением): Вроде убедительно, но как-то странно.

Я: Вы раньше просто не задумывались, а теперь задумайтесь. Ведь если мы разберемся, какие мысли в вашем бессознательном мешают вам жить, то будем знать, с чем бороться. Ответьте мне, вы знаете, что гимнастикой по утрам заниматься полезно?

Он: Да, конечно.

Я: А теперь скажите откровенно, занимаетесь ли вы гимнастикой по утрам?

Он: К сожалению, нет.

Я: Вот еще один пример, что не сознание управляет вашим поведением. Но вернемся к вашим страхам. Представьте себе, что вы выступили успешно. Как бы вы выступали в следующий раз?

Он: Точно так же!

Я: Раз точно так же, два точно так же, три, четыре... Не кажется ли вам, что постоянный успех может привести к застою?

Он: Да, что-то в этом есть!

Я: Вот видите! Успех — это, конечно, приятно, им надо насладиться, но следует помнить, что иметь успех всегда невозможно. Вы согласны со мной?

Он: Да, конечно.

Я: А что будет в случае провала?

Он: Плохое самочувствие.

Я: Но ведь у вас есть возможность проанализировать срыв и в следующий раз выступить успешней. Правильное отношение к ошибкам способствует нашему росту.

Он: Да, это правильно. Но надо мной могут смеяться!

Я: Правильно, могут. Но кто будет над вами смеяться? Умный будет смеяться?

Он: Нет.

Я: Вы сами бы смеялись, если бы кто-нибудь провалился?

Он: Конечно, нет!

Я: Вот видите! Опять мы получили доказательство того, что ваше бессознательное плохо думает о людях! Но пойдем дальше. Действительно, кто-то поднял вас на смех. Но если бы вы не провалились, как бы вы узнали, что он к вам плохо относится? Еще одна польза от провала! При помощи неудачи вы верно оцените свое социальное окружение. Ведь только по поступкам мы узнаем человека! А теперь скажите, не кажется ли вам, что в вашем бессознательном есть мысль, которая управляет вами: «Я такой человек, что моя жизнь должна протекать без ошибок, огорчений и неудач! У меня всегда все должно получаться! Мною все должны быть довольны, в том числе и дураки!!

Он: Ну что вы, доктор! Я человек скромный. Ой, а сейчас я, кажется, назвал вас сумасшедшим.

Я (с облегчением): Ну вот, теперь у нас установилось полное взаимопонимание. Можно подвести итоги. У нас получился этакий слоеный пирог. В самой глубине подсознательного — нечто вроде идей величия — «Другие хуже». Такую дикую мысль в сознание не пускают. А раз я великий человек, то те, кто хуже меня, могут принести вред. Идеи величия прикрываются страхом. Но мысль «Я трус» тоже в сознание не пускают. Трусость на пути из бессознательного в сознание трансформируется в застенчивость, застенчивость — в скромность. А скромность уже положительное качество.

Он: Так что же делать?

Командовать или подчиняться?

Я: Убрать идеи величия, ибо этот гвоздь в подметке проткнет любую подкладку. Как только исчезают идеи переоценки значимости своей личности, все остальные слои пирога исчезают сами. Если я понимаю, что я такой же человек, как и все другие, то, следовательно, осознаю, что у меня будут неудачи. Свой неудачный доклад я проанализирую, приму меры, и в следующий раз выступление будет лучше. Застенчивость исчезнет. У меня нет необходимости декларировать, что я скромный.

Он: Так, с вашей точки зрения, застенчивость — это плохое качество?

Я: Конечно! В народе уже давно было замечено, что «в тихом болоте черти водятся». Да и как я могу считать застенчивость положительным качеством, когда я считаю ее одной из масок страха?

Он: А скромность?

Я: Каждый понимает ее по-своему. С моей точки зрения, скромность — это полное осознание человеком своих возможностей. Пушкин говорил, что он гений, и это было скромное заявление, так как соответствовало действительности. Ну а теперь попробуйте избавиться от идеи величия.

Он: А как возник этот слоеный пирог? Ведь воспитывали меня в скромности и держали в строгости.

Я: Скажите пожалуйста, когда вы были маленьким, не было ли у вашей мамы чрезмерной тревоги по поводу вашего здоровья, не было ли у нее страха, что вас побьют, изнасилуют, не слишком ли ограничивала она ваши действия?

Он: Да, все это было!

Я: Если ребенка ставить в исключительные условия, то у него и появляется неосознаваемое чувство собственной исключительности. А к великой личности нужен особый подход.

На следующем приеме мой клиент отметил, что очередное выступление прошло неплохо. Чувство дискомфорта было, но прошло гораздо быстрее, чем раньше. В настоящее время он выступает довольно свободно и вместо дискомфорта испытывает удовольствие от выступлений.

Описанный выше диалог проводился в стиле когнитивного (познавательного) тренинга, который позволил выявить скрытый страх. А успешно бороться можно только тогда, когда ясно, с чем ты борешься.

Солидарность

Весь класс ушел с урока. Родители упрекают своего ребенка: «Ты же знаешь, что этого делать нельзя!» — «Знаю!» — «Почему же ушел?» — «Из солидарности!».

Чего только не делается из солидарности! «Почему поступила в пединститут?» — «Все подружки туда поступали, ну и я вместе с ними». «Какая нужда была торопиться выходить замуж?» — «Все уже повыходили». Половая солидарность, сословная, национальная, возрастная... Одеваемся из солидарности, пьем из солидарности, любим и чувствуем из солидарности, убиваем тоже из солидарности.

За всем этим стоит страх отстать от стада. Ницше писал: «В стадах нет ничего хорошего, даже если они бегут вслед за тобой. Такая солидарность превращает сообщество в булыжную мостовую. Все одинаковы! А раз одинаковы, то все автоматы, то есть духовно мертвые». Сколько несчастий происходит от того, что человек живет не своей жизнью, а из солидарности! Уберите страх! И тогда вы не побоитесь высказать свое мнение, тогда есть возможность стать личностью, есть возможность стать счастливым. В стаде можно быть только удовлетворенным.

Храбрость

Ленский вызвал Онегина на дуэль:
Онегин с первого движенья,
К послу такого порученья
Оборотясь, без лишних слов
Сказал, что он *всегда* готов.

В душе же Евгений боится осуждения старого дуэлянта: «Он зол, он сплетник, он речист...». И вот страх скрылся под маской гордости.

Командовать или подчиняться?

Страдание

Страдание — наиболее часто испытываемая человеком отрицательная эмоция. Это глубинный аффект, который может быть вызван голодом, холодом, болью, разочарованием, потерей и т. д. Свою жизнь человек начинает со страдания. При акте рождения ребенок лишается рая внутриутробного существования и выражает свое возмущение громким криком. И в дальнейшем, как указывает Изард, страдания становятся неотъемлемой частью жизни.

Страдание зависит от личностных установок. Вот почему для одних увольнение с работы, конфликт на производстве, лишение девственности вне законного брака, неудача в любви являются глубокой драмой, другие переносят это спокойно. Но существует много причин для страданий, которые совершенно не зависят от личности. Это кризисы экономические, война, тяжелая болезнь, катастрофа, внезапная смерть любимого человека. Часто мы начинаем осознавать, что были счастливы, когда наступает страдание.

Печальное выражение лица знакомо всем. При явном страдании брови поднимаются вверх и сдвигаются. Если человек часто находится в состоянии печального раздумья, то между бровями закладываются вертикальные морщины. В наиболее выраженные моменты страдания человек плачет. Слезы облегчают страдание, не находя выхода, они душат. Как только человек заплакал, выраженность страдания становится меньше. Однако с самого детства ребенка приучают сдерживать слезы. Поэтому одной из задач психологического тренинга является возвращение человеку способности плакать при страдании.

Страдающий человек чувствует себя покинутым, одиноким, никому не нужным, бессильным, глупым и т. д., в общем, он чувствует себя несчастным. Но страдание выполняет и полезную функцию. Оно дает знать человеку,

что ему плохо, заставляет действовать, решать проблемы и тем самым спасает человека от разрушения. Кроме того, страдание сплавливает людей.

Не следует, не разобравшись в причинах страдания, пытаться облегчить его. Когда страдание возникает при утрате близкого человека, необходимо время, чтобы привыкнуть к отсутствию того, с кем провел долгие годы. Довольно часто человеку, находящемуся в горе, предлагают взять себя в руки. Но у человека, который все время держит себя в руках, возникает своеобразная болезнь. Как пишет Ницше, «... он постоянно пребывает в оборонительной позе, вооруженный против самого себя, вечный вахтер своей крепости, на которую он обрек себя. Да, он может достичь величия в этом! Но как ненавистен он теперь другим, как тяжек самому себе, как истощен и отрезан от прекраснейших случайностей души!». А часто мы слышим такую «поддержку»: «Тебе бы мои беды!».

Как же поддержать человека, находящегося в горе? Я предлагаю такой вариант: «Я восхищен твоим мужеством, тем, как ты переносишь свое горе! Я бы давно не выдержал и разревелся!». Это, по-моему, настоящая поддержка, тогда как «Возьми себя в руки», — это фактически восхваление самого себя: «У меня обстоятельства потяжелее, но я держусь». Дорогой мой читатель! Я уверен, что вы уже научились расшифровывать истинное значение бессознательного, прошедшего цензуру сознания.

В этой связи хочу рассказать вам один случай.

У нас в клинике лечился 18-летний юноша. Кто-то из больных его обидел, и он самовольно ушел домой. Родители вернули его. Он был весь в слезах. Медсестра подошла к нему и с презрением сказала: «Что разнюнился! Ты же мужчина! Прекрати плакать! Возьми себя в руки!» Я спросил сестру, чего она добивается от больного. Она мне ответила, что хотела бы, чтобы он прекратил плакать. Как вы думаете, чего хотела сестра на самом деле, чего хотело ее бессознательное? Когда я ей сказал, что она

Командовать или подчиняться?

добивается того, чтобы он попытался ночью ее изнасиловать, она очень удивилась. А как иначе он сможет доказать ей, что он мужчина?

Человека надо не стыдить, а учить переносить страдание. Как указывала Изард, если родители выказывают к ребенку презрение, когда он плачет, он может привыкнуть стогать от стыда всякий раз, когда ему захочется плакать. Все это может сделать ребенка боязливым, болезненно застенчивым. По мнению Томкинса, отношение к страданию воспитывается посредством наказания, поощрения, неполного поощрения и смешанным способом. Если родители наказывают ребенка, не обращая внимания на причину его страдания, и у него нет возможности объясниться, это может привести к притворству, слабой выраженности индивидуальности, чрезмерному избеганию страдания, апатии и усталости. Если еще при этом ребенка бьют, он начинает плохо переносить боль. Вот почему мужчины хуже переносят боль, чем женщины (мальчиков ремешком наказывают чаще, чем девочек).

Если родители поощряют ребенка проявлять свои страдания, пытаются успокоить его и уменьшить действие фактора, вызывающего страдание, устранить его, то ребенок будет иметь возможность выразить страдание, бороться с ним и побеждать его. Он будет больше доверять людям, будет благополучно переживать страдания, которые обычно сопровождают радость и любовь, у него сформируется более оптимистическое отношение к жизни.

При неполном поощрении родители целуют, обнимают и гладят плачущего ребенка, вместо того, чтобы объяснить ему причину страданий. Такой ребенок будет не преодолевать страдание, а искать успокоения. Из таких детей могут вырасти алкоголики и наркоманы.

При смешанном способе маленького ребенка поощряют плакать, чуть подрос — начинают наказывать. Мать

требует одно, отец — другое. В результате замедляется развитие личности, возникает неудовлетворенность при контактах с другими людьми, зависимость в межличностных отношениях и боязнь конфликтов.

Тяжелей всего переносить страдание, когда оно кажется бессмысленным. Поэтому нужно найти в нем смысл. «Потерпите немного, — говорит врач больному, ощупывая его живот. — Я хочу определить, аппендицит у вас или просто колит». Страдание приобрело смысл. Ведь надо решать, делать операцию или нет, и больной терпит. Как утверждает Франкл, *если в потере найти что-то положительное, страдание станет легче*. «Никакие деньги не бывают помещены выгоднее, чем те, которые Вы позволили отнять у себя обманным образом: ибо на них мы непосредственно приобретаем благоразумие», — писал А. Шопенгауэр.

Гнев

Длительно существующая депрессия (тоска), давая известный отдых организму, является врожденным возбудителем гнева. Большинству людей знакомо чувство гнева, наступающего после страдания. На работе его отругали, что вызвало страдание. Он пришел домой и с гневом набросился на ребенка. Гневался он не столько на ребенка, сколько на источник страдания, но, к сожалению, часто не осознает этого. В результате такая ситуация повторяется довольно часто.

Гнев возникает обычно тогда, когда появляются препятствия для удовлетворения потребностей. Это могут быть физические помехи, правила, законы и, наконец, собственная неспособность. Если препятствия незначительны и легко преодолеваются, гнев может не возникнуть. Иное дело, когда препятствие преодолеть не удастся, а желание сохраняется. Часто низкий уровень гнева

Командовать или подчиняться?

в течение длительного времени подавляется, что наносит вред здоровью. Я в гневе на партнера. Но в обществе мне надо скрыть это. Я весь напрягаюсь, с яростью сжимаю кулаки и вместо того, чтобы уничтожить источник гнева, уничтожаю себя.

Когда животное приходит в ярость, оно оскаливает зубы, широко раскрывает глаза. Вся поза выражает готовность напасть. Такое проявление гнева можно видеть только у ребенка. У взрослого человека она наблюдается только в экстремальных ситуациях. А чаще всего нам приходится гасить свой гнев. Тогда зубы стискиваются, губы сжимаются, брови сводятся, ноздри расширяются и крылья носа приподнимаются. При гневе кровь кипит, лицо горит. Происходит мобилизация нервной системы и всего организма. Человек чувствует себя сильным, у него появляется потребность в немедленных действиях, которые могут быть иррациональны, если человек не предпримет чего-нибудь для контроля над гневом. ***Гнев подавляет страхи и страдание.***

Связку **страх — страдание — гнев** можно проследить на следующем примере, который приводит Изард.

Мать пошла за покупками и оставила маленького сына дома. Вначале он чувствовал себя хорошо. Но мать задержалась. Стало темно. Ребенок испугался и стал плакать. Страх вызвал чувство заброшенности и страдание, которое усилило страх. Но если мальчик рассердится на мать, у него уменьшатся и страх, и страдание.

В эволюции человека гнев имел большое значение для выживания. Сейчас гнев часто выполняет отрицательную функцию. Когда он возникает, ему сопутствует чувство несправедливости, ощущение, что тебя обманули, предали, унизили, а иногда появляется мысль и о всеобщей несправедливости. Если гнев долго сдерживается, часто возникает отвращение к объекту, который его вызывает.

Родители, педагоги, начальники, часто конфликтующие со своими детьми, учениками, подчиненными! Хорошо запомните это положение. Если зависимый от вас партнер кричит на вас в ответ, он относится к вам еще более или менее сносно. Но те, кто молчит и сдерживает свой гнев, испытывают к вам отвращение. Вот так-то!

Если удастся справиться с опасным соперником, к гневу часто примешивается радость, и в результате возникает чувство презрения к сопернику. Эта сложная эмоция представляет собой смесь гнева и радости. *Презрение — самая холодная и разрушительная эмоция.* Если доля гнева в презрении начинает падать и такое состояние становится хроническим, человек может превратиться в садиста.

Социальные отрицательные эмоции

Стыд

Когда человек чувствует стыд, он, как правило, старается как бы уменьшиться в размерах, отводит взгляд, краснеет, опускает или вообще закрывает таза. Широко открытые глаза и стыд — явления несовместимые. «Бесстыжие твои глаза! Отвернись!» — так часто говорят ребенку и воспитывают у него стыдливость. Психологические исследования показывают, что стыд испытывают практически все. При этом сознание человека заполнено им самим, но осознает он в себе только то, что ему кажется неприличным. В это же время он чувствует себя несостоятельным, некомпетентным.

Вот как пишет о стыде Томкинс: «Хотя ужас обращается к жизни, а смерть и страдание окутывают мир покрывалом слез, *стыд наносит самые глубокие раны сердцу.* Хотя страх и страдание причиняют боль, они наносят удары, которые смягчаются самоанализом и самооправданием; но *стыд переживается как внутреннее*

Командовать или подчиняться?

мучение, болезнь души. Безразлично, были ли причиной унижения и стыда чьи-то обидные насмешки или человек высмеял сам себя. В обоих случаях он чувствует себя будто нагим, потерпевшим поражение, отвергнутым, потерявшим достоинство». Стыдясь, человек видит себя объектом презрения и насмешки, ребенком, слабость которого выставлена на всеобщее обозрение, считает, что другие над ним будут смеяться.

Отсюда сразу же практический вывод: *никогда не надо стыдить партнера.* Если у него нет совести, ваши стрелы пролетят мимо. Если вы попадете в цель, то наживете врага. Но как часто мы стыдим зависящего от нас партнера вместо того, чтобы потребовать прямого выполнения задачи. «Как тебе не стыдно! Опять не помыл обувь!» — вместо: «Помой обувь». «Как вам не стыдно! Опять оставили рабочее место в беспорядке!» — вместо: «Приведите, пожалуйста, в порядок рабочее место». Еще лучше в таких случаях начать так: «Я уверен, что с сегодняшнего дня...». Но самое главное, что человек, которого стыдят, теряет самоуважение. Застенчивый человек чересчур озабочен тем, как он выглядит в глазах других.

Стыд возникает у человека только в процессе воспитания. У животных стыда нет. Некоторые ученые считают, что стыд все-таки приносит какую-то пользу. Так, человек, как правило, старается избегать ситуаций, вызывающих стыд, лучше учиться и работать, прилично вести себя. Говорят, что стыд способствует мысленному проигрыванию трудных ситуаций, что приводит к усилению «Я» и самокритики, облегчает развитие самостоятельности.

Но я, как практикующий врач, больше вижу вреда от стыда и согласен с теми, кто утверждает, что стыд содержит враждебный импульс по отношению к мышлению. Гинекологи, сексопатологи, урологи и хирурги знают, как часто стыд и застенчивость приводят к тому, что многие

люди поступают на лечение в клинику уже с запущенными формами таких болезней, как рак прямой кишки и грудной железы, фибромиома матки, простатит, геморрой и т. п. А сколько несчастий происходит из-за того, что мужчина стыдится обратиться за помощью к врачу по поводу импотенции, а женщина по поводу половой холодности.

Приведу в этой связи один пример.

Моему клиенту В. было 57 лет, и он встречался с женщиной моложе его на 21 год. Оба они были разведены. Она потянулась к нему, но он боялся углублять отношения, так как всю жизнь считал себя в сексуальном плане слабым мужчиной.

Вот вкратце его история.

Женился он по любви в возрасте 23 лет. Жена была года на три моложе. Оба не имели опыта половой жизни. Вначале сексуальные отношения как будто были нормальные. Но потом понял, что его супруга относится к категории так называемых Холодных Женщин (см. об этом в «Психологическом вампиризме»). Удовлетворения от интимных отношений она не испытывала и старалась их избегать. На этой почве стали возникать конфликты. Как-то раз, когда муж, настаивая на близости, сказал ей, что жена должна выполнять свои супружеские обязанности, она легла на спину, раздвинула ноги и сказала, чтобы он делал свое дело. Естественно, у него ничего не получилось. Она высмеяла его. С тех пор неуверенность при интимных отношениях В. не покидала.

Семейная жизнь проходила в конфликтах. Дети их не сблизили. Развестись с женой при такой потенции В. не решался. Так хоть иногда, хоть и неполноценно, он жил половой жизнью. Встречались женщины, которые ему нравились, но рассказать им о своем «дефекте» он не мог, а обратиться к врачу стеснялся. В 54 года почувствовал себя полным импотентом. Дети были уже взрослые, и он разошелся с женой. Высвободилось время, и В. стал посещать изостудию, вспомнив увлечение детства. Там он и познакомился с женщиной, о которой шла речь выше.

Я посоветовал В. рассказать все этой своей приятельнице и объяснил, что беспокоящие его нарушения имеют функциональный характер и, конечно, обратимы. Вот уже три года я с

Командовать или подчиняться?

удовольствием встречаюсь с этой счастливой парой. Как-то В. сообщил мне, что никогда не подозревал, что у него такая высокая потенция. Он даже внешне помолодел, а когда я с ним познакомился, он выглядел стариком.

А вот случай не с таким счастливым концом.

Есть такая категория людей, которые даже у хороших знакомых стесняются ходить в туалет. Так вот, наш герой принадлежал к таким людям. В молодости он полюбил. Они были однокурсниками. Дело шло к свадьбе. Однажды во время свидания у него случилось расстройство желудка. Следовало бы сказать своей любимой, что ему нужно срочно разыскать туалет, но он постеснялся. Настроение сразу упало. Чтобы быстрее расстаться с девушкой, он придрался к какому-то пустяку. Они поссорились. Все получилось, как в комедии. Только в комедии в конце концов герои все-таки сходятся. Здесь же был окончательный разрыв. У каждого потом была своя неудавшаяся жизнь. Судьба свела их через 20 лет на традиционной встрече выпускников, и только тут выяснилось то старое недоразумение.

Я мог бы привести еще много таких случаев. Они курьезны, комичны и трагичны. Вот почему я думаю, что у человека не должно быть ни чувства стыда, ни застенчивости. Не нужны такие стимуляторы и ограничители для развития личности. Что же тогда нужно? Вы уже догадались. Развивать мышление! Оно должно стать и нашим стимулятором, и нашим ограничителем. Оно подскажет, когда не стоит раздеваться донага, но заставит пойти к врачу при болезни половых органов и будет сохранять нейтралитет в вопросах любви.

Вина

Одна из основных задач современной психотерапии — это снятие чувства вины. Оно является не врожденным, а воспитанным состоянием души, как и связанная с ним мораль. Чувство вины ребенку навешивается в первые

годы жизни, когда мышление его не развито и предлагаемые нормы морали («что такое хорошо, а что такое плохо») принимаются без критики. Когда же нормы морали нарушаются, человек начинает испытывать чувство вины. Тот, кто читал мою книгу «Психологическое айкидо» (1992), уже знает, что нормы морали являются содержанием Родителя. В нем и наша совесть. Но требования морали меняются. То, что морально сейчас, было аморально в прошлом и, может быть, будет аморально в будущем. Жизнь меняет свои очертания и суть. Но требования устаревшей морали жестко накладывают на человека чувство вины, и он перестает быть самим собой. Моральное поведение необходимо. В этом нет никакого сомнения. Иначе человечество перестало бы существовать. Кроме того, правила морали облегчают жизнь: многие действия становятся автоматическими, не надо думать — следуй правилам морали!

Но нужна ли мораль нашей душе? Вспомним Моисеевы заповеди: «Не убий», «Не укради», «Не прелюбодействуй» и т. д. Но именно запреты делают для человека желанным то, что запрещено. Дайте себе зарок во время чтения не смотреть на правый верхний угол страницы, все время помните, что вы не должны смотреть на правый верхний угол страницы, пристыдите себя за то, что вам все время хочется посмотреть на правый верхний угол страницы (там есть что-то такое, на что смотреть нельзя). И вот вас уже неудержимо тянет туда посмотреть. И если вы удержитесь, тянуть все равно будет. Итак, бессознательно отрицание не воспринимается.

«Нашему полку запретили читать, — рассказывал Швейк, — и через две недели полк стал самым читающим». Причем солдаты читали все, в том числе обрывки газет, в которые торговки заворачивали покупки. «Не смотрите на графин с водой», — сказал я как-то на лекции. Одна слушательница тут же взглянула на него. Я ее

Командовать или подчиняться?

упрекнул. Она ответила: «Но должна же я посмотреть на то, на что не должна смотреть!». Запрещая, мы создаем образ запрещаемого, и через некоторое время у человека появляется желание сделать то, что запрещено. А желание надо удовлетворять, и он делает то, что запрещено. А если не делает, то его раздражает противоречие между желанием и запретом, между чувством и долгом. Так недалеко и до болезни.

Сухой закон увеличивает потребление алкоголя, сексуальные запреты усиливают разврат, а строгие законы — тяжесть преступлений. Все идет по Закону — Закону природы. Будем помнить, что писанные законы, если они не соответствуют ему, паутина — только для слабых, сильный ее прорвет.

Когда Иисуса Христа упрекнули, что он разрушает заповеди, он ответил, что пришел не разрушить закон, а усилить. Так, Иисус Христос прелюбодеяние «в сердце своем» тоже называет грехом.

Во время семейной ссоры жена одного моего пациента сказала ему: «Я тысячу раз могла тебе изменить, но только моя порядочность меня удерживала!» Так сколько же раз она изменяла ему «в сердце своем»? И после этого эпизода они разошлись, хотя прожили вместе 23 года. Понятно, что вместе были их тела, а душа у жены была в другом месте. Но ведь любовь — функция души. Именно она делает нас людьми.

У счастливого человека душа не расстаётся с телом. Когда же мы охвачены страхом, душа устремляется в будущее, когда мы в депрессии — в прошлое. При личностных контактах следует беспокоиться, чтобы прежде всего душа партнера была с нами. Своим ученикам я всегда говорю, чтобы они не ходили ко мне на занятия, если у них идет борьба мотивов. Пусть идут *туда*, а не ко мне. Если *там* будет интереснее, я порадуюсь за них, а если нет, душа их останется со мной, и потом она приведет

тело. Когда число моих учеников заметно уменьшится, это будет сигналом того, что я стал неинтересным человеком. Я начну интенсивнее работать над собой. Может быть, я не верну ушедших, но смогу удержать вновь прибывших. Я постараюсь лучше вести занятия, и мне не надо будет апеллировать к морали и твердить, что нужно регулярно заниматься; что без учебы нельзя стать хорошим специалистом. Им будет интересно, и они станут хорошими специалистами. Будут поступать морально и даже не будут подозревать, что поступают морально. Вот это и есть, с моей точки зрения, истинная свобода: я делаю то, что хочу, а нужно это всем. Именно она нужна душе, а не мораль.

А теперь хочу обратиться к вам, дорогой читатель! Если я вам наскучил, бросьте читать, пойдите туда, куда влечет вас душа. Ваш уход принесет мне пользу: я постараюсь писать лучше.

Спасибо, что вы остались со мной! Большое спасибо!

Итак, поведение должно быть моральным, а мораль душе не нужна. Нет ли здесь противоречия? И если нет морали, то что же обеспечивает моральное поведение? Какие качества следует развивать, чтобы избавление от моральных догм не дезорганизовало поведения?

«Не убий!» Я хочу убить ближнего, но мораль не пускает. Не убиваю, сдерживаю себя, но тогда убиваю себя, а это тоже аморально. И себя нельзя убивать. Итак, давайте думать! Ну хорошо, вы мне не понравились, и я вас убил. Мне стало легче. Но что дальше? Конечно же, у вас есть друзья, родственники, они начнут выяснять обстоятельства вашей гибели. В конечном итоге они меня разыщут и убьют. Предположим, мне удалось избежать разоблачения. Но ведь я живу в страхе, нарушая эмоциональную диету и тем самым убивая себя. Как-то я смог преодолеть страх разоблачения. Теперь я начну убивать все чаще. В конце концов люди объединятся и убьют меня. Итак, если

Командовать или подчиняться?

у меня хорошо развито мышление, я не буду вас убивать. Если вы мне не понравились, я могу постараться с вами не общаться. Но и это не выход. Ибо люди с подобными качествами могут встретиться и в будущем. Поэтому лучше всего научиться общаться с вами и не наступать на вашу больную мозоль. А так как у вас есть достоинства, попытаюсь выявить их и использовать. Нет, я не буду вас убивать не потому, что я хороший, а потому, что это глупо. Постараюсь сделать вам хорошо не потому, что я хороший, а потому, что мне это выгодно.

Ребенка с ранних лет учат заповеди «Не укради», часто при этом калеча его психику.

Именно это и произошло в детстве с моей пациенткой Е., интеллигентной женщиной 45 лет.

Однажды, когда девочке было лет пять-шесть, она захотела мороженого. Родителей дома не было. Она взяла из сумочки матери деньги и купила мороженое. С ее точки зрения, она не крада, а удовлетворяла свои потребности. Но в доме поднялся такой грандиозный скандал на тему «Не укради», что этот случай запал ей в душу и она потом всю жизнь боялась быть уличенной в краже. Никогда не оставалась одна в классе, когда была ученицей, а потом в учительской, когда стала педагогом. Всегда следила, чтобы коллеги не оставляли на виду деньги и ценные вещи. Все это было известно коллективу, и когда в учительской пропали деньги, то, конечно, все в первую очередь подумали на Е. Она стала оправдываться, что только усугубило дело. Уволиться Е. побоялась, так как считала, что тем самым как бы докажет свою вину, и продолжала долгие годы работать с репутацией воровки.

Что можно противопоставить заповеди «Не укради»? Конечно, умение зарабатывать. Ведь чаще всего крадут тогда, когда денег нет, а хочется удовлетворить какую-то потребность. Когда человек умеет зарабатывать, да к тому же еще и работа у него творческая, интересная, ему и мысль о краже в голову не придет, а потребности не будут

слишком высокими. В детстве — занимательные игры, в школьные годы — интересная учеба, у взрослых — творческая работа сделают лишней заповедь «Не укради». Случай, когда человек ворует из зависти, гораздо сложнее. Он может быть богатым и, тем не менее, воровать. Но тогда его надо избавлять от зависти. Зависть делает человека несчастным, и помочь избавиться от нее — одна из задач психотерапии.

Кому нужна заповедь «**Не прелободействуй**»? Конечно, человеку, у которого есть сексуальные проблемы. Если они решены, нет необходимости хранить эту заповедь в душе. Если же не решены, то для того, чтобы я не ухаживал за вашей женой, вы обязательно будете призывать меня соблюдать эту заповедь. Итак, решение опять-таки не в слепом следовании заповеди.

«Мораль маскирует нашу низость и злобу, как одежда — физические недостатки. Мораль делает нас ручными зверями, наряжает во что-то благородное», — писал Ницше. Великим драконом называл он мораль. «Ты должен» называется дракон... Чешуйчатый зверь «ты должен», искрясь золотыми искрами, лежит... на дороге, и на каждой чешуе блестит, как золото, «ты должен». И «я хочу» не должно существовать.

Возражать морализирующему человеку очень тяжело, потому что он прав, но что-то делать надо. Ведь на самом деле он неправ. Конечно, мы должны делать зарядку, ходить на работу, мыть руки, чистить зубы, платить за услуги, быть благодарными, почитать родителей и т. п. Но проглоченные в детстве без всякой оценки и непереваренные, эти правила требуют стопроцентного исполнения, что весьма затрудняет жизнь. Так, вы надели плащ вместо куртки, сели в трамвай и поехали на работу. Через две или три остановки вы обнаружили, что у вас нет денег. Они остались в куртке. Бесплатно ехать нельзя, просить деньги или талон у незнакомых людей нельзя! Возвратить-

Командовать или подчиняться?

ся домой или встать и пойти пешком? Но нельзя опаздывать на работу! Как ни поступи, все равно нарушаются правила, и вы начинаете испытывать чувство вины. Так вот, мои наблюдения показывают, что последнее возникает тогда, когда человек нарушает правила, привитые ему родителями и обществом, а не выработанные на основе собственного опыта. Я вам советую провести ревизию ваших правил. Те из них, которые вытекают из опыта, следует оставить, остальные же оторвать или переварить. В противном случае вы рискуете заболеть, а также испортить жизнь не только себе, но и окружающим.

Приведу в связи с этим один типичный случай.

У моей 45-летней клиентки Г., директора школы, матери троих детей, страдала хроническим психическим заболеванием мать. Ухаживая за ней, она совершенно измучилась. Но состояние больной ухудшилась, и требовался все больший уход. Г. стала раздражительной на работе и невыносимой дома. Кроме того, нарушился сон, побаливало сердце, трудно было справляться с обязанностями на работе. Когда я предложил решить вопрос в принципе, т. е. поместить мать в больницу для психохроников, она категорически отказалась: «Я себе этого никогда не прощу!». Не хотела нарушить некоторые свои заповеди, а то, что из-за этого косвенно страдает около тысячи человек, в расчет не принималось!

Итак, надо с помощью разума избавляться от моральных догм и тем самым от чувства вины. И Боже мой! Какое облегчение испытываешь, когда это случается! Я всю жизнь руководствовался идеей, которая заложена в пословице: «Плох тот солдат, который не мечтает стать генералом». Ее я понимал как необходимость продвигаться по службе. И как мне стало легко, когда я понял, что должен мечтать стать генералом только для того, чтобы быть хорошим солдатом, что успех — это побочный продукт правильно организованной деятельности, что нужно думать только о своем личностном росте! Как мне стало легко,

когда я понял, что надо просто делать свое любимое дело и что чудака от человека, добившегося успеха, отличает только то, что второй добился успеха. Но самое интересное, что после этого я начал продвигаться по лестнице успеха, хотя пока еще слышу чудачком. Мне очень хочется, чтобы эта книга и, конечно, самоанализ помогли вам переварить хотя бы некоторую часть ваших догм.

5.4. Безэмоциональные состояния

Название подраздела, и я сам понимаю это, неудачно. Дорогие читатели! Если вы найдете более удачное, при втором издании книги я воспользуюсь вашим предложением, а вы получите часть моего гонорара. Вначале я назвал этот подраздел «Эмоциональный нуль», а затем «Эмоциональный переключатель». Но все это тоже не то. Дело в том, что в норме так, чтобы у человека не было никаких эмоций, не бывает. Эмоциональный тон, который отражает состояние наших внутренних органов, называется *настроением*. Что-то случается, и эмоциональная жизнь становится более выраженной, возникают чувства — положительные или отрицательные. Значительные события часто вызывают аффект, при котором бурное выражение чувств сопровождается двигательными реакциями, некоторой дезорганизацией поведения. Вспомним, как иногда ведут себя футболисты, выигравшие важный матч. Выраженное и длительное заострение эмоциональности называется страстью (любовь, ненависть, горячее увлечение каким-либо видом деятельности и т. д.). «Страсти — это ветры, надувающие паруса корабля, иногда они его топят, но без них он не мог бы плавать», — писал Вольтер.

И лишь при тяжелых психических заболеваниях все чувства могут пропасть, наступает **апатия**. У здорового

Командовать или подчиняться?

человека апатии как таковой не бывает. То, что в быту называется апатией, — просто нерезко выраженная тоска. Но все же есть два состояния, которые условно можно назвать безэмоциональными. Это скука и удивление.

Скука

Бодлер не без оснований называл скуку величайшим пороком. Скука возникает тогда, когда на мозг не воздействуют эмоционально значимые раздражители (а для нашего нормального самочувствия необходимо, чтобы их было 40%, о чем уже говорилось выше) и он лишен необходимой стимуляции. Это состояние можно уподобить тому, когда в пище нет калорий, а в воздухе кислорода и углекислого газа. Вот почему скуку долго не может выдержать никто. Шопенгауэр считал, что человечество мечется между нуждой и скукой. Тех, кому удается избежать нужды, на каждом углу подстерегает скука. Лучше всего от скуки спасают неприятности. Надо как-то выкручиваться, выходить из положения! Раздражители, вызывающие положительные эмоции, помогают от скуки ненадолго, а постоянная удача может привести к большому горю.

Очень показательна в этом отношении такая легенда, дошедшая к нам из античного мира.

Правителю острова Самоса Поликрату всегда и во всем сопутствовала удача. В любом деле он преуспевал. В военных походах неизменно одерживал победы. Самос стал одним из самых сильных и богатых эллинских государств. Блестящие успехи Поликрата встревожили его друга и союзника египетского фараона Амасиса. И он направил самосскому правителю послание: «Конечно, приятно узнавать, что твой друг и союзник счастлив и дела идут у него хорошо. Но все же твои постоянные удачи не очень радуют меня. Я ведь знаю: боги завистливы. Поэтому я желаю тебе, как желаю всем своим друзьям, которых люблю и уважаю, чтобы одно удавалось, а другое нет. Я и себе пожелал бы, чтобы мне на моем веку сопутствовали как успехи, так и

неудачи. Я еще не встречал такого человека, которому бы всегда все удавалось и с которым бы потом не приключилась беда.

Выслушай мой совет и ради своего же счастья поступи так, как я скажу: самое ценное для тебя постарайся потерять или уничтожить. Эта потеря нарушит твое однообразное счастье, которое, я уверен, к добру не приведет».

Очень удивился Поликрат, прочитав это послание. Как может человек пойти против своей судьбы? Но чем больше размышлял, тем больше убеждался в мудрости слов Амасиса. Взгляд его упал на большой изумрудный перстень в золотой оправе, который он носил на среднем пальце. Он верил, что именно этот перстень приносит ему удачу. После долгих сомнений Поликрат решил последовать совету Амасиса.

Он снарядил большой корабль и вышел со своей свитой в море. Когда корабль достиг середины моря, Поликрат снял свой любимый перстень, поцеловал его и бросил в море, и опечаленный вернулся во дворец.

Вскоре в царские палаты явился рыбац. Он принес в дар Поликрату необыкновенную рыбу огромных размеров: — Я подумал, царь мой, что такая рыба — достойный тебе подарок. Прошу тебя, не откажись принять мой скромный дар.

Поликрат обрадовался столь редкому подарку. Он был в хорошем расположении духа и пригласил рыбака на обед. Представьте себе, как удивились придворные, узнав, что слуги, потроша рыбу, нашли в ее брюхе Поликратов перстень, который он выбросил в море!

Сомнений быть не могло: это боги посылают Поликрату удачу за удачей. Все придворные славил своего царя, самого счастливого человека в мире. Так Поликратов перстень вошел в историю.

Случившееся еще более убедило Амасиса в том, что человеку от судьбы не уйти. Он послал на Самое вестника объявить, что разрывает дружбу с Поликратом. А поступил Амасис так потому, что не хотел сокрушаться о Поликрате как о друге, когда его постигнет страшная беда.

Летевшая по свету слава о необыкновенной удачливости Поликрата сделала его дерзким и алчным. Многие могущественные правители возненавидели самосского царя. Слепо веря в удачу, Поликрат попался на обман, хотя все близкие его предупреждали. В результате он был убит и распят.

Командовать или подчиняться?

Узнав о кончине Поликрата, многие заключили, что хотя Амасис и не был баловнем судьбы, зато был проницательным и предвидел, какие беды сулит чрезмерное везение.

Вспомним еще раз судьбу Евгения Онегина, которому все стало скучно. Вспомните, как жаловался на свою судьбу Собакевич. Даже хорошее здоровье ему было в тягость, и он мечтал, чтобы у него хоть прыщик какой-нибудь выскочил.

Обычная жизнь скучна и плоска. Об этом хорошо знают опытные военачальники. В армии бытует поговорка: «Если нет войны, держи войска занятыми». Я начинал свою карьеру врачом войсковой части и могу подтвердить, что большая часть нарушений происходила в выходные и праздничные дни. Если праздники продолжались три—четыре дня, жизнь офицерского состава превращалась в ад.

Сегодня, когда у нас идет интенсивное расслоение на бедных и богатых, можно заранее предсказать судьбу богатых. Когда закончится период первичного накопления, во время которого скуки, конечно, не будет, когда денег станет столько, что можно будет удовлетворить практически любую потребность и дальнейшее накопление с целью удовлетворения «продающихся» потребностей будет лишено смысла, многими богатыми овладеет скука.

Если в воздухе отсутствует кислород, человек погибает через пять минут, а если его достаточно, все будет благополучно. И кислороду меняться не надо. Что же касается эмоциональных раздражителей, то здесь дело обстоит совсем другим образом. Если эмоционально значимый раздражитель не меняется ни качественно, ни количественно, через некоторое время он становится нейтральным. «Да-с, и к свисту пули можно привыкнуть!»— говорил лермонтовский Максим Максимыч. Еще быстрее привыкают люди к постоянно действующим раздражителям, которые вызывают положительные эмоции. Вспомните, как быстро выходит из моды одежда, а также мелодии, фильмы и книги, которые еще недавно были так популярны! Моно-

тонность, бездуховность отношений в семье приводит к скуке, и тот же самый супруг (тот же самый раздражитель) вызывает уже не радость, а гнев. Довольно часто вся жизнь становится бегством от скуки. ***Скука не имеет своего лица, но через нее идет переключение на отрицательные эмоции — тревогу, страх, вину, которые часто комбинируются с чувством одиночества.***

Большинство людей считают источником скуки отсутствие внешних впечатлений, интересных людей или событий, тогда как источником скуки, как справедливо считал Шопенгауэр, является *внутренняя пустота*. Она все время требует, чтобы ее заполнили хоть чем-нибудь. Если человек неинтересен самому себе, он пускается в погоню за внешними впечатлениями, пытаюсь расшевелить свой ум и душу, скрыть дефекты своей психической организации. Отсюда низкопробные развлечения (вино, азартные игры), отсюда постоянная жажда общения, попытка напиться духовностью других. Это явление описано в «Психологическом вампиризме».

Ничто так не спасает от этих бед, утверждает Шопенгауэр, как внутреннее богатство, богатство духа — оригинальное мышление, интеллект, умение видеть новое в знакомом и т. д. Все это делает человека интересным прежде всего для самого себя. Он не боится одиночества. Оно для него так же желанно, как и общение с другими.

Так как же бороться со скукой? Путь один — самосовершенствование, обогащение своей духовной жизни. Дорогой мой читатель! Я надеюсь, что вы получили великолепное воспитание и образование, что у вас никогда не было духовной пустоты, что вы всегда были интересны самому себе. Мне, к сожалению, не повезло. Окончив школу с медалью, побеждая во дворе своих сверстников в шахматы и усвоив, что Татьяна Ларина отвергла Онегина, потому что не решилась бросить вызов обществу, а Анна Каренина этот вызов бросила, что Печорин чуть ли не революционер, что до И. П. Павлова физиологии не су-

Командовать или подчиняться?

ществовало, что генетика — «продажная девка», что психоаналитическое направление психотерапии — прислужница капитализма, а сам я являюсь представителем самого передового, что только может быть, я очень заскучал. При этом я чувствовал себя великим, одиноким, непризнанным и непонятым. В результате заболел. Болезнь оказалась достаточно долгой. Но я не остался один: моими друзьями стали З. Фрейд, Ф. Перле, А. С. Пушкин, Джек Лондон, Данте, Ф. Ницше, А. Шопенгауэр и мн. др. И вот мир преобразился.

Я увидел убогость и пошлость приведенных выше трактовок литературных образов. Понял, что в свое время учительница незаслуженно поставила двойку моему однокласснику за то, что он написал в сочинении следующее: «Татьяна не ответила на чувства Онегина, потому что уже не любила его и считала пародией на модных тогда литературных героев:

И начинает понемногу
Моя Татьяна понимать
Теперь яснее — слава богу —
Того, по ком она вздыхать
Осуждена судьбою властной...

... Что ж он? Ужели подражанье,
Ничтожный призрак, иль еще
Москвич в Гарольдовом плаще,
Чужих причуд истолкованье,
Слов модных полный лексикон?..
Уж не пародия ли он?»

Можно с этой мыслью не согласиться, но она по-своему оригинальна и имеет право на существование.

Занявшись серьезно шахматами, я увидел, что красота шахматной партии не только в ходах, но и в вариантах. Понял, что И. П. Павлов — великий физиолог и вполне заслуженно получил Нобелевскую премию за исследование пищеварения, но кроме него есть Анохин, Селье и мн. др. И физиология перестала быть для меня

скучной наукой. Стало ясно, что генетика совсем не «продажная девка», но она ставит передо мной определенные границы (дай Бог мне дойти до них), я перестал делать то, что не соответствовало моей природе, и начал развивать те качества, которые у меня имелись. Это позволило сэкономить много сил, которые раньше растрачивались впустую.

Я осознал, что психотерапевты психоаналитических направлений никогда никому не прислуживали, и стал изучать их работы. Это были ученые, которые честно высказывали свое мнение. Среди них были гении, которые если чего-то и не сделали, то просто потому, что уровень развития науки того времени им этого не позволил. Их труды дали мне ценнейшие знания. И каждый раз, возвращаясь к той или иной работе, я нахожу в ней новое.

Я оценил совет Франкла: ***поступайте по своей совести, но при этом помните, что ваша совесть может ошибаться.*** Вот тогда-то и возникнетприятие других людей, будет легче изменить свою позицию, если вдруг факты покажут, что вы были неправы, станет исчезать упрямство.

Тогда же я понял, что никаких принципиальных изменений в нашем обществе не произойдет до тех пор, пока будет большое количество людей с духовной пустотой, пока не начнется настоящая работа по ее ликвидации. Призываю вас к самоусовершенствованию. Это очень интересная работа! Она себя не исчерпает, и вам никогда не будет скучно.

Удивление

Удивление, как и скуку, нельзя назвать эмоциональным состоянием. Удивление знакомо каждому, но описать его трудно. Оно возникает при неожиданном событии, длится недолго, и в этот момент кажется, что мыслительные процессы остановились. Человек не знает, как ему реагировать, имеет глуповатый вид. На самом деле в это время мышление интенсивно работает над принятием решения.

Командовать или подчиняться?

Удивление способствует умственному развитию. Когда человек перестает удивляться, оно прекращается.

При удивлении человек расположен к объекту, при скуке — нет. Вот почему состояние удивления большинство людей оценивает положительно, и если попросить вас припомнить случай, когда вы удивились, вы расскажете о ситуации приятной и радостной.

Через удивление в нашей обычной жизни происходит переключение с одного эмоционального состояния на другое. Представьте себе, что вы только что посмотрели по телевизору особо грустную серию фильма «Дикая роза». Весь ваш организм, все ваши мысли работают в режиме печали, поэтому вы несколько расслаблены. Но вот вы вышли на улицу и увидели, как дерутся на мужской манер две женщины. Вы удивились, остановились на какое-то мгновение. И печали уже как не бывало. Надо разобраться! Ваше мышление включено уже в новую ситуацию после того, как вы разобрались, разгневались, или испугались, или заинтересовались.

Итак, удивление выполняет функцию вывода нервной системы из того состояния, в котором она в данный момент находится, и приспособления ее к внезапным изменениям в нашем окружении. Удивление — это эмоция, очищающая каналы, это тряпка, которая стирает с доски все, что на ней только что было написано. Как отмечает Изард, внезапное появление ядовитой змеи или мчащегося автомобиля на пути человека, находящегося в депрессии, могло бы означать верную смерть, если бы удивление не способствовало изменению его состояния.

5.5. Целенаправленное моделирование эмоций

А теперь перейдем к технике целенаправленного моделирования эмоций. Она не раз вас выручит в трудных

ситуациях, как выручала меня и тех, кто обращался ко мне за помощью.

Основные принципы

Целенаправленное моделирование эмоций осуществляется по следующей схеме: **удивление — интерес — радость**. Если человек, занимающийся целенаправленным моделированием эмоций, беспокоится о том, как он будет выглядеть, у него ничего не получится. Удивление я должен вызвать своим собственным нетрадиционным поведением.

Как-то я проводил занятия с кандидатами в депутаты. Мне дали слово последнему. Совещание шло уже четыре часа. Иногда кандидаты в депутаты переходили на крик и взаимные оскорбления. Все очень устало и на меня смотрели, как на врага. Начал я свою речь так: «Дорогие товарищи! Я попал в уникальную ситуацию. Обычно на собрании присутствует один кандидат в депутаты и 100—150 избирателей. Сейчас же имеется 178 кандидатов в депутаты и один избиратель — я. Должен сказать, что никого из вас я не избрал бы, по крайней мере из тех, кто выступал здесь». Сразу же установилась мертвая тишина. Я говорил около полутора часов. Проводили меня аплодисментами.

Довольно часто после удивления возникает интерес, и дальше можно продолжить контакт и решить конкретные вопросы, что принесет вашему партнеру по общению радость (удовлетворение). Многие в ходе целенаправленного моделирования эмоций делают одну принципиальную ошибку: они стараются сразу же вызвать к себе расположение, а иногда и стать кумиром, понравиться с первого раза. Это очень опасно, на цыпочках долго не прстоишь. Через некоторое время в вас разочаруются (вспомним, что к хорошему люди быстро привыкают). За интересом иногда целесообразно вызвать у партнера гнев. Вспомним, что гнев держит человека в настоящем и стимулирует мышление и силы.

Как это сделать? Самый простой и безопасный прием — не согласиться с какими-то его доводами, высказать

Командовать или подчиняться?

прямо противоположное мнение, в общем «уколоть» его. Здесь будьте внимательны и не доведите своего партнера до такого состояния, что он бросится на вас с кулаками. Снять гнев очень легко — согласитесь с партнером (это принцип амортизации, который подробно описан в «Психологическом айкидо»). У партнера возникнет ощущение победы над вами, что вызовет у него чувство радости. Он станет снисходительным и в чем-то уступит вам при решении тех или иных вопросов. Кроме того, радость способствует отдыху, восстановлению сил.

Интерес и радость могут меняться местами. Если вам надо, чтобы ваш партнер работал, основные усилия следует направить на поддержание устойчивого интереса. Как только он падает, развивается скука. При первых ее признаках необходимо начинать новый цикл по предложенной выше схеме.

Клиническая практика

Ко мне на прием пришла О. — интересная женщина 42 лет, болеющая уже около трех лет. Симптоматика развилась во время длительной болезни свекрови, за которой ей пришлось долго ухаживать. Смерть свекрови привела к ухудшению состояния. О. стала подавленной, много плакала, появились неприятные ощущения в области сердца. Вначале наблюдалась у терапевта, потом у невропатолога, в последний год — у психиатра. Было использовано почти все: транквилизаторы, общеукрепляющая терапия, аутогенная тренировка, гипноз, рациональная психотерапия с элементами утешения и т. д.

О. вошла вся в слезах и протянула мне два листка тетрадной бумаги со списком препаратов.

О.: Вот что я уже принимала. Никто меня не вылечит, и вы не вылечите!

Я: И я вас не вылечу.

Наступила пауза. Больная перестала плакать. На лице появилось удивление, а потом гнев.

О.: Как это не вылечите?!

Я (спокойно): А как я могу вылечить, если вы убеждены, что вылечить вас нельзя? Кроме того, назначения делались правильные, а я ничем не отличаюсь от тех врачей, которые лечили вас раньше.

О. (несколько успокоившись): А говорили, что вы можете лечить такие болезни.

Я: Да, иногда получается, если больной активен во время лечения и верит мне.

О. (несколько напряженно): Так что же, вы отказываетесь меня лечить?

Я: Да, так как вы мне не верите. Вам лучше найти такого врача, которому вы бы доверяли. Я могу помочь вам в этом. У меня определенные связи в медицинском мире. Назовите мне имя врача, и я сведу вас с ним.

О. (по-прежнему напряженно, но уже с некоторым интересом): Доктор, может быть, все-таки попробуем?

Я: Можно попробовать. Только потребуется ваша активность.

О. (с облегчением и энтузиазмом): Я буду выполнять все ваши инструкции.

Я: А вот этого как раз делать не следует.

О. (удивленно, но с интересом): А как же лечиться?

Я: Мы будем работать вместе. Из моих рекомендаций вы выберете те, которые вам по душе и понятны. Прежде всего мы должны разобраться в механизме вашей болезни.

Дальнейшая беседа вызвала у больной большой интерес. Когда удалось определить истинную причину заболевания (напряженные отношения с мужем) и возможность коррекции ситуации, настроение у нее стало приподнятым.

А вот вариант вводной беседы при групповой терапии.

Я: Для чего вы здесь собрались?

А: Чтобы вылечиться от невроза.

Я: Это ясно. А для чего здесь я?

Б.: Чтобы нас лечить.

Я: Конечно, и для этого. А для чего еще? Какая моя основная цель?

Больные (недоуменно): Какая?

Я: Подумайте сами. Два-три дня тому назад я даже не подозревал о вашем существовании. У меня в жизни свои задачи, связанные с семьей, работой и т. п.

Напряжение в группе нарастает. Раздаются возмущенные голоса.

В. (гневно): Так зачем вы взялись лечить нас, если заняты своими задачами?

Я: Дело в том, что решить эти задачи я смогу только в том случае, если удастся добиться вашего быстрого и стойкого выз-

Командовать или подчиняться?

дорования. Это для меня единственный путь, так как ничего другого толково делать я не умею. Поэтому буду стараться вылечить вас как можно лучше, но не для вас, а ради себя.

Г.: Так что, вы больных не любите?

Я (твердо): Нет, терпеть не могу. А за что вас любить? Постоянные жалобы, пристаивания. Другое дело, когда вы поправитесь! Тогда мне с вами будет очень интересно, ведь неврозам болеют чаще всего люди со способностями выше среднего уровня. А от больных я стараюсь поскорее избавиться. (Среди больных — оживление.)

Д.: Как?

Я: Ну, вылечить, конечно.

Е.: А если не удастся?

Я: Тогда я их убиваю. Не могу же я позволить портить мои показатели.

Больные смеются.

З.: И как же вы их убиваете?

Я: Ну, это уже секрет фирмы.

После того как затихает смех, в группе возникает живой интерес. В ходе дискуссии наглядным становится положение о том, что личные интересы неотделимы от общественных, что решить их можно, только продуктивно взаимодействуя со своими партнерами, и что этому нужно учиться.

И еще один пример целенаправленного моделирования эмоций в практике групповой психотерапии.

При ролевом тренинге больные и врач выбирают себе определенные роли. Врач обычно бывает солнцем или луной (чтобы нельзя было вовлечь его в игру, а он мог бы обогреть, осветить). Как-то в группе было дано задание: на корабле отправиться в далекое путешествие и вести себя в соответствии с избранной ролью. Когда пригласили меня на корабль (им стал стол, находящийся в кабинете), я отказался, ссылаясь на свою роль. Тогда один из больных велел мне, раз я солнышко, залезть на шкаф, что я и сделал. Со шкафа я и управлял игрой.

В этой группе была Т., учительница математики 55 лет. Заболела она около года назад. Причиной заболевания был семейный конфликт: муж привел другую жену, и в течение года они жили втроем. После острого шока у Т. наступила депрессия, ночи превратились в пытку из-за стойкой бессонницы, во время которой в голову лезли мысли о неудавшейся жизни: «Всю себя посвятила работе и мужу. В результате — черная неблагодарность».

В клинике состояние Т. улучшилось. Перед выпиской я попросил, чтобы она рассказала мне, как шел ход выздоровления. Послушайте ее рассказ.

«Первые три дня в клинике осматривалась. Днем как-то отвлеклась, как и дома, но ночи были мучительными. Первое занятие в группе меня ошарашило. Когда началась игра и больные полезли кто на стол, кто под стол, у меня возникла мысль, что здесь все сумасшедшие, а я одна нормальная. Но когда вы залезли на шкаф, я подумала, что из всех больных самый тяжелый — мой лечащий врач (ведь говорят, что все психиатры чокнутые). Когда легла спать, все эти мысли крутились у меня в голове. Я удивлялась, возмущалась порядками клиники, но в то же время и немного радовалась, что нормальная... Сама не заметила, как уснула. Потом я, конечно, во всем разобралась, и мне стало грустно. Поняла, что не так прожила свою жизнь. Почему нам не дали верного воспитания? Боже мой, какую ерунду я говорила своим ученикам! Но теперь, если не отправят на пенсию, я смогу поработать по-настоящему. А мужа мне надо было бросить через три дня после свадьбы!»

В комментариях такой случай не нуждается. Удивление, которое вначале возникло у пациентки, отвлекло ее от болезненных переживаний. После группового занятия появились гнев и радость, создавшие оптимальные условия для последующего развития интереса. На фоне этой эмоции произошло усвоение психотерапевтического материала и изменение отношения к себе и окружающим, что в конечном итоге привело к выздоровлению.

Педагогическая практика

Не знаю, как готовятся педагоги для школы, а в институте педагогику не преподают. Аспирант или врач, привлеченный к педагогической работе, посидит на нескольких занятиях у опытных преподавателей, а потом начинает вести занятия сам. И довольно часто последние превращаются для него в каторгу. Многие преподаватели говорят, что волнуются перед каждой лекцией, а это очень плохо. Нельзя повседневную работу делать с большим напряжением.

Командовать или подчиняться?

Я начал работать педагогом в вузе в 42 года. Работа стала приносить радость, когда я решил использовать в педагогическом процессе приемы психотерапии. Я даже выработал такой критерий: если я от занятия устал, то провел его плохо, студенты тоже устали и практически ничего не усвоили, и наоборот, если после занятий я чувствую себя отдохнувшим, бодрым, то занятие я провел хорошо, студенты от занятий не устали, и усвояемость материала высокая.

Когда ведешь занятия, прежде всего надо знать, как ты выглядишь в глазах студента. Кроме того, важно самого себя оценивать объективно. Студент в своих собственных глазах — академик. На пятом курсе статус этот становится несколько ниже, но все равно остается значительно выше моего... В его глазах — я старая седая обезьяна, которая до сих пор всего-навсего кандидат наук, тянущий свою лямку, едва обеспечивая семью. Кроме того, с его точки зрения, он вполне может обойтись без моего предмета. Понимая все это, я должен с почтением относиться к моим слушателям, с гораздо большим, чем они ко мне.

Итак, группа студентов пятого курса впервые приходит на занятия по психотерапии. Сейчас я предложу вам два варианта вступительной беседы, а вы решите, какой из них лучше.

1 вариант:

— Дорогие коллеги! Психотерапию начинают изучать на пятом курсе не случайно. Психиатрия — самая сложная наука. Чтобы ее узнать, необходима предварительная длительная подготовка, но зачастую и она мало помогает в освоении предмета. Да и больные у нас особые. Если вы пройдете мимо больного со смехом, он может подумать, что вы смеетесь над ним, и поведет себя агрессивно. Если у вас будет грустный вид, он вообразит, что дела его совсем плохи, и после вашего ухода может покончить жизнь самоубийством. Кроме того, наши специалисты пользуются своей, отличной от других, терминологией, и экзамен у нас успешно сдать трудно, и т. д., и т. п.

II вариант:

— Дорогие коллеги! Я рад приветствовать вас на нашей кафедре. По институту ходят слухи, что психиатрия — трудная наука. Так вот, не верьте этому. Конечно, у нее есть свои особенности, своя терминология. Но, уверяю вас, на первом курсе освоить анатомию было значительно труднее. А ведь вы ее успешно сдали! Особенность же нашей науки заключается в том, что здесь не надо напрягать память, а следует использовать мышление. А с ним у вас все в порядке, раз вы дошли до пятого курса. А теперь давайте попробуем рассмотреть одно психопатологическое состояние. Больной видит перед собой не существующих на самом деле чудовищ, которые ему угрожают. Этот симптом называется зрительными галлюцинациями. Поставьте себя на место больного и представьте, что вас действительно преследуют. Какие чувства у вас возникнут?

Студенты: Страх.

Преподаватель: А что вы будете делать?

Студенты: Убегать, наверное?

Преподаватель: Правильно. Остается дать название этому симптому: «психомоторное возбуждение». А сможете ли вы убедить больного, что чудовищ нет на самом деле? Смогу ли я вас убедить, что здесь нет стола, если вы его видите?

Студенты: Конечно, нет! Теперь понятно! Больной будет считать, что чудовища действительно существуют.

Преподаватель: Но ведь это ошибка суждения, нелепая по содержанию и дезорганизующая поведение. Такая идея называется бредом. А будет ли замечать такой больной, что делается вокруг?

Студенты: Нет.

Преподаватель: Вы описали еще один симптом — «дезориентировка в окружающей обстановке». Теперь подведем итог. Сейчас вы без подготовки разобрались в одном из наиболее сложных психопатологических состояний, которое называется «делирий»!

Да, дорогой читатель, второй вариант лучше. Ведь в первом варианте преподаватель запугивал студентов и возмечивал себя. Во втором же активно стимулируется мышление, в результате чего возникает интерес. Внимание обычно не рассеивается. Занятие сразу становится проблемным, студенты как бы сами делают открытие, испытывая при этом чувство радости.

Командовать или подчиняться?

Организационный процесс

На факультете усовершенствования врачей целенаправленное моделирование эмоций помогает нам и организовать педагогический процесс, и поддерживать дисциплину на цикле.

Раньше наша вводная беседа имела примерно такую форму: «Дорогие коллеги! Вы сюда приехали для того, чтобы пополнить свои знания, а потом еще более эффективно лечить больных и тем самым способствовать процветанию нашей Родины... Наша кафедра вполне способна...» Пока мы говорили эти общие фразы, внимание слушателей ускользало, их души оказывались в другом месте. Когда же мы начинали рассказывать о содержании программы, большинство слушателей уже находились в психологическом сне, т. е. не жили «здесь и теперь», а мысленно были в прошлом или будущем.

Теперь наша беседа протекает следующим образом.

Преподаватель: Для чего мы здесь собрались?

А.: Для того, чтобы пополнить знания, а потом лучше лечить больных.

Преподаватель (скучным тоном): Нет, это неинтересно. Мы не сможем успешно работать, если не найдем ту единственную цель, которая объединит всех нас.

Б. (с легким возмущением): Ну, для чего же еще?

Преподаватель: Подумайте!

На лицах курсантов — удивление и недоумение.

Преподаватель: Каждый руководитель должен запомнить, что успешно можно руководить только таким коллективом, где у всех его членов общая цель. Так вот, общая цель, которая объединяет всех нас, — это получить бумагу. Вы заинтересованы ее получить, а мы выдать.

Б.: Нет, мы не такие, мы приехали за знаниями!

Преподаватель: Верно. Что касается вас, то вы приехали за знаниями. Но не ручайтесь за всех. Многие, может быть, знают предмет не хуже нас, а не исключено, что и лучше, но для дальнейшего продвижения аттестации бумажка нужна. Вот они и приехали за ней, а заодно немного отдохнуть.

Курсанты (почти хором): Нет, мы приехали за знаниями! Мы слышали о вашей кафедре много хорошего!

Преподаватель: Ладно. Давайте проведем эксперимент. Знания мы вам дадим, а удостоверение нет. Поднимите руки, кто останется.

В аудитории — смех, затем восстанавливается тишина.

Преподаватель: Мы постараемся организовать наш педагогический процесс так, чтобы получить удостоверение смогли только те, кто овладеет знаниями.

Руководителю необходимо иметь достоверную информацию не только о производственных показателях или показателях успеваемости, но и о психологическом климате в коллективе. К сожалению, многие пользуются услугами осведомителей. Это очень опасно, ведь даже добросовестный осведомитель излагает свою точку зрения. Кроме того, осведомителей довольно быстро разоблачают и подсовывают им для передачи дезинформацию.

Один командир части, пройдя у нас специальный тренинг, научился получать объективную информацию, не прибегая к помощи осведомителей. В неформальной обстановке он беседует с несколькими военнослужащими. Говорит примерно следующее: «Мне очень приятно приходить к вам. Вы такие дружные, никто никого не подсиживает, любого офицера хоть сейчас повышай в должности...» Здесь кашу маслом не испортишь. Через пять—десять минут он уже имеет полную информацию. При этом участники беседы даже не замечают, что они сами обо всем рассказали. Проведя две-три такие беседы, командир получает довольно объективное представление о делах и взаимоотношениях в своей части.

Конечно, лучше приглашать для этой цели в коллектив психолога, но если нет такой возможности, подойдет и такой прием. Ход моделирования эмоций здесь не нуждается в разъяснениях.

Спортивная работа

Скука подстерегает спортсмена, когда ему приходится тренировать выносливость, нудно наматывая километры на велотренажере. Кроме того, у него нарушаются и некоторые физиологические параметры.

Чтобы избежать этого, профессор Л. И. Калинин использовал идею целенаправленного моделирования эмоций. Вот как это выглядело на практике.

Командовать или подчиняться?

К велотренажеру подключался монитор. Велосипедист начал вращать педали. Скорость постепенно увеличивалась, и на мониторе появлялся неясный силуэт девушки. Велосипедист крутил педали быстрее, и прорисовывались детали. Интенсивность движений нарастала, и изображение становилось совсем четким. При достижении очень высокой скорости девушка начинала раздеваться. Если в это время велосипедист прекращал вращать педали, девушка исчезала. Когда педали начинали вращаться вновь, цикл повторялся.

Моделирование эмоций здесь началось с интереса, который помогал довольно длительное время поддерживать работоспособность на высоком уровне. Кроме того, при такой методике артериальное давление, частота пульса и дыхание не достигали таких высоких показателей, которые отмечались на обычной тренировке.

Публичное выступление (специально для политических деятелей и работников торговли)

Школу ораторского искусства я веду уже в течение восьми лет и вслед за Еврипидом говорю:

... Зачем,
О, смертные, мы всем другим наукам
Стараемся учиться так усердно,
А речь, единую царицу мира,
Мы забываем? Вот кому служить
Должны бы все, за плату дорогую
Учителей сводя, чтоб тайну слова
Познавши, убеждая, побеждать.

Ораторское искусство высоко ценилось в античном мире в периоды расцвета демократии и было нацелено на то, чтобы склонить аудиторию (собеседника) к своей точке зрения. При автократических режимах ораторское искусство обычно в загоне, так как уже имеется указание сверху и аудитория (собеседник) ничего не решает. Если у нас победит демократия, без умения *говорить* и *убеждать* политическим деятелям трудно будет рассчитывать на дос-

тижение цели. Поэтому этот раздел стоит читать тем, кто убежден, что демократия победит.

Цицерон считал, что оратор должен научить слушателя доставить ему наслаждение и повести за собой. Если нечему научить, то нечего и выступать. Доставлять наслаждение — честь, оказываемая слушателю. Если я об этом не забочусь, значит, я своего слушателя не уважаю. Повести слушателя за собой — это значит заразить его своей идеей. Кто не выполняет этих условий, тот не должен выходить на трибуну.

Но, как писал А. П. Чехов (к сожалению, это характерно и для наших дней), «ораторское искусство у нас в совершенном загоне... На кафедрах у нас сидят заики и шептуны, которые изводят своих слушателей и возбуждают в конце концов к науке полнейшее отвращение. Мы люди бесстрастные, *скучные* (здесь и далее выделено мною. — М. Л.). Мы не гоняемся за наслаждениями, и нас поэтому несколько не тревожит, что мы, равнодушные к ораторскому искусству, лишаем себя одного из высших и благородных *наслаждений*, доступных человеку. Быть может, и мы когда-нибудьждемся, что наши юристы, профессора и вообще должностные лица, обязанные по службе говорить красиво, не станут оправдываться тем, что «не умеют» говорить. В сущности для интеллигентного человека дурно говорить считалось бы таким же неприличием, как не уметь читать и писать».

Многие, желая сделать свою речь эмоциональной, переходят на монотонный крик, к которому быстро привыкаешь и перестаешь слушать. Только постоянная игра, моделирование эмоций делают речь выступающего успешной. В связи с этим выделю несколько моментов.

Начало речи. Не начинайте говорить до тех пор, пока не установилась полная тишина. Откажитесь от общих фраз. Если вы перед этой аудиторией выступаете впервые и вас здесь не знают, прежде всего представьтесь. Можете рассказать что-нибудь интересное о себе и о теме выступ-

Командовать или подчиняться?

ления. Таким образом легко вызвать и удивление, и интерес.

Пауза. Умолкайте, когда в аудитории возник общий гул. Помните С. Моэма: если взял паузу, держи ее как можно дольше.

Манера выступления. Лучше всего беседовать с аудиторией. Вспомните, как вы говорите со своими близкими друзьями. Говорите просто, следите, чтобы предложения были короткими, а иностранных слов было немного. Чисто ораторских приемов должно быть всего два: вопросы и метафоры. Вопросы помогут возбудить интерес аудитории. После небольшой паузы, если никто из слушателей не ответит, отвечайте сами. В основе этой книги — мои лекции. Внимательный читатель заметил, что вопросов в ней очень много. Не так ли?

Если слушатели начнут отвечать вам, выступление может перейти в диалог. При необходимости используйте сократический диалог, при котором партнеру задаются такие вопросы, на которые он будет давать утвердительные ответы. Привыкнув соглашаться с вами, партнер примет вашу точку зрения, с которой раньше был не согласен.

Приведу пример.

Пришел к Сократу сенатор (по-нашему депутат Думы) и попросил совета, как ему составить речь, которую он хотел произнести в сенате. Разговор шел следующим образом:

Сократ: Ведь ты не разбираешься в том вопросе, который будет обсуждаться. Не так ли?

Сенатор: Да.

Сократ: Если вы спросите знатока по поводу вещи, в которой он разбирается, то он вам даст правильный совет. Не так ли?

Сенатор: Да, клянусь Зевсом, ты прав.

Сократ: А другой знаток, если он знаток, разве не посоветует то же самое?

Сенатор: Да, то же самое.

Сократ: Так если никто из вас здесь не знаток, каким образом вы можете совещаться?

Сенатор: Да, действительно, трудно. Так что же делать?

Сократ: Выслушать одного знатока и разойтись. А сходитьсь для того, чтобы выслушать невежд, как если бы от этого был какой-то толк, разве не странно?

Сенатор: Да, ты прав. Ну, а если мы все-таки соберемся?

Сократ: Не кажется ли тебе, что ваша сходка будет собранием беспомощных людей, нуждающихся в советчиках, а голоса будут подаваться так, как будто вы в советчиках не нуждаетесь, но сами могли бы советовать и решать?

Сенатор: Да, пожалуй, ты прав.

Сократ: Так если никто из вас в этом вопросе не разбирается, то какой будет толк в вашем голосовании?

Сенатор: Так я вообще выступать не буду.

Вот видите, в процессе этого короткого диалога Сократ убедил сенатора вообще не выступать.

Работа с бессознательным. Поскольку источником эмоций является наше бессознательное, оратору надо знать, как воздействует его речь на бессознательное партнера. В этом суть тайны слова. Если я говорю собеседнику: «Вы знаете, у меня радость, я помирился с женой!» — в его бессознательное вводится ряд фактов. Ну, например, факт, что у меня есть жена и я с ней ссорился. Хотя на самом деле я могу быть холостым. Кроме того, вы можете ввести в бессознательное вашего партнера ту информацию, которую пытались скрыть. В бессознательное всегда проникает то, что касается инстинктов человека. И если вы имеете дело с сытым и защищенным человеком, самой интересной темой для него будет секс. В публичном выступлении много говорить о нем не стоит. Но есть два аналога секса: деньги и скандал. З. Фрейд говорил, что люди к деньгам относятся как к сексу — хотят иметь как можно больше, но стесняются об этом говорить. О скандале — аналоге секса — я уже писал в «Психологическом айкидо».

Однажды во время занятия я вынул из кармана ключи и обратился к своим слушателям: «Посмотрите, какое безобразие! Две недели назад приобрел кожаное пальто. И вот, на тебе! Через неделю в кармане дырка. Неужели эту зазубринку нельзя было заточить, а вот эту?..». И так ми-

Командовать или подчиняться?

нут пять. Слушали меня с большим вниманием. Когда же я спросил: «Почему вы меня слушаете, ведь я ерунду говорю?» — все рассмеялись. Почему же меня слушали с интересом? Испортилась дорогая вещь. Вероятно, у меня был или будет конфликт с женой. На следующем занятии три человека сообщили, что купили защитные брелоки для ключей, что явилось для меня неожиданностью. Но потом я понял, что это закономерность, которую можно использовать в рекламе. Вот одна из наиболее удачных реклам моих лекций:

ЗДЕСЬ УБИВАЮТ СКУКОЙ!

ПРИХОДИТЕ, КОМУ НАДОЕЛО ЖИТЬ!

НО ЕСЛИ У НАС ВЫ ВСЕ-ТАКИ НЕ УМРЕТЕ, ТО ВАШИ БЛИЗКИЕ И СОТРУДНИКИ ПОКАЖУТСЯ ВАМ МИЛЫМИ ЛЮДЬМИ.

Иногда уместен рассказ о скандале.

Например, на одной академической довольно скучной лекции я обратил внимание слушателей на портреты двух ученых: «Посмотрите, как мирно А. и Б. уживаются на стене, но в жизни они конфликтовали друг с другом, что было связано с открытием болезни П. А. говорил, что П. — это... и при этом оскорблял Б. Последний утверждал противоположное. В конце концов он оказался прав, но ведь можно было бы избежать оскорблений».

Итак, дорогой мой читатель, хотите вы этого или нет, вы всегда вызываете у своего партнера по общению те или иные чувства (эмоции). Так не лучше ли делать это целенаправленно?



Глава VI

ВЗГЛЯД ИЗНУТРИ ЧЕЛОВЕКА СО СТОРОНЫ

(Впечатления психотерапевта,
ставшего преподавателем лица)

Дорогой читатель! Рассматривайте этот подраздел как психологическую задачу. Попробуйте найти здесь психологические приемы, которые я использовал, чтобы превратить ассоциацию в коллектив.

6.1. Рассказ первый

В сентябре 1995 года директор лицея при нашем Ростовском медицинском университете попросила меня, кандидата медицинских наук, преподавателя психотерапии и медицинской психологии факультета усовершенствования врачей, главного психотерапевта Ростовского областного департамента здравоохранения, президента Северо-Кавказской психотерапевтической ассоциации, автора ряда достаточно популярных книг по психологии и психотерапии, имеющего публикации за рубежом и пр., выручить их: пока они не подобрали постоянного преподавателя, поработать у них несколько месяцев на четверть ставки преподавателем психологии во вновь сформированных двух десятых классах.

Я самонадеянно и даже с радостью согласился, думая показать класс работы учителям средней школы, которым доказывал, что у них не хватает знаний психологии для того, чтобы увлекательно преподавать и получать наслаждение от педагогической работы, которое я получаю уже 15 лет, используя некоторые психологические и психотерапевтические приемы воздействия на неосознаваемые психические процессы своей аудитории. Я уже много лет не делаю замечаний, но на занятиях слушатели сидят тихо, разрешаю опаздывать, но практически никто не опаздывает, позволяю в любой момент уходить с занятий, но никто не уходит, разрешаю не приходить на занятия, но посещение почти стопроцентное.

Командовать или подчиняться?

В шумном успехе я не сомневался, ибо имел достаточно большой и положительный опыт чтения публичных лекций перед большими аудиториями (400—500 человек). Причем люди за эти лекции платили деньги. Я уже видел идилическую картину, как 20 лицеистов, затаив дыхание, слушают меня, лихорадочно записывая то, что я говорю, а потом после занятий не дают мне уйти, засыпая вопросами, толпы учителей просят разрешения присутствовать на моих занятиях.

Жестокая действительность, как вы увидите, грубо разрушила эти мечты? Детям было наплевать на мои регалии и былые заслуги. И вскоре я почувствовал себя так, как чувствовал себя незадачливый журналист в одном из рассказов Джека Лондона, когда он решил изучить нравы лондонского дна и попытался выжить, не используя своего положения. Он выдержал дней пять. Мне же хотелось бросить все чуть ли не сразу. Герой Лондона хотя бы догадался переодеться в тряпье, — я же явился при всех своих регалиях. И со мной поступили так, как поступают в притонах с интеллигентами, которые туда заходят в поисках острых ощущений.

Ученики меня «унизили, избили и ограбили». Конечно, можно было прибегнуть к традиционному способу наведения порядка, но тогда следовало отказаться от всего того, чем я жил последние 15 лет, писать опровержения на свои собственные статьи и книги, извиняться перед учителями за мои упреки в том, что они не желают заниматься психологией общения. Я почувствовал себя никем, но не ушел, а став нищим, попытался разбогатеть, используя местные ресурсы.

Интерес к школьным проблемам у меня усилился в последние два десятилетия, когда мои клинические и научные интересы сконцентрировались на разработке новых методов профилактики, лечения и реабилитации больных неврозами. И тут высветилось то, что распространенность неврозов среди учителей самая широкая. Почти не усту-

пают им и ученики. В остальных группах населения невротизация пусть ненамного, но меньше.

Что же такое невроз? Это *нервно-психическое заболевание, которое возникает после психотравмы, которая нарушает значимые отношения личности и проявляется специфической психопатологической симптоматикой и соматовегетативными расстройствами*. Психопатологическая симптоматика чаще всего проявляется слабостью, утомляемостью, раздражительностью, подавленным настроением, слезами, навязчивыми мыслями, мешающими сосредоточиться на текущих делах, и т. п. Соматовегетативная симптоматика проявляется подъемами артериального давления, неприятными ощущениями в области внутренних органов, бессонницей, сексуальными расстройствами. Короче, нет таких симптомов, которые не встречаются при неврозах. Поэтому многие наши пациенты безуспешно лечатся у врачей практически всех специальностей, только не у нас, психотерапевтов.

Изучение этой проблемы показало, что невроз — это результат неправильного воспитания в первые пять— семь лет жизни. А в школе как раз и выявляются дефекты воспитания. Если учителя могли бы их исправлять, то тогда, может быть, и не было бы такого большого количества больных. Так вот, в последние годы при лечении неврозов я не столько назначаю лекарства, сколько помогаю своим пациентам устроить свои дела дома и на работе. По сути, дело лечения неврозов стало сводиться к лечебному перевоспитанию. Сейчас у меня уже накопился большой опыт. Я уже написал на эту тему пять книг: «Психологическое айкидо», «Неврозы», «Психологическая диета», «Я: Алгоритм удачи» и «Если хочешь быть счастливым». В них освещены многие проблемы общения. Среди моих пациентов были и учителя. Освоив приемы психологического айкидо, они придумывали свои собственные приемы. В результате педагогический труд стал приносить радость, и они переставали болеть. В последние годы я проводил семинары с учителями. Кое-что они принимали, но кое к

Командовать или подчиняться?

чему относились с холодком и против многого возражали. Мои приемы педагога факультета усовершенствования врачей, основанные на принципах нестеснения, равноправных отношений, исключающих крик, наказания и пр., они отвергали: «А вы сами с «ними» работали?». Крыть было нечем, и вот тогда-то я решил попробовать, приняв предложение директора лицея. Итак, я стал преподавать психологию.

Первое занятие, на котором я рассказывал о значении психологических знаний в современной жизни, о том, чем мы будем заниматься, прошло относительно спокойно. Ученики меня слушали, и я ушел после урока весьма довольный собой. Но на втором занятии, когда я приступил к изложению материала, который нужно было усвоить, внимание мне удалось удержать не более трех минут. Чтобы завладеть вниманием класса, мне пришлось применять много ораторских приемов, отвлекаться на посторонние темы. В результате — необходимый материал не был разобран. Может быть, при преподавании психологии это еще и ничего. Кроме того, программу разрабатывал я сам и понимал, что никто меня контролировать не будет. Но это совершенно недопустимо при преподавании химии, математики, физики и биологии. Ведь ученики не смогут потом поступить в институт! И тут мне стало жалко школьного учителя. Я понял, что от бессилия навести порядок мирным путем хочется перейти на крик и к военным методам руководства (ими я неплохо владею, ибо служил в армии офицером), но я крепился.

Я решил отойти от традиционного изложения материала, когда вначале рассказывается о психических функциях, а потом уже о структуре личности, и сразу начал говорить о личностных характеристиках человека (задатки, темперамент, характер и т. п.). И этот материал часть учеников уже слушала. Но многие громко разговаривали и смеялись, что-то малевали в своих тетрадях, один ученик вальяжно развалился на стуле, другой лежал на столе, всем своим видом показывая, что ему «до фонаря».

Но те ученики, которые все же хотели меня слушать, не решались делать замечания нарушителям дисциплины. Через 20 минут после начала урока (занятие продолжалось два часа) я объявил перерыв на 40 минут, а тем, кто хочет меня слушать, предложил остаться. Занятие прошло идеально. Но самое интересное, минут через 15 стали приходить те, которых я отпустил на 40 минут, и через 20 минут класс был в полном сборе.

Как мне хотелось бы написать, что после этого все пошло нормально! Но нет, минут через 10 вернувшиеся вновь стали нарушать дисциплину, а у меня появился новый материал для размышлений. Во-первых, у меня сформировалось убеждение, что следует дать право на образование всем, но не делать это обязанностью человека. Пусть, кто хочет, учится, а кто не хочет, не учится. Во-вторых, необходимо дать право ученику выбирать учителя, но и учителю дать право отказываться от того или иного ученика. А зарплату учителю платить в зависимости от числа учеников в классе. Думаю, что при таком подходе никто не проиграл бы. Так, я преподаю в двух классах. 70 % учеников хотят заниматься. Ну, а если бы никто не захотел, я бы просто остался без зарплаты, и директору школы не нужно было бы нервничать, как это часто бывает, когда хочется избавиться от неквалифицированного учителя. Пусть ученик учится у того, у кого хочет, и пусть учитель учит того, кто хочет.

Не думаю, что при таком подходе количество учащихся станет меньше, но то, что появится больше квалифицированных учителей и знающих учащихся, не вызывает сомнений. Опыт преподавания на факультете усовершенствования врачей подтверждает это (у нас тоже образование бесплатное и в некотором роде обязательное, ибо без него невозможно получить более высокую категорию и, следовательно, прибавку к зарплате). Мы уже много лет решительно избавляемся от нарушителей дисциплины. И в результате наборы стали больше, а отчислений за нарушение дисциплины меньше. Просто к нам нарушители

Командовать или подчиняться?

дисциплины не приезжают, и на занятиях царит творческая атмосфера.

Но не мне менять законодательство об образовании; мне следует к нему приспособливаться или уходить из школы. Признаться честно, мысль послать все это ко всем чертям у меня возникла уже через месяц. В материальном отношении мне это ничего не давало, нервов тратилось много, да и времени уходило достаточно. Ведь и после уроков все время думаешь об этих маленьких негодях. Уже на четвертом занятии меня подмывало применить автократические методы. И мне стало жаль всех учителей. Я-то могу уйти, так как не связан со школой ни материально, ни морально, ни в плане карьеры. А каково учителю, если ему идти некуда? И стал я понимать, почему учителя средней школы можно сразу узнать по внешнему виду. В принципе, я человек успеха, у меня очень много радостных событий происходило и происходит. Но когда я стал преподавать (всего один раз в неделю четыре часа!), то перестал замечать все радости жизни. Я не видел смысла в своей работе в школе.

Но сдаваться не хотелось. А как вызвать у себя положительные эмоции и вынести этот ад? Ведь я психотерапевт, и считаю себя специалистом высокого класса. Было решено применить по отношению к себе метод экзистенциального анализа в собственной модификации. Одно из основных положений этого метода гласит: человеческая жизнь имеет смысл в любых своих проявлениях — и когда мы работаем, и когда любим, и когда страдаем. И жизнь сразу становится легче, когда человек в страданиях видит смысл. Только страдая, человек растет. «В горниле страданий выковывается личность», — писал родоначальник логотерапии В. Франкл.

И я нашел смысл своей работы в школе.

Во-первых, я приобрету новые навыки преподавания и разработаю новые. Разберусь же я в конце концов во всей этой катавасии! Это даст мне возможность разработать программу и написать учебник по психологии для сред-

них школ. Ведь если наше общество пойдет по демократическому пути преподавания, психология станет в школе обязательным предметом. Тогда я смогу компенсировать свои материальные убытки. Плюс моральное удовлетворение, которое получу оттого, что у меня выйдет новая книга.

Во-вторых, мне станет легче проводить семинары с учителями: им теперь будет понятно, что они имеют дело со своим человеком, который все испытал на своей шкуре. Кроме того, мне будет легче их лечить.

В-третьих, мне будет легче лечить детей. Я понимаю, почему они со взрослыми ведут себя не так, как с детьми, почему их поведение на приеме прямо противоположно тому, о котором рассказывают их родители. Конечно, у меня на приеме ребенок несколько минут может вести себя достойно. Так что это не столько мое умение, сколько модификация поведения, связанная с ситуацией. Теперь я понимаю, что вижу только одну сторону медали и не буду упрекать родителей и учителей в неумении обращаться с детьми.

В-четвертых, приобретенный опыт сделает мои рекомендации жизненными и эффективными. А если я все-таки сдамся, то хотя бы не буду браться за лечение детей и отошлю их к другим специалистам.

Мои ученики продолжали надо мной издеваться, но мне стало полегче и немного понятнее, почему они так себя ведут.

Дело есть дело. Прошел месяц. Мне надо было ставить оценки. А мы еще почти ничего не прошли из того, что намечалось. И я провел эксперимент, который был предложен одним из видных педагогов высшей школы. Я сказал ученикам следующее: «Мы прозанимались месяц, и я должен поставить оценки. Что-то вы освоили. Поэтому тройки можно поставить всем без опроса. Но я не хочу портить вам настроения и поставлю всем четверки без опроса. Те, кто претендует на пятерки, должен будет отвечать». В обоих классах из 20 учеников 13 сразу же согла-

Командовать или подчиняться?

сились на четверки. Тогда я продолжил: «Те, кто претендует на пятерки, надо думать, имеют прочные знания. Поэтому я вам ставлю пятерки без опроса». Так я за три минуты выставил всем оценки. Надо было видеть огорчение тех, кто сам себе поставил четверки! Мне рассказывали, что один ученик дома даже рыдал.

В одном классе я, наконец, почти добился того, чего мне хотелось, в другом дела шли все хуже и хуже. И я понял, что утверждение учителей, что бывают разные классы, соответствует действительности. И поэтому то, что проходит в одном классе, может не пройти в другом.

К концу второго месяца ученики меня «достали», и я стал проводить опрос и ставить то, что они заработали. В классе установилась мертвая тишина. Через какое-то время кто-то сказал, что я поступаю несправедливо. Я на это заметил, что не им говорить о справедливости: «Почему никто из вас не отказался от незаработанных пятерок и четверок? Ведь это тоже было несправедливо!». На какую-то минуту они оторопели, а затем оправались и стали шуметь. К моему стыду, я заметил, что мне стало легче. Потом, когда я проанализировал, кто что получил, оказалось, что двойки я поставил тем, кто плохо себя вел. Нет, двойки они заслужили. Однако тем, кто вел себя неплохо, я поставил более высокий балл. Им я давал шанс в виде дополнительных вопросов. К нарушителям дисциплины такого снисхождения не было.

Появился материал, который можно было проанализировать. Для меня вдруг по-новому высветилась работа Э. Фромма «Бегство от свободы». Я понял, что имею дело с рабски-тираническими личностями и вплотную увидел, как зарождается и формируется лицемерие, садизм, тирания и рабство. Ведь я дал ученикам свободу. Я не делал замечаний и разрешал уходить с уроков. Но что они сделали со своей свободой? Они стали тиранить меня и вынудили применить хлыст. Так они потеряли свободу, да и я стал тираном. Политикой я не занимаюсь, но напрашивается аналогия. Ведь нам дали свободу для того, чтобы

заниматься своим делом с выгодой для себя и пользой для других. Но рабы получили свободу от своих обязанностей и ведут себя так, что рано или поздно появится сильная личность, которая их поработит. Рабы тоскуют по тирании.

Конечно, думал я, если у меня ничего не получится в этих классах, то или вообще отменят психологию, или подберут педагога с автократическим стилем преподавания, и тогда ученики будут *знать*, но не будут *уметь*. Они будут знать, что следует соблюдать диету, но не будут уметь ее соблюдать и будут страдать от ожирения. Они будут знать, что следует заниматься физкультурой, но не будут уметь ее делать и, следовательно, будут задыхаться при подъеме на второй этаж. Они станут врачами, и больные не будут им верить и не будут выполнять их рекомендаций.

И еще факт: дети тянут руки, чтобы ответить на вопрос, на который не смог ответить их одноклассник. Мне вдруг стало ясно, что мы неосознанно стравливаем детей друг с другом. Ведь тот, кто сидит, имеет явное преимущество перед тем, кто стоит у доски и отвечает. У него нет элемента волнения. Он может посмотреть в учебник или тетрадь. И, наконец, отвечает он добровольно, а тот, кто стоит у доски, вызван принудительно. «Молодец, Вова! Вот видишь, Саша, могут же другие хорошо учиться. Что же тебе мешает...» Дальнейшее предоставляю вашей фантазии. Я предложил еще более или менее мягкий вариант. В действительности эпитеты, характеристики и оценки бывают более жесткими. Как вы думаете, как будет относиться тот, кто отвечает у доски, к тому, кто его дополняет, стоя у парты и подглядывая в тетрадь? И как он будет осознанно или неосознанно относиться к нам, учителям? А злость свою, которая у него накапливается к нам, учителям, на ком он может сорвать? На том, кто его дополняет! А если и на нем не может? То на младшем брате или сестренке или вообще на том, кто послабее. Я теперь понял, почему в школе меня, отличника, мягко выражаясь,

Командовать или подчиняться?

недолюбливали ребята. Я понял, почему отличников изредка поколачивают. Ведь физически они нередко слабее хулиганистых детей, да и характер у них более робкий. То же самое и в семье, где несколько детей. Вот где зарождается дедовщина! Не в армии! В армии она принимает наиболее уродливые и садистские формы.

Все это я рассказал ребятам и попросил, чтобы они не тянули рук, когда их одноклассник «плавает» у доски. Кроме того, я разработал вопросы для программированной проверки знаний. Обучающемуся предлагаются альтернативные варианты ответов и критерии оценки. На курсах повышения квалификации врачей мы уже так несколько лет работаем. Наши курсанты сами себе ставят оценки. Мы дополнительно опрашиваем их и в случае удачных ответов повышаем оценку. Все проблемы этого плана снимаются. Я как преподаватель перестаю быть карающей рукой. При устных ответах, если тема раскрыта неправильно или не полностью, я исправляю и дополняю сам.

Мне очень нравится система обучения, которая разработана Скиннером, родоначальником поведенческой психотерапии, где *каждый ученик продвигается по пути овладения знаний в собственном темпе*. Учителям не приходится наказывать детей, надо просто ободрять, консультировать и организовывать внеклассную работу. Но для этого необходимы соответствующие программы, да и желательно, чтобы класс был оборудован персональными компьютерами. Но что-то можно сделать и сейчас.

Все прогрессивные педагоги выступают против наказаний учащихся, и я с ними солидарен. Наказание информирует лишь о том, чего не надо делать, но не сообщает о том, что нужно делать. Наказание является основным препятствием к научению (так, чтобы не только знать, но и уметь). Скиннер писал, что наказуемые способы поведения не исчезают; они почти всегда возвращаются замаскированными или сопровождаемыми другими формами поведения. Эти новые способы поведе-

ния позволяют избежать наказания или являются ответом на наказание. Тюрьма — прекрасная модель, демонстрирующая неэффективность наказания. Если заключенный ничему новому не научился, то нет никакой гарантии, что в той же среде с теми же соблазнами он не будет вести себя по-прежнему.

Другая проблема заключается в том, что наказание поощряет наказываемого. Учитель, угрожая ученику плохой отметкой, добивается того, что тот становится внимательным или по крайней мере сидит тихо. Для учителя это как бы подкрепление, и он все чаще прибегает к наказанию, пока не возникает бунт. В конечном итоге наказание не удовлетворяет наказываемого и не приносит пользу наказуемому.

Что же делать? Как сделать так, чтобы школа стала местом радости, а не местом борьбы и унижений, как для учителя, так и для ученика?

Есть золотое правило педагогики, которое утверждает, что дети хорошо учат тот предмет, который преподает любимый учитель. В том классе, где дела шли неплохо, я провел анонимное тестирование, как ко мне относятся лицеисты после двух месяцев преподавания. Оказалось, что положительно относятся 13 человек, отрицательно — 3, нейтрально — 4. Конечно, и этих 7 человек я тоже хотел перетянуть на свою сторону. Но не об этом сейчас речь.

А будет ли современный ученик любить учителя, захочет ли он сам стать учителем? Будет ли учитель для него героем? К сожалению, на эти вопросы следует ответить отрицательно. Да и как любить его, как он может стать героем, как хотеть самому стать учителем, когда социальное положение учителя, к сожалению, ниже социального положения родителей многих учеников, особенно в престижных школах и лицеях? Учителя мало зарабатывают, хуже одеты, чем их ученики, у них часто неблагополучные семьи и неблагополучные дети. Многие учителя-женщины не имеют своей семьи и детей.

Командовать или подчиняться?

Давайте вспомним, что в царской России статус рядового учителя приравнивался к статусу действительного статского советника, что равно было воинскому званию полковника. И учитель на социальной лестнице зачастую стоял выше своих учеников и их родителей. То же самое можно сказать и о медицине. В этом тоже одна из причин низкой эффективности муниципального здравоохранения. Но это уже дело правительства и депутатов Думы. Я бы не хотел углубляться в политику. Ведь там я не профессионал. Нам же, учителям, да и врачам, следует попытаться что-то сделать в тех условиях, в которых мы оказались. Ведь некоторым педагогам это удается. У нас есть небольшая армия репетиторов, которые и хорошо учат, и хорошо зарабатывают.

Я мучительно искал причину своих неудач на школьном поприще. Ведь клиническая практика и преподавание на факультете усовершенствования врачей дают мне моральное удовлетворение и относительно неплохое по нынешним временам материальное обеспечение. Почему же не получается в лицее?

Изучая работы А. Адлера, видного психолога и психотерапевта, который много и эффективно работал на поприще педагогики, я вычитал следующую фразу: **«Обучение будет только тогда эффективным, когда оно будет тесно связано с сегодняшними непосредственными потребностями учащихся»**. И как-то сразу стала понятна причина моих неудач. Почему меня внимательно слушают больные и клиенты? Потому что все то, что я им говорю, они тут же пытаются использовать на практике. А ученик десятого класса никак не возьмет в толк, зачем ему знать, как управлять большим коллективом, выступать на митинге во время избирательной кампании. Ему незачем копаться в собственной личности, потому что крупных неудач у него еще не было. Ему не нужна психология в той форме, в какой я ее преподаю, точно так же как он не может взять в толк необходимость бросить курение или заниматься физкультурой только потому, что лет через

тридцать все это может сказаться роковым образом. А вот если он бросит курить, то «вред» от этого почувствует сразу же: над ним будут подсмеиваться «друзья», которые курят, ему труднее будет завязать знакомство, справиться с тревогой и т. д. А если он начнет систематически заниматься физкультурой, ему сразу нужно будет меньше спать. Химию, физику и биологию он учит, так как понимает, что через год ему поступать в институт. А вот зачем психология? Как развлечение это понятно. Но чтобы все это выучивать? Нет, это уже слишком! Тем более, что учитель обещал не ставить очень плохих отметок.

И я подумал, как связать преподавание с непосредственными нуждами учеников? И дело пошло веселее.

Но это уже другой рассказ.

6.2. Рассказ второй

Итак, я решил связать преподавание с непосредственными нуждами учеников. К этому времени в более благополучном классе посещаемость достигла 12 человек из 20, а в менее благополучном — 7 из 20. Но были и некоторые успехи. Ко мне стали проситься на занятия ученики 11-го класса. Я их пустил. Тогда у них было «окно». К моей радости, они пришли и на второе занятие. Но я вынужден был им отказать, так как выяснил, что они при этом пропускали основное занятие. Кроме того, на занятия стали приходиться и учителя. Я предупредил учеников, что это не проверяющая комиссия, а тоже мои ученики, и попросил их вести себя так, как они обычно ведут себя на моих занятиях.

В более благополучном классе я предложил заняться речевой подготовкой, рассказал о психологии публичного выступления, сказал несколько слов о важности умения красиво говорить и продемонстрировал им несколько

Командовать или подчиняться?

приемов ораторского искусства. Я им рассказал также и о требовании Цицерона: каждый выступающий должен выполнить три задачи: научить слушателя, доставить ему наслаждение и повести за собою.

Три человека выразили желание сделать доклад. Темы дать я отказался и предложил им выбрать любую, даже если она и не касается психологии. Две девочки взяли астрологическую тему. Я дал каждой по 10 минут. Доклада они не написали, а просто прочитали на занятии несколько страниц из астрологической книжки. Ученики их не слушали, в классе стоял шум. Потом мы начали обсуждение. Одноклассники их как следует покритиковали. Всем стало ясно, что ни одну из задач они не выполнили: ничему не научили, наслаждения от их речи никто не получил и желания заниматься астрологией ни у кого не возникло. Хвалить их особенно было не за что, но я все-таки похвалил за инициативу. Раньше они отвлекались на занятиях. Теперь они на своей шкуре убедились, каково преподавателю, когда класс шумит.

Третья девочка сделала доклад о Фрейде. Она добросовестно подготовилась, использовала несколько источников и гладко, тоном экскурсовода прочла доклад. Вместо 10 минут она говорила 25; 20 минут она потратила на биографию Фрейда и только 5 минут посвятила его учению. Минут 10 ученики слушали ее внимательно, затем стали отвлекаться. Здесь хвалить уже было за что. Это был добротный реферат. Я заметил, что следовало бы больше рассказать об учении Фрейда. Затем я взял ее доклад, который был написан аккуратно и красивым почерком, но не было полей и использовались обе стороны листа. Я объяснил, как следует оформлять доклады, почему нужно писать на одной стороне и оставлять поля.

Все ученики слушали меня внимательно, и, по-моему, у них появилось уважение к оформлению документации, когда я объяснил, что главный врач больницы может не

разбираться, например, в психиатрии, но он никогда не поверит, что можно быть хорошим психиатром и не понимать таких простых вещей, как необходимость ставить на лицевой стороне листа истории болезни дату постановки диагноза. У нас довольно интересно прошла беседа о связи формы и содержания и психологии управления. Ученикам стало понятно, для чего надо знать некоторые формальности. Оказывается, это помогает экономить время.

По-настоящему успешно работать мы стали после следующего случая. Ученики попросили начать урок на 10 минут позже и пригласили меня принять участие в поздравлении своей одноклассницы. Просили они со смущением, не вполне уверенные, что я соглашусь. Я не только согласился, но и предложил им провести это мероприятие без ограничения времени. «Психологию мы успеем поучить, а день рождения только раз в году», — сказал я. Накрыли сладкий стол. Спиртных напитков, естественно, не было.

Вначале я рассказал, что такое ритуал и как во время его можно сделать еще кое-какие важные дела. Затем каждый ученик произносил тост, а мы его обсуждали. Первым произнес тост робкий мальчик. Он очень волновался и пожелал девушке успехов в учебе и счастья в личной жизни. Мы разобрали причину его волнения. Используя технику когнитивной терапии, я объяснил, что волнение и застенчивость являются результатом неосознаваемых идей величия — желания всем понравиться, что очень сковывает. В результате произносишь банальные фразы и не в состоянии использовать свой интеллект, чтобы тост был оригинальным. Второй мальчик пожелал, чтобы девушку обходили неприятности. Постепенно ребята все более расковывались и вкладывали в свои тосты не только разум, но и чувства.

Мы смогли обсудить, как по поведению и отдельным фразам узнать характер человека, провели классификацию

Командовать или подчиняться?

всех тостов, обсудили преимущество коротких речей, способы привязки своего выступления к выступлению, которое было раньше. Я рассказал, какие тосты нужно произносить, чтобы обратить на себя внимание. Предупредил, что во время ритуала каждый не столько желает благ виновнику торжества, сколько демонстрирует свою воспитанность, и что не надо принимать всерьез то, что говорится. Наглядно показал опасность такого времяпрепровождения, если уделять ему слишком много внимания. Кроме того, рассказал, как формируется личность алкоголика. Они поняли, что все это происходит еще в раннем детстве. Ведь наш ритуал от ритуала взрослых отличался только тем, что вместо спиртных напитков в стаканах у нас была пепси-кола и фанты. Ведь с детства ребята только и слышат: «Тебе еще рано пить». Взрослые не задумываются, что из тезиса «Тебе еще рано пить» естественно вытекает другой: «Придет время, и ты должен будешь пить». Дети весьма послушны, и когда они полагают, что уже выросли, начинают пробовать пить.

И женщина обучается обращению с мужем-алкоголиком в раннем детстве. Посмотрите, как в своих играх девочки накрывают на стол, ругают кукол мужского пола: «Опять ты напился...». Нетрудно угадать, что такие девочки растут в семьях, где пьют. Позднее им будут интересны парни, которые пьют. Ведь они знают, как с ними обращаться! В современной психологии уже давно сказано: «Если не хочешь, чтобы твои дети пили, не пей сам!». Мы не заметили, как прошло два часа. Я сам был удивлен, как много разделов программы мы прошли. Уверен, что они сохранились у ребят в памяти.

Во втором, менее благополучном классе мы сели в кружок и с большим интересом позанимались, но не тем, что было положено по программе, а решением проблем учеников. Одна девочка попросила помочь ей познакомиться со студентом второго курса, который нравился ей уже не-

сколько месяцев. Он на нее не обращает внимания, хотя на переменах она старается крутиться возле него. Когда я попросил описать его внешность, выяснилось, что она практически ничего не может о нем сказать: ни о его росте, ни о сложении, ни о форме лица, ни о цвете глаз. Единственное, что она заметила, что у него есть серьга в одном ухе. Ребята недоумевали, для чего мне нужна его внешность. Я объяснил, что имеется некоторая связь между внешностью, чертами темперамента и характера, зачастую люди нравятся друг другу по признакам не столько сходства, сколько различия (курносим нравятся горбоносые, полным — худые, маленьким — высокие, круглолицым — длиннолицые, разговорчивым — молчаливые и т. п.). Слушали меня они очень внимательно.

Я настаивал, чтобы она вспомнила точно, была ли у него серьга в ухе. Ребята не понимали, почему меня это так интересует. Я им объяснил, что у человека имеется врожденное стремление выделиться из окружения. Выделиться при помощи достоинств очень трудно, их надо наработать, да и то неизвестно, обратят ли на тебя внимание, так как, может быть, рядом есть человек, у которого эти качества развиты лучше. Я, если хочу быть хорошим преподавателем, должен очень много работать над собой, но есть большой риск, что мои усилия не будут оценены. Если же я вдену серьгу в ухо, то обо мне заговорят, ибо в нашей среде не принято, чтобы мужчины-преподаватели носили серьги. Однако это сомнительный способ отличиться, что относится и к студенческой среде. Если симпатия девушки носит серьгу, то можно с определенной долей достоверности сказать о его не очень высоких психологических качествах. Поговорили мы о психологии восприятия моды и о психологической косметике. После неудачных попыток девушки описать внешность молодого человека его внешность описал я. Они мне, ко-

Командовать или подчиняться?

нечно, не поверили. Я сказал им, что этот парень не очень высокий, худой, с овальным лицом и т. п.

Далее они попросили меня подсказать им, как получить хорошую отметку, когда не знаешь материала. Я сказал им, что ко мне обращались толковые ребята, которые тушевались во время ответов и получали более низкие отметки, чем могли бы получить. Здесь я могу помочь. А из ничего сделать что-то я не умею. Они были несколько разочарованы, а у меня эта просьба вызвала недоумение, и я подумал, что *беда нашей педагогики в том, что все творческие усилия учителей уходят на двоечников, а отличники, наш золотой фонд, остаются без внимания.* А ведь именно с ними нужно работать. Моя педагогическая деятельность будет оправдана, если я воспитаю одного гения, а не потрачу всю свою энергию на то, чтобы несколько двоечников получили хорошую тройку.

Ведь когда все внимание учителя сосредоточено на двоечнике, способные дети не приобретают навыков упорной работы. Кроме того, у них не вырабатываются навыки общения со старшими, умение противостоять неудачам. А вот двоечник за время обучения неоднократно общается один на один с учителем, завучем, директором, его разбирают на педагогических советах. Таким образом он приобретает психологическую стойкость. Окончив школу и институт, он скорее добьется руководящей должности, чем бывший отличник. Я уже давно перестал реагировать на двоечников, и откровенным разгильдям со спокойной совестью ставлю тройки, но зато у меня остается время и энергия для работы с отличниками. Я руковожу их научной работой и по мере их успехов уделяю им все больше и больше внимания. Мне уже удалось подготовить нескольких студентов так, что к моменту окончания института они закончили оформление кандидатской диссертации. Кстати, один из них был из бывших двоечников. Но ему хотелось добиться моего внимания. А когда он стал зани-

маться наукой, академическая успеваемость перестала быть проблемой. Думаю, что и в школе такое бы произошло.

Еще мы поговорили о взаимоотношениях детей и родителей. На занятиях были два врача, которые обсуждали проблемы контактов со своими детьми. Завязалась интересная дискуссия, во время которой удалось изложить и теоретический материал.

На следующее занятие пришло уже 13 человек. Учеников поразило, что я правильно описал внешность студента, который понравился их однокласснице. У нас завязалась дискуссия на тему ссор и конфликтов. Я разъяснил им одно из положений сценарного анализа, согласно которому исход общения можно заранее определить. Кроме того, в ходе общения человек дает о себе достаточно много информации. Нужно только научиться анализировать полученные данные. Ученики попросили дать характеристику каждому из них. Я стал рассказывать им, что они из себя представляют. Описал не только то, как они ведут себя в тех или иных ситуациях, но и то, что творится в их душе.

Тут меня стали просить решить их проблемы, но только один на один, те ученики, которые чаще всего срывали занятия. Я им отказал, объяснив, что я человек занятой и лишнего времени у меня нет. Если они хотят, то можно обсудить их проблемы прямо здесь, в классе. А потратить на них свое время я мог бы, если бы они вели себя как следует на занятиях, т.е. не делали бы мне гадостей. Кроме того, они могут прийти ко мне на платный прием с условием, что оплатят его из тех денег, которые заработают сами. Я же готов принять их в кредит. Все были поражены. И, может быть, впервые в жизни поняли, что *всегда наступает расплата, что в жизни за все нужно платить*. А ведь в семье они получают блага не за то, что сделали что-то хорошее, а за то, что не сделали плохого. Фактически с родителей собирают дань. Еще боль-

Командовать или подчиняться?

ше они были удивлены, когда я сказал, что мои дети зарабатывали на свои удовольствия уже с 10 лет.

Постепенно доверие ребят ко мне росло, и занятия стали проходить успешней. Вскоре и другие преподаватели отметили, что положение в этих классах стало улучшаться. К концу учебного года ученики знали не только теорию. У многих произошли серьезные изменения личностной структуры в лучшую сторону, а я укрепился в мысли написать учебник психологии для средней школы.

Желаю вам удачи! До новых встреч!



ПРИЛОЖЕНИЯ

1. Правила-афоризмы и заморочки

Производство

1. Слушайся начальника глупого, потому что он глуп, слушайся начальника умного, потому что он умен. С умным договорись, глупого обдури.

А если не можешь обдурить, то не говори, что он глуп, а подумай, не глуп ли ты сам. И если ты вдруг придешь к такому неутешительному выводу, я тебя поздравляю: сделан очень важный шаг для выхода из глупого состояния.

Если очень хочется послушаться начальника, то лучше послушаться умного начальника. Если вдруг окажешься прав, он скажет тебе спасибо. Но не дай Бог послушаться глупого начальника и оказаться правым — наживешь врага на все время совместной работы. И зачем тебе спорить с глупым начальником? Если он в результате поумнеет, то его ждет повышение. Неужели это является целью твоей жизни?

И вообще, чем больше глупых распоряжений своего начальника ты выполнишь, тем быстрее его снимут.

Афоризм родился из библейского: «Не спорь с глупым по глупости его, чтобы не стать подобным ему; не спорь с глупым по глупости его, чтобы он не возвысил себя в глазах своих».

Так, главный врач одной из психиатрических больниц отдал распоряжение вести больных и делать врачебные назначения психологам. Кто знает порядки в медицине, тот сразу поймет, что глупее распоряжения придумать нельзя. Ведение историй болезни — святая обязанность врача, и только врача. Лечащие врачи моментально выделили по несколько больных для психолога. Но заведующий отделением этих больных стал вести сам. Ругался он с главным врачом около месяца, и стали они заклятыми врагами. Ему бы выполнить его распоряжение и подстра-

Командовать или подчиняться?

ховать психологов в плане лекарственных назначений! Больные не пострадали бы, но в историях болезни осталось бы письменное подтверждение глупости главного врача, которым воспользовались бы вышестоящие, проверяющие больницу, если среди них были бы враги этого неразумного начальника.

2. Не думай о деле, а думай о себе. Дело от этого только выиграет, а ты тем более.

Я врач, но думаю только о себе и о получении для себя большего количества благ. Могу я их получить только в том случае, если буду хорошо лечить больных. Это будет способствовать росту моего авторитета, рекламированию моей деятельности. И я буду стараться хорошо лечить больных не для них, а для себя. Их выздоровление для меня более важно, чем для них самих. Я обратил внимание на этот факт при лечении больных неврозами. Некоторые из них на неосознаваемом уровне не хотят излечения. Но мне приходится преодолевать их сопротивление, ибо мне важно, чтобы они выздоровели.

Я педагог, но думаю только о себе и о получении для себя большего количества благ. Могу я их получить только в том случае, если мои ученики будут успешно осваивать программу, а после этого лучше устраиваться в жизни. Если этого не произойдет, то никто ко мне не будет приходить учиться. Таким образом, усвоение новых знаний и новых навыков становится не только делом моих учеников, но и моим делом. Для меня это даже важнее, чем для самого обучающегося. Поэтому от нерадивых учеников я избавляюсь, даже если они предлагают мне высокую оплату.

Я писатель, но думаю только о себе и о получении для себя большего количества благ. Могу я их получить только в том случае, если мои книги принесут тебе пользу. Вот почему я стараюсь их писать как можно лучше и каждый раз прошу тебя воздержаться от покупки, если у тебя есть

хоть малейшие сомнения в целесообразности ее приобретения.

Если я думаю о себе, то всегда буду работать в полную силу независимо от того, заплатили мне много или мало, или вообще не заплатили. Даже оказавшись без работы, я все равно буду трудиться, чтобы шлифовать старые навыки и приобретать новые. Если этого не делать, произойдет деквалификация, и когда представится случай получить работу, я им не смогу воспользоваться.

Афоризм возник, когда я увидел на стадионе известного футболиста, который интенсивно тренировался, хотя накануне его исключили из команды. Я заинтересовался, почему он так рьяно занимается, ведь его выгнали. Ответ был таков: «Если я сейчас не буду тренироваться, то потом меня никуда и не пригласят». Вскоре он играл в другой команде.

Очень важное замечание для нашего времени и для тех, кто временно остался без работы.

3. Лучше искать ошибки у себя, чем у начальника. Свои ошибки я могу исправить, и это будет способствовать моему росту.

4. С умным просто, с дураком сложно.

Это понятно без длинных разъяснений. Умный тебя поймет. Не надо будет долго объясняться, оправдываться. Умный как японская техника, сложная по конструкции, но простая в управлении. Дурак устроен примитивно. Сложность общения с ним заключается в том, что он не осознает, что он дурак. Особенно опасен дурак образованный.

Афоризм подсказан изречением из Библии: «Лучше встретить медведицу, потерявшую своих детей, чем дурака с его глупостями», народным фольклором: «Лучше с умным потерять, чем с дураком найти» и житейской мудростью. О том, что не следует связываться с дураками, написано много. Но дурака не всегда легко определить. Можно согласиться с Шопенгауэром, что не всегда на ду-

Командовать или подчиняться?

раке имеется дурацкий колпак. А Шекспир подметил, что «обличив глупца — вот мудрость мудреца».

Из этого афоризма можно вывести примету: сложный в общении человек глуп. Но если человек в общении прост, это еще не значит, что он умен. Нужны еще и другие показатели, хотя умных следует искать только в этой категории людей.

Итак, с глупым сложно.

Отсюда вытекает еще одна примета: глуп тот, с кем сложно, умен тот, с кем просто; сложно устроен человек, с которым просто; просто устроен человек, с которым сложно.

5. Благословляйте преследующих вас, ибо гонят они вас, не ведая сами, к светлому будущему.

Афоризм Елены Рерих. Жизнь многих моих клиентов является полной иллюстрацией этого положения. Послушайте рассказ одного из них.

«Учился я в школе отлично, в мединституте почти так же. Никто меня не преследовал, и вышел я совершенно неподготовленным к жизни. Попал на кадровую службу в армию. Был врачом военно-строительного отряда, который был устроен по образу и подобию тюрьмы, где офицеры были надзирателями, а солдаты — заключенными. Одна разница — биографии здесь не портили, так как это была «почетная служба в армии». Там я подвергся гонениям и издевательствам со стороны своего «любимого» командира. Я научился отстаивать свои интересы, но заработал гипертоническую болезнь. Ко мне командир перестал лезть после того, как я пригрозил его отравить (разговор шел в присутствии секретаря парткома, который разбирал мою жалобу на него) и написал рапорт вышестоящему начальнику с просьбой освидетельствовать его у психиатра, ибо его вспышки гнева вызвали у меня подозрение, что у него психическое заболевание. Меня уговорили забрать рапорт, но больше он ко мне не цеплялся, да и в моем присутствии на других не кричал. Были и дру-

гие преследователи. Дело закончилось увольнением из армии по болезни.

Сейчас я службу рассматриваю как положительное явление в моей жизни. Ругань руганью, но то, что пришлось пережить и увидеть, не снилось моим более благополучным друзьям. Вот только жаль, что не смог воспользоваться предоставленной возможностью: ведь я попал на ракетодром. Моим соседом по койке был такой же неудачник, как и я. Впоследствии он стал космонавтом. В клинике после первых лет счастья я подвергся преследованиям со стороны заведующего кафедрой. У него были любимцы. Сейчас не завидую их судьбе! Думаю, я достиг большего, продвинулся дальше, но главное, доволен жизнью, независим и знаю, куда идти».

6. Волевой руководитель — глупый руководитель.

Если у меня не хватает ума доказать своим подчиненным, что мое распоряжение разумно, целесообразно, что его исполнение выгодно для них и учреждения (а именно такие распоряжения делают умные руководители), то мне приходится прибегать к воле. Волю приходится применять и глупому преподавателю, когда он недостаточно умен, чтобы увлекательно проводить занятия, и заставляет зубубривать материал. Это глупо, ибо такое знание непрочно и не приведет к умению. Кроме того, «в чем нет улады, в том и толку нет». Это уже У. Шекспир. Глупы и родители, которые усилиями воли добиваются от своих детей послушания.

Итак, «волевой» — глупый руководитель.

7. Относись к своему подчиненному как к своему начальнику, ибо подчиненный в душе своей видит себя твоим начальником.

Может прийти время, и он действительно станет твоим начальником. Таких случаев достаточно много. Не буду приводить примеры, они тебе и так известны. Даже не в этом дело, а в том, что при таком подходе гораздо легче работать и управлять подчиненным.

Командовать или подчиняться?

8. Не борись с подчиненным: в любом случае проиграешь, даже если победишь.

Победа над подчиненным приводит к моральному поражению («со слабым связался»); поражение — к полной дискредитации и даже к снятию с должности.

Я разработал целую систему, как избавляться от неугодных подчиненных, объединив силы самих подчиненных и оставшись в стороне от борьбы. Об этом рассказано выше.

Приведу пример, как я борюсь с опозданиями.

Прежде всего я разрешаю опаздывать: «Ради Бога, не суетитесь, когда едете на работу (занятия), а то попадете под машину. Но если опоздаете, то зайдите, не спрашивая разрешения, не объясняя причины опоздания, и не становитесь на цыпочки, когда проходите на место». Мое дело так начать работу (занятия), чтобы увлечь ею всех присутствующих. Опоздавший, стараясь побыстрее войти в курс дела, начинает вопросами беспокоить окружающих, и они с гневом велят ему не опаздывать. На меня они тоже злятся за то, что я разрешаю опаздывать, но гнев все-таки направляют на опоздавшего. Начальники! Если вам необходимо без шума избавиться от неугодного подчиненного, приходите к нам в центр. Мы вам поможем.

9. Не увольняйся с работы из-за конфликта. Увольняйся, если на ней нет перспективы для личностного роста.

Я разработал методику психологическое айкидо и написал книгу с тем же названием, где дана техника выхода из конфликта. Многочисленные примеры показывают, что когда налаживаются отношения, тогда исчезает необходимость увольняться.

Есть еще один способ уйти от конфликтов — заняться интересным делом.

«Когда я стал заниматься психологией спорта, меня настолько увлекла эта работа, что я перестал реагировать на ругань заведующего кафедрой. А так как я не реагировал, то он меня перестал ругать. Для меня открылся но-

вый мир, в котором я жил даже тогда, когда меня в нем не было».

Это рассказ одного из моих учеников, преподавателя психологии, который по моему совету и при моем содействии ко всем своим нагрузкам добавил еще и занятия психологией спорта. Он довольно быстро, наладив отношения на кафедре, защитился, а вскоре тихо и мирно перешел на более интересную, более перспективную и лучше оплачиваемую работу, что тоже немаловажно.

10. Принимай предложение с первого раза, не заставляй себя упрасивать. Принимай предложение с первого раза, второй раз могут не предложить.

Правило очень важное. Навеяно латинской пословицей «*Bis dat cito dat*» («Дважды дает тот, кто дает быстро»). Если не можешь сразу же приступить к делу, дай принципиальное согласие. Ведь именно его ждет деловой партнер, когда делает предложение. У нас почему-то принято давать согласие с третьего раза. Первый ход всегда должен быть положительным, во втором уже может звучать мотивированный отказ. «Вы хотите пойти со мной в кино?» — «Конечно, с удовольствием. Когда, на какой фильм?» Потом можно отказаться, сославшись на неподходящее время, на нежелание смотреть этот фильм. То же самое и в бизнесе. При такой форме отказа сохраняются хорошие отношения с партнером.

Я специально приучал себя давать согласие с первого раза. Принимал приглашения к столу и в гости с первого раза. Вскоре узнал, кто и как ко мне относится. Так же я поступал и в делах. Дураки и нахалы это принимали за слабость и садились на шею. Их было легко сбросить. Умные, деликатные и часто нерешительные люди ценили это очень высоко и становились инициативными. Умение быстро давать согласие особенно пригодится, когда у тебя появится много конкурентов. Приглашают того, с кем легче договориться.

Командовать или подчиняться?

Это правило подходит и для любовных отношений. Женщины! Любящий вас мужчина не сделает предложения второй раз именно потому, что любит вас, т. е. считает умной, ответственной, доброй, решительной и пр. Поэтому отказ он будет считать продуманным и второго предложения не сделает. Единственное, о чем он вас может попросить, так это указать ему на те качества, которые ему нужно наработать и от каких избавиться, чтобы понравиться такой женщине, как вы. Второй, третий и четвертый раз предложение сделает тот, кто в вас нуждается. Но он будет вас потреблять, а не любить.

11. Перед тем как отказать, подумай; если уж отказал, будь тверд и не поддавайся на уговоры.

Прочитайте предыдущее правило. Там найдется объяснение и этому. Источники — восточный афоризм: «Уговаривать — значит насиловать» и знаменитая заповедь Иисуса Христа: «... Не клянись вовсе... Но да будет слово ваше: «да, да», «нет, нет»: а что сверх этого, то от лукавого». Кстати, тот, кто уговаривает, обязательно обманет или предаст. «Клянусь вам (уверяю вас, можете не беспокоиться и пр.), что все ваши счета будут вовремя оплачены!» Если так говорит твой партнер, можешь быть уверен, что все будет наоборот.

Если отказал, значит, уже все обдумал!

12. Хочешь, чтобы о тебе думали хорошо, отзывайся о себе плохо.

Проверенное правило. Только следует плохо отзываться о своих достоинствах. У меня для моего возраста (60 лет) не очень выраженная полнота и нет лысины, хотя волосы заметно поредели. Так вот, чтобы обо мне думали хорошо, мне лучше пожаловаться на полноту и облысение. Но если я начну говорить, что у меня фигура Аполлона и густая шевелюра, то партнеры по общению сразу же заметят и некоторый лишний продовольственный запас на животе, и залысины на лбу.

Следовать этому правилу очень важно, когда создаешь себе имидж в деловом мире. Так, герой пьесы А. Островского «На всякого мудреца довольно простоты», знакомясь с сильными мира сего, говорил о своей глупости. А когда ему замечали, что он не так уж глуп, он отвечал, что это просто отдельные эпизоды, а уму-разуму он хочет учиться у своих покровителей. Я сейчас все время ссылаюсь на свой склероз, и мои близкие уверяют меня, что это не так. С большим трудом я принимаю их версию, получая массу «поглаживаний».

13. Рассказывая о себе, начинай с недостатков, рассказывая о другом, начинай с достоинств.

Это для устраивающегося на работу. Перекликается с предыдущим правилом.

Когда я веду переговоры с заказчиком по поводу предстоящей работы, то говорю ему примерно следующее:

«Мне очень нравится, как работает мой коллега психотерапевт К. Он великолепно владеет методом нейролингвистического перепрограммирования (НЛП). Поэтому если вы рассчитываете на нее, вам лучше обратиться к нему. Я обучался этой методике, использую ее в некоторых случаях, но предпочитаю работать теми методами, которые разработал сам (их у меня восемь), а также следующими (далее идет перечисление методов)».

14. Хвали даром, критикуй за деньги. А если не хочешь брать деньги за критику, то и не критикуй.

Это правило адресовано прежде всего психологам и психотерапевтам. Оно может пригодиться и всем молодым специалистам, у которых еще не изжилась миссионерская позиция.

Я часто нарушал это правило, когда стал заниматься современными методами психотерапии. Помню, как меня очаровал транзактный анализ. У меня возникла мысль, что если всех людей обучить транзактному анализу, то установится благополучие во всем мире. И я, где надо и где не надо, рекламировал транзактный анализ. Какое-то вре-

Командовать или подчиняться?

мя слушали меня с удовольствием, затем небрежно, а потом и с плохо скрываемым раздражением. А ведь я всем хотел добра! Но благие намерения сами знаете куда ведут. Я приобрел репутацию относительно доброкачественного зануды, что в психиатрии называется легкой паранойяльностью, а в быту о человеке говорят, что он помешался на... В данном случае на транзактном анализе. Почему так произошло? Дело в том, что транзактный анализ призывает перестраивать личность, т. е. содержит в себе критику. Следовательно, я говорил людям, что они несовершенны. А это уже форменное безобразия. Я понимаю, что еще дешево отделался.

Пациенты же мои были очень довольны. И правильно, ведь то, за что заплачено, ценится выше.

Но когда началась перестройка, и медицинские, образовательные услуги стали платными, я заметил, что те, кто лечится за плату, выздоравливают быстрее, чем те, кто лечится бесплатно, а при платном образовании усвоение материала гораздо выше, чем при бесплатном.

Дорогие мои читатели! В этом плане купленная вами моя книга может принести вам больше пользы, чем прочитанная мною на эту же тему блестящая, но бесплатная лекция. А если вы сейчас читаете критику в свой адрес, то я правил не нарушил. Я критикую за деньги. Вы за эту книгу заплатили, а какая-то их доля досталась и мне.

А вот хвалить других можно даром и сколько угодно и даже не только можно, но и нужно. И чем больше, тем лучше. Я разработал целую систему «подхалимажа», которая дает желательный результат, при этом «подхалим» не чувствует себя униженным.

15. Никогда не оправдывайся, ибо оправдание есть нападение.

Это совет подчиненному. Если ты оправдываешься, то тем самым заявляешь своему начальнику, что он ошибся, что он дурак. Конечно, начальник будет чувствовать себя оскорбленным и найдет повод, чтобы отомстить тебе. Вот

как психологически верно ответил своему начальнику один мой ученик, когда тот заявил ему: «Ты хреново выступил!».

«Да, я действительно хреново выступил. Когда я выступал, то думал, что все хорошо, но теперь, после вашей критики, понял, что выступил хреново. Но что сделано, то сделано. Хреновое выступление у меня получилось потому, что я его не согласовал с вами. Когда мне снова нужно будет выступать, я свое выступление согласую с вами, и тогда оно хреновым не будет!»

На следующий день начальник жаловался на то, что вчера у него сильно болел зуб...

16. Хвали при всех, ругай один на один.

Это совет начальнику. Здесь действует принцип идентификации. Когда хвалят при всех, то и другие будут стараться сделать то, за что хвалят другого. Повышается инициатива подчиненных. Когда ругают при всех, развивается страх, а инициатива снижается. Когда ругают один на один, тяжесть наказания смягчается индивидуальным вниманием.

17. Один раз поругал — семь раз похвали.

18. Не предлагай своих услуг. Жди, когда тебя об этом попросят.

19. Никого не критикуй — критикуй только себя. Выгодно и безопасно.

20. Не стой на склоне — поднимайся вверх или спускайся вниз; не ходи по кругу — меняй путь.

Это совет делающему карьеру.

21. Если твой подчиненный хуже тебя соображает, радуйся, что он не сможет занять твое место.

22. Если твой подчиненный тебя не понимает, ты сам виноват — не умеешь объяснять или не знаешь своего подчи-

Командовать или подчиняться?

ненного и даешь ему такие поручения, выполнить которые он не в состоянии.

- 23. Если хочешь, чтобы твои распоряжения выполнялись, давай их тем подчиненным, которые эти распоряжения смогут выполнить.**
- 24. Лучше сделать маленькое дело, чем подавать большие надежды.**
- 25. Надеется бездельник, деловой человек действует.**
- 26. В группу человек идет не для укрепления группы, а для удовлетворения своих потребностей. Он готов сделать все для укрепления группы, если уверен, что она удовлетворит его потребности.**
- 27. В формальной группе — руководитель, в неформальной — лидер.**
- 28. Руководитель администрирует — лидер управляет.**
- 29. Власть руководителя от инструкций, власть лидера абсолютна.**
- 30. Если человек имеет три и более групп, значит, он несчастен.**
- 31. Хороший работник всегда хочет занять место начальника. Если хочешь иметь хороших работников, расти сам и освободи свое место подчиненному.**
- 32. Хочешь успешно руководить людьми — найди для них общую цель.**
- 33. Сражающаяся группа всегда распадается: при поражении — в поисках виновного, при победе — при дележе добычи.**

Вспомните историю всех завоевателей, да и нашу недавнюю. Когда поссорились демократы?

34. Не заводи осведомителей, учись необходимую информацию получать сам.
35. Хочешь получить информацию о сотруднике — хвали его в присутствии тех, кто может тебе эту информацию дать.
36. Хочешь избавиться от антилидера — дай ему повышение.
37. Хочешь сделать гадость своему начальнику — расхваливай его перед его начальниками и равными ему по рангу.
38. Не злись на сердящегося на тебя начальника, а пожалей его. Ведь ему от его начальника досталось больше, чем сейчас достается тебе.

Брак и семья

39. Брак — вещь серьезная. Любовь всегда ведет к браку. Бывает даже, что любящий отказывается от брака именно потому, что любит, если понимает, что брак с любимым существом может нанести тому вред.
40. В браке обязательно должна быть не только любовь, но и расчет. В крайнем случае, только расчет. Любовь — вещь редкая — правильный расчет встречается чаще. Лучше на него и полагаться.
41. Право на женитьбу имеет мужчина, который может прокормить себя, жену и детей; право на замужество имеет женщина, которая способна прокормить себя, детей и мужа, если с ним что-нибудь случится.

Если мужчина (женщина) не удовлетворяет этому условию, больше не стоит рассматривать данный вопрос и читать остальные правши. Но даже если он (она) удовлетворяет ему, это не значит, что жизнь твоя с таким человеком будет счастливой. Чтобы знать, что тебя ждет, прочитай и остальные правила. И если ты будешь готов их выполнить, тогда в бой.

Командовать или подчиняться?

42. Когда собираешься подняться в гору, подумай, сможешь ли с нее спуститься. Когда собираешься жениться (выйти замуж), подумай, сможешь ли разойтись. А еще короче: жениться (выйти замуж) можно на той (за такого), с которой (которым) легко разойтись.

А легко разойтись только с тем человеком, который тебя не уговаривает, а предлагает только один раз. Есть еще признак, по которому можно определить, что с человеком будет трудно расстаться. Объясняясь в любви, он будет говорить примерно такие фразы: «Ты мне нужна (нужен)», «Я без тебя не могу обойтись!», «Только ты можешь сделать меня счастливым (ой)». Первые две фразы принадлежат незрелому человеку, который будет тебя потреблять. Нельзя вступать в брак с ребенком. Когда он тебе надоест, избавиться от него будет трудно. Последняя фраза принадлежит несчастному человеку. А разве легко бросить несчастного? Сделать же его счастливым ты не сможешь, ибо это в принципе невозможно, так как «все счастья и все несчастья находятся в нашей собственной голове». Но есть и другой вариант. Как только такой человек найдет более выгодного покровителя, он бросит тебя, не задумываясь, и забудет на следующий день.

43. От приставучего не избавиться, сам же он может бросить.

Приведу клинический пример.

Д., 43 лет, находясь в депрессивном состоянии, обратилась ко мне за помощью. Ее бросил муж. Вот ее история. Встречалась Д. с одним достойным человеком и собиралась выйти за него замуж. И вот к ней пристал ее будущий муж, ниже ее образованием, невзрачный, и даже без одного глаза. Вот что он говорил ей во время ухаживания: «Ты мне нужна, я не могу без тебя обойтись, а он сильный и умный, он без тебя обойдется». Уговорил. Несколько раз Д. пыталась с ним расстаться. Не удалось. Стала его «воспитывать». Он закончил вуз, получил должность и ушел к другой. Отгадайте, с какими словами? Правильно. «Ты мне не нужна!» Д. терзала обида. Боль усиливалась еще и тем, что на той же улице ее любимый счастливо жил с другой женщиной. Может быть, если бы она за него вышла замуж, он тоже

оставил бы ее. Но тогда была бы только печаль, не было бы обиды. Ведь ее бросил бы ее король. Техника возвращения мужей дана в «Психологическом айкидо».

44. Физические и психологические качества супругов должны дополнять друг друга.

Полные лучше уживаются с худенькими, высокие с маленькими, блондины с брюнетами, горбоносые с курносыми и т. д. Хотя в чем-то нужно быть противоположностью супруге(у). Если во всем полное совпадение, то пусть хотя бы он будет мужчиной, а она — женщиной.

В психологическом плане разговорчивым больше нравятся молчаливые, быстрым — медлительные, холерикам — флегматики, сангвиникам — меланхолики, общительным — замкнутые, интровертам — экстраверты т. п. И не пробуйте изменить друг друга. Во-первых, это невозможно, во-вторых, с подобными себе не уживетесь тем более.

45. Ни в коем случае нельзя супругам работать под началом друг друга.

46. Совпадение в мировоззрении, принципах, образовании и степени интеллигентности у супругов обязательно, особенно в последней. И если в мировоззрении, принципах и образовании в течение совместной жизни может произойти выравнивание, то в степени интеллигентности это маловероятно (разве что здесь может помочь планомерная работа над собой, под руководством опытного и интеллигентного психолога).

Несовпадение в степени интеллигентности особенно пагубно, когда она выше у женщины. В практике семейного консультирования я довольно часто наблюдал такое явление. Женщина, не найдя своего короля и боясь остаться одинокой, выходит замуж за человека ниже себя по образованию и уровню интеллигентности. Ей с ним неинтересно, и она старается дотянуть его до своего уровня. В плане образования это получается. Нередко он даже по-

Командовать или подчиняться?

лучает высокий пост, и так как интеллигентность у него отсутствует, начинает издеваться над женой или бросает ее. Дальше трагедия: «И это ничтожество еще меня и бросило!». Мужчины более низкий интеллигентный уровень своей супруги переносят спокойнее.

47. Физическое приятие партнера — обязательное условие счастливого брака.

Нередко в человеке раздражает какая-то мелкая деталь: родинка на лице, слишком полные губы, небольшой дефект речи и т. п., но ты думаешь, что такая мелочь не имеет существенного значения. Глубочайшее заблуждение, ибо здесь есть какие-то генетические моменты. Потом раздражение может привести к тому, что родинка разрастется в твоём воображении до гигантских размеров, губы превратятся в лопухи, а легкий дефект речи — в жуткое косноязычие, вызывающее дикий гнев. Но особенно безнадёжным выглядит неприятие запаха тела. Не то чтобы человек был грязнулей, нет, он может быть вполне чистоплотным. Это несовпадение по запаху. Применение косметики только ухудшает положение. Такое несовпадение выявляется довольно быстро, уже при первом объятии или поцелуе. Но, к сожалению, некоторые не понимают столь грозного сигнала, доводят дело до брака и делают свою жизнь несчастной. Мужчина находится в лучшем положении — у него развивается импотенция, что ограждает его от сексуальных контактов. А вот положение женщины ужасно. После каждой интимной близости она чувствует себя униженной и изнасилованной.

48. То, что приемлемо во время ухаживаний, нецелесообразно в семейной жизни: расточительность, походы в рестораны и дорогие подарки.

49. Вступая в брак, бери готовую продукцию, а не полуфабрикат. Помни, что перевоспитать другого человека невозможно.

Как понять, что перед тобой готовая продукция? Ты не видишь в человеке недостатков. Можно ли ошибиться? Можно, но зато приобретешь опыт. А если берешь полу-фабрикат, то при неудаче остаются одни огорчения.

В основном я обращаюсь к женщинам, ибо они часто хотят быть мамочками своим мужьям-детям. Когда становится ясно, что брак не удался, они клянут всех мужчин. Но ведь с мужчинами им не приходилось иметь дела! Да и мужчины с ними не захотят жить, ибо мужчине нужна подруга, а не мамочка, ему нужен союз, помощь, а не опека. Впрочем, мужчинам, которые хотят не столько жениться, сколько взять девочку на воспитание, тоже неплохо прочесть это. В моей практике встречались такие случаи. Муж бросает все свои дела, помогает женщине делать карьеру. Когда она ее сделает, то мужа бросит.

- 50. Если мужчина может выпить пол-литра водки и не опьянеть, не исключено, что он алкоголик.**
- 51. Если мужчина пьет один раз в неделю и чаще, не исключено, что он алкоголик.**
- 52. Если мужчина не помнит своего поведения в состоянии, опьянения, не исключено, что он алкоголик.**
- 53. Если в речи у мужчины звучит алкогольный юмор, не исключено, что он алкоголик.**
- 54. Если мужчина ест с аппетитом только после выпивки, не исключено, что он алкоголик.**
- 55. Если мужчина может напиться до «положения риз» (наркотические формы опьянения), не исключено, что он алкоголик.**
- 56. Если мужчина в состоянии опьянения становится ревнивым и агрессивным, не исключено, что он алкоголик.**
- 57. Наблюдай за человеком в состоянии опьянения. Когда он станет алкоголиком, он будет таким всегда.**

Командовать или подчиняться?

Эти приметы в основном для женщины. Ей следует учесть, что пьющий человек — всегда незрелый человек. Кроме того, лечение алкоголика представляет большие трудности и для профессионала. Молодая неопытная женщина справиться с этим сложным делом не сможет и загубит свою единственную и неповторимую жизнь. А если она от алкоголика заведет детей, то они, скорее всего, будут неполноценными, ибо генофонд человечества зависит не от женщин, а от мужчин. Я не моралист. Женщины! Делайте, что хотите. Трахайтесь с алкоголиками. Кстати, пока у них не развилась импотенция, они неплохие любовники. Выходите за них замуж. Не бросайте их, когда они делают вам гадости, обхаживайте их, когда они плюют вам в душу и поганят ваше тело. Это ваши проблемы! Только, ради Бога, не заводите от них детей!

58. Если мужчина за тобой красиво ухаживает, не исключено, что он бабник. Ведь где-то он этому научился. При выборе супруга лучше обратить внимание на неумеющего ухаживать. Хотя и тут можно влипнуть.

59. Веди себя с женихом так, как будешь себя вести с ним, когда он станет твоим мужем. Можно чуточку хуже, но ни в коем случае — лучше.

На этом заканчиваю свои предостережения, а то совсем отвращу вас от брака. Меня удивляет, почему женщины стремятся выйти замуж, а мужчины часто избегают женитьбы. Мужчине брак нужен. Так, неженатый мужчина уже после тридцати лет дает повод говорить о себе в отрицательном плане. Холостяков неохотно принимают на работу и для них практически закрыт путь к политической деятельности. Кроме того, жена будет за ним ухаживать. Женщина же вполне может обойтись и без мужчины. А если ей нужен секс, она может пригласить друга на ночь. Все будет великолепно, и ей не надо будет его обхаживать, обстирывать и обглаживать. При таком варианте мужчина и в хозяйственном плане будет полезнее: прине-

сет продукты, забьет гвоздь, отремонтирует кран. От мужа дожидаться этого бывает гораздо труднее. Я еще как-то могу понять женщин, которые хотят опереться на мужчину, который является для них источником материальных благ. Но нередко стремятся выйти замуж во что бы то ни стало женщины вполне обеспеченные. Берут в свою квартиру нищего и пьющего мужика, переписывают квартиру на его имя, чтобы он «не чувствовал себя квартирантом», поят его, кормят и удивляются, когда он их бросает и подает в суд на раздел имущества.

Но практика такова, что именно женщины чаще стремятся к законному браку. Мое дело им помочь.

Дорогие читатели! Если вы все-таки решили вступить в брак, дальше не читайте. Вернитесь к книге через месяц. Тогда вам будет все это ближе и понятней.

А что же после свадьбы? Начали читать? Значит, про- няло!

60. Ни одного дня не живите с родителями вместе: ни со своими, ни с родителями супруга(и).

«Мы с женой жили у моей мамы всего один год. Я его хорошо запомнил, потому что жил как в аду, хотя и мама и жена — чудесные люди. Плохо получилось потому, что я не знал этого правила», — говорил мой клиент С.

61. Первый месяц — медовый. Но и в нем порой много яда, который не замечается. Но не будем говорить о яде, чтобы не отравлять влюбленным, может быть, единственный момент счастья.

62. Если жена не ладит с матерью, становись на сторону жены или разводишься. Если муж не ладит с матерью, становись на сторону мужа или разводишься.

Ну зачем вам с ним жить, если он глупей и хуже вашей старой матери. Ведь исправить его не удастся!

Навеяно Библией: «Да прилепится муж к жене, и будут они одна плоть и одна кровь».

Продолжу рассказ моего клиента С.

Командовать или подчиняться?

«Я знал, что молодое поколение со старшим не уживается. Но никак не предполагал, что это произойдет в моей семье. Когда я был юношей, мама довольно часто говорила, что она поможет моей жене вести хозяйство, пока мы не получим квартиры. А как на самом деле получилось? Мама «помогала» моей жене в основном указаниями и взвалила на нее всю домашнюю работу. Жена моя, пока была в отпуске, со всем справлялась. Кстати, она, не в пример моей матери, хозяйством любила заниматься. Она не роптала (Золушка), а я ничего не видел. Когда же отпуск закончился, и жена начала работать, через некоторое время я, к своему удивлению, заметил у нее вспышки гнева, хотя в период довольно длительного ухаживания не слышал от нее ни одного резкого слова. Вскоре я все понял, но советовал жене потерпеть. Теперь я понимаю, что вытерпеть это было невозможно, ибо замечания матери, хотя и делались тихим голосом, на неосознаваемом уровне носили оскорбительный характер.

Кроме того, мать старалась занять то место, которое по праву принадлежало жене: она развлекала моих гостей, жена же в основном накрывала на стол, когда мы шли в кино, мать и жена брали меня под руку, а когда нам навстречу шли люди, бросала мою руку жена, и практически под руку я шел с матерью. Теперь-то я понимаю, что матери вообще нечего было ходить с нами в кино, а если уж она пошла, мне нечего было идти под руку с ней. Конечно, все это было оскорбительно. Жаль, что тогда у меня не было никакой психологической подготовки.

Если бы я встал на сторону жены! Но я старался их как-то помирить. Маме говорил, что права она, жене говорил о ее правоте и просил потерпеть. Маме я говорил, что она готовит лучше жены, жене говорил, что мне ее кухня больше нравится. Если честно, кухня жены мне нравилась больше, но я не хотел обидеть мать. Мое двуличие рано или поздно должно было вскрыться. Был приятный тихий вечер. Я прокрутил мясо. Жена взялась жарить котлеты. Вдруг мама говорит следующую фразу: «Давай я пожарю. Ты ведь говорил, что я лучше жарю котлеты». Что после этого было! А котлеты я жарил сам...

Через год совместной жизни я уже был носителем гипертонической болезни с частыми кризами. Наше счастье, что через год мы получили квартиру и стали жить отдельно. Если бы все

это продлилось немного дольше, я не уверен, что наша семья сохранилась бы, хотя мы были очень привязаны друг к другу.

Сейчас, когда женился мой сын, мы вместе не жили ни одного дня».

Дорогие читатели! Вы меня спросите, как же быть, если своей квартиры нет, а пришла пора строить семью. Мое мнение, хотя я на нем и не настаиваю, что для вас время строить семью еще не пришло. Вы еще незрелый человек, раз не можете заработать на квартиру. Так устроена жизнь, что выросшие птенцы должны улететь из родительского гнезда и свить свое. И лучше силы, которых у вас еще недостаточно, сконцентрировать на росте квалификации и довести ее до такой степени, чтобы вы смогли заработать себе на квартиру. А если вы не в состоянии это сделать, ищите себе сексуального партнера, но не создавайте семью и не заводите детей, не оставляйте после себя потомство, не приспособленное к жизни, как и вы.

63. Если у мужа есть любовница, то, следовательно, в семье появилась трещина. Не борись с любовницей, а заделай трещину.

64. Хочешь отбить мужа (жену)? Дерзай! Вреда не будет. Если между супругами нет трещины, семья упрочится, а если есть, то чем быстрее семья распадется, тем лучше для всех.

65. Психологическое расследование не требует материальных доказательств. Если ты подозреваешь, что жена тебе изменяет, значит, она изменяет. Раз ты ее подозреваешь, значит, считаешь, что она способна на измену. Следовательно, какая разница, изменила она уже или изменит потом? Но если ты живешь с женщиной, способной на измену, то кто ты?

66. Ревность всегда глупа: она возникает или слишком рано, или слишком поздно.

Афоризм В. Франкла.

Командовать или подчиняться?

67. Ревнует тот, кто не удовлетворяет.

68. Ревнует тот, кто сам изменяет, если не телом, то душой.

69. Многие родители живут по следующему девизу: «Я все сделаю для своего ребенка, чтобы он стал счастливым, при условии, что он останется несчастным».

Афоризм Э. Берна. Под сходным девизом живет и большинство благодетелей.

70. Муж и жена, как Солнце и Земля, должны крутиться вокруг собственной оси. Если Солнце перестает крутиться вокруг собственной оси, Земля улетит; если Земля перестанет крутиться вокруг собственной оси, она упадет на Солнце.

71. При невозможности разойтись юридически и физически, разойдись психологически — считай в душе своей супруга(у) не супругом(ой), а соседом(кой). Когда не знаешь, как поступить или ответить, представь себе, что перед тобой не супруг(а), а твой сосед.

Прием «психологический развод» придуман мною лет десять назад.

Пациентка страдала оттого, что ее муж имеет любовницу. Я предложил ей разойтись с ним психологически, т. е. считать любовницу женой, а себя любовницей. Сразу же перевес оказался на ее стороне. Она перестала цепляться к мужу, а он прекратил ходить к любовнице.

72. Честнее привязать к себе жену богатым подарком, чем инфарктом. Подарок можно отвергнуть, против инфаркта жена бессильна.

73. И семья не всегда является коллективом.

74. Нельзя дважды войти в одну реку, нельзя дважды провести ночь с одной и той же женщиной.

Отсюда: каждый раз — даже со своей женой, начинай все сначала.

- 75. Хуже всего мы знаем своих близких.**
- 76. Не уверен в себе — женись на верной, с ней спокойнее, уверен в себе — женись на неверной, с ней интереснее.**
- 77. С горя не женись.**
- 78. Вначале расстанься с одним(ой), потом заводи другого(ую).**
- 79. Из жалости к мужчине не стоит выходить за него замуж. Можно провести с ним ночь, да и то не стоит.**
- 80. Счастлив ли ты в семейной жизни? Ответ на вопрос: «Вступил(а) ты бы сейчас в брак с твоей(им) супругой (ом), если бы никак не зависел(а) от нее(го) и обстоятельств?»**
- Если да, то ты счастлив в семейной жизни. Если нет, ответь, что тебя удерживает в браке. Без ссылки на детей скажи об этом, а потом постарайся приобрести то, чего тебе не хватает. У тебя появится жизненная программа на несколько лет, и некогда будет конфликтовать со своей (-им) супругой(ом). Когда ты приобретешь желаемое, снова задай себе первый вопрос. И если опять на него ответишь «нет», смело разводишься.
- 81. Дай жене хороший секс, не нужно будет тратить на бриллианты. Лучше накорми мужа хорошим сексом, чем супом. Суп он может поесть и в хорошей столовой. Ничего страшного не случится. А если он вкусит секс на стороне?**
- 82. Не ругай ребенка, ибо он все делает правильно.**
- Если он кричит, когда хочет есть или обмочился, разве он неправильно поступает? А что ему делать? Пропадать с голоду или задерживать мочу?
- 83. Когда ругаешь ребенка, подумай, нет ли в тебе этих качеств, ведь это твой ребенок.**

Командовать или подчиняться?

- 84.** Воспитывают не слова, а поступок. Отсюда вытекает: если хочешь, чтобы твой ребенок стал счастливым, стань счастливым сам. Ребенку следует показать счастье, а не рассказывать о нем.
- 85.** Ребенка невозможно обмануть.
- 86.** Дети абсолютно послушны. Это родители не осознают истинного смысла своих требований и считают своих детей непослушными.
- 87.** Не воспитывай ребенка запретами. Запрещай ему пить — и он станет алкоголиком, запрещай ему баловаться — и он станет хулиганом, запрещай ему общаться с противоположным полом — и он станет развратником.
- 88.** Если хочешь увести ребенка с неверного пути, некоторое время пройди по этому пути вместе с ним и найди момент, когда его можно будет вывести на верную дорогу.
- 89.** Не делай за ребенка то, что он по своему возрасту должен делать сам.
- 90.** Ребенок не должен распределять материальные блага, которые он сам не добыл. Верно и обратное: если ребенок сам добыл материальные блага, он должен их распределять.
- 91.** В бедности ребенок должен получать самое лучшее; в богатстве самое лучшее должен получать тот, кто его добыл. Он должен и распределять добытое.
- 92.** Гордый человек находится в состоянии застоя.

Я горжусь тем, что год назад установил мировой рекорд. Но смогу ли я сделать это сегодня? Гордость всегда уводит человека в прошлое, особенно национальная гордость, когда мы гордимся по сути дела своими предками. Когда человек занят, у него нет энергии на гордость. На-

личие гордости — признак безделья. Когда занят, некогда гордиться.

93. Счастье не в обстоятельствах, а в душевном (эмоциональном) состоянии.

94. Дурак в толпе чувствует себя лучше

95. В мечтах часто больше реальности, чем в действительности. Может быть, только в мечтах она и есть.

Я не мечтаю петь в опере, так как нет голоса и музыкального слуха. От мечты не следует отказываться, а попытаться осуществить.

96. Хочешь стать добрее — добейся успеха.

97. Истинный успех — это личностный и профессиональный рост. Его и следует добиваться, т. е. заботиться следует о душе. В общем, как говорил И. Христос, «... а остальное вам приложится». Богатство и признание общества — это следствие, оно может наступить и несколько позже.

98. Отрицательные эмоции — это психологическая простуда, которая может окончиться повышением чувствительности или иммунитетом к соответствующему раздражителю. Все зависит от того, как будешь вести себя во время болезни.

99. Не бойся тоски.

Депрессия — королева отрицательных эмоций — она заставляет задуматься о себе. Все дороги ведут к ней. Она может быть милостивой и после ее посещения у человека может начаться бурный взлет, но нередко, если ты с ней неверно обращаешься, она приговаривает к смертной казни.

100. Подчиненного не надо учить, ему надо дать шанс.

101. Подумай, мыслишь ли ты, или повторяешь чужие мысли.

Командовать или подчиняться?

102. Завидуют личностным достоинствам больше всего, потому что нет шанса украсть или приобрести их даже теоретически. Их можно только наработать. (По мотивам А. Шопенгауэра)
103. Если научишься выносить ближних, легче становится выносить себя.
104. Многие боятся расти. Ведь молния попадает в самое высокое дерево. На высоте дух захватывает, не с кем посоветоваться. Не на кого преложить ответственность за себя.
105. Чем больше человек хочет казаться внешне хорошим, тем глубже внутри у него скапливается и желает вырваться наружу плохое.
106. Женитесь на одной, но плодотворной, идее. Оплодотворите ее своим вдохновением, и она родит вам массу новых идей, которые будут все разными, но в какой-то степени похожими и на маму и на папу. Но все это будут ваши дети.
107. Пессимисты — это живые гробы. Не воскрешайте их.
108. Многие борются с чужими врагами, а надо бы со своими. Свои обычно внутри нас.
109. Храбрых много, но в душе своей, а не в делах.
110. Хочешь — значит должен.
111. Если хочешь хоть иногда испытывать чувство радости, никогда и ни от кого и ни от чего не жди ничего хорошего.
112. Страдание зависит не от глубины раны, а от того, как человек страдает.
113. Все, о чем много думают, становится подозрительным.
114. Честный не осознает, что он честен, и поэтому не хвастается этим.

- 115.** Если хочешь сохранить себя, не оценивай других так, как оценивает их сосед.
- 116.** Если вы хорошо думаете о себе, зачем же вам нужно, чтобы еще кто-то хорошо думал о вас?
- 117.** Чужое мнение важно тогда, когда нет своего, даже если это касается самого себя.
- 118.** Не советуй начальнику, он сам знает, что делает.
- 119.** Не пытайся управлять начальником для того, чтобы управлять коллективом, а управляй начальником для решения своих интересов.
- 120.** Мы рабы Божьи, но не рабы рабов.
- 121.** Все, что ты имеешь, — это здорово. Но приобрел ли ты себе имя? Имя за деньги не купишь. Некоторые ради имени спускают все свои богатства, но все равно не приобретают его, особенно славное имя. (Не помню, кто сказал).
- 122.** Для человека главным является не предмет, а умение им пользоваться.
Нередко в квартире человека без использования открыто лежат несметные сокровища. Примером могут служить книги, стоящие у нас на полке. Вот и возможности своего компьютера я использую только на 2%, а может быть и меньше.
- 123.** Чтение почти бесполезно, если во время чтения у человека не возникают свои мысли.
- 124.** Если не исполняешь Закона (природы), то лучше, когда ты его не знаешь. Тогда расплата для тебя наступает после, а так еще и до.
- 125.** Следует бояться нарушать Законы (природы). Но только этого и следует бояться, остальное признавать.

Командовать или подчиняться?

Если у тебя есть добро, но нет кладовой, где хранилось бы это добро, то считай, что у тебя нет и добра. (Это к тому, что следует бояться нарушать ЗАКОНЫ).

При страхе нарушить ЗАКОНЫ приходится быть изобретательным и придумывать верные способы, как его не нарушать.

Что такое чистый страх перед ЗАКОНОМ? Это — когда боишься его нарушить, даже если знаешь, что тебя никто на этом не поймают.

Исполняй ЗАКОНЫ не ради поощрения и не из страха наказания, из-за уважения перед всемогуществом ЗАКОНА.

Любить ЗАКОНЫ нужно всем сердцем, всею душою и всем достоянием. Когда ты спокоен во время страданий своих, тогда ты и любишь ЗАКОНЫ всею душою и будешь делать так, чтобы их не нарушать.

Законами надо жить, а не умирать из-за них.

Действия человек в духе ЗАКОНОВ делают его смелым, как тигр, легким, как орел, быстрым, как олень, и сильным, как лев.

126. Любовь всегда сопровождается страхом перед любимым.

Но это не страх наказания, а страх не соответствовать объекту любви. Он заставляет совершенствоваться.

127. Люби только в силу своей возможности, но постоянно увеличивай свои возможности.

128. Если грешат простые люди, это не грозит общественному зданию, если руководители — то это грозит разрушением всего здания.

129. Относись к несчастью с благодарностью, как к получаемому добру.

130. Пока ты учишься, ты молод, по крайней мере, чувствуешь себя молодым.

131. Занимайся делами молодежи, и будешь чувствовать себя молодым.

132. Труд на развитие своей души — это всегда труд для себя.

133. Доводи дело до конца сам. Начатое одним, а законченное другим приписывается тому, кто закончил.

134. Человек подобен дереву.

Корни и ствол — это он сам, ветви — орудия общения. По мере роста нижние ветви со ствола сбрасываются. И духовно выросшему становится неинтересно общаться с духовно отставшим. Он вынужден к нему наклоняться. По мере роста приходится отказываться от общения с отставшими. Тот, кто этого не делает, того старые знакомые могут задержать в развитии. Это отставшие должны тянуться вверх. Кстати, наклоняться труднее, чем тянуться.

135. Некоторые не грешат только потому, что не имеют возможности. Не стали начальниками.

136. Нужно каяться и тогда, когда согрешил против самого себя.

Но помни, что частое покаяние, подобно часто употребляемому лекарству, перестает действовать. Дети у нас привыкают просить прощения и тут же нарушают данное слово.

137. Профессионал делает свое дело и не испытывает при этом никакого напряжения. Ты можешь считать себя профессионалом, когда свое дело ты делаешь не испытывая никакого напряжения. А если испытываешь, значит, еще учишься.

138. Раз тебя запрограммировали по образу и подобию Бога, то и стань богоподобным, но только не стремись стать богом.

139. Общайся со всеми так, как будто ты общаешься с Богом. (Не мое. — М. Л.)

Командовать или подчиняться?

140. **Общайся со всеми людьми так, как будто они знают все твои тайные помыслы, даже те, которых лучше бы было не иметь вовсе.**
141. **Путь у каждого один. Нельзя свернуть ни вправо, ни влево. Болезни и несчастья как раз и указывают нам, что мы сбились с пути.**
142. **Веди себя дома как в гостях, общайся с женой как с невестой, а с подчиненными — как с начальником, с учениками — как с учителями.**
143. **Самый лучший свет — свет собственного ума.**
144. **Часто тот, кто боится украсть, выдает себя за честного.**
145. **Хочешь сделать вред кому-нибудь, хвали его, и ты натравишь на него врагов своих.**
146. **Скажи мне, кого ты хвалишь, и я скажу, кто ты.**
147. **Скажи мне, на кого ты обижаешься, и я скажу, кто ты.**
148. **Скажи мне, как ты переносишь одиночество, и я скажу, кто ты.**
149. **Если обещали незначительное — обязательно выполните, если что-то значительное, выполните, если можете выполнить. Умный человек не будет рассчитывать на значительное, но на незначительное будет. (По мотивам Ф. Ницше.)**
150. **Хочешь жить спокойно, не давай слова, что сохранишь тайну. Хочешь жить спокойно, отказывайся брать тайну на хранение.**
151. **Хочешь стать счастливым, сделай хоть что-нибудь.**
152. **Ум у нас часто на службе правил, а надо бы, чтобы он формировал и исправлял правила.**

153. Личностный рост — лекарство от всех болезней, решение всех проблем и путь к счастью.
154. Скажи мне, кто твои враги, и я скажу, кто ты.
155. Мщение это деятельность бездельника. Мстит тот, кому нечего делать.
156. Откажись от мщения — и у тебя появится огромный энергетический резерв.
157. Стремится к победе надо над теми врагами, которые сидят в тебе самом. Враги эти суть правила и принципы, не соответствующие нашей природе, но тиранически управляющие нами и живущие за наш счет, оставляя нам одни объедки.
158. Грѣзи гранит науки, а не глотку своему ближнему, если уж хочется что-то грызть.
159. Кто сам хорош, то и о других думает хорошо.
160. Когда общаетесь с человеком, решите, хорош он или плох. Если решили, что человек плох, то перестаньте с ним общаться. Если решили, что хорош, то не придирайтесь к мелочам.
161. Древние говорили, что застенчивый не ученик, вспыльчивый не учитель. Первый не спросит, второй не объяснит.
162. Путь человека является вектором сил природы и принципов, которым его научили. Хорошо, когда силы природы и принципы тянут в одну сторону. Если в разные, то продвижение замедляется, а если между ними угол в 180 градусов, то человек стоит на месте.
163. Вначале попроси то, в чем тебе не откажут, а затем то, что тебе нужно.

Командовать или подчиняться?

- 164.** Человек, гордящийся только своей национальностью, совсем не имеет личных достоинств. (По мотивам А. Шопенгауэра — М. Л.)
- 165.** Не понял — спроси. Еще раз не понял — переспроси. Если опять не понял, больше не спрашивай, не пытай партнера и не ставь его в идиотское положение, а пойдй и спроси у другого. Этот уже лучше объяснить не сможет — или, может быть, тебе еще не дано это понять.
- 166.** Объясняй не более двух раз. Далее ссылайся на свою некомпетентность.
- 167.** Если человек завидует твоему добру, он самое большее, что может тебе сделать — отобрать твое добро. Если он завидует твоим личностным качествам, то он убьет тебя, ибо не сможет их приобрести.
- 168.** И те, кто придерживается истины, и те, кто выступают против нее, считают, что они придерживаются истины. Но те, кто придерживаются истины, допускают, что они могут ошибаться, и спокойно относятся к человеку, имеющему другое мнение. Те же, кто выступают против истины, ни на секунду не сомневаются в своей правоте и ненавидят всех тех, кто придерживается другого мнения.
- 169.** Рассказывай о своих успехах всем знакомым. Друзья обрадуются, враги огорчатся. Рассказывай о своих успехах незнакомым. Ленивые посчитают тебя хвастуном. Люди успеха захотят подружиться. О несчастьях говори только профессионалу, который сможет помочь. Друзьям о них не говори, ибо это их огорчит, врагам тоже, ибо это их обрадует.
- 170.** Цель дискуссии — понять позицию партнера, цель спора — утвердить свою. Цель дискуссии — найти слабости в своей позиции, цель спора — найти слабости в позиции партнера. Итак, дискуссия — это сотрудничество, спор —

это война, борьба. В дискуссии истина проявляется, в споре выкипает.

171. Идти на дискуссию (конференцию) нужно с любопытством, а не с позицией. Позиция — все равно, что надевший на голову презерватив — искажает восприятие истины. Детям хорошо, так как у них нет позиции. Лучше ее не иметь вообще, а каждый раз решать задачу с точки зрения разума.

Правильная позиция только одна — та, что соответствует законам природы. На нее и следует всем равняться, ее искать, ее отстаивать. Если уже и есть позиции, то лучше, чтобы они были рыхлыми.

Необходимо расчищать авгиевы конюшни принципов и позиций.

172. Нельзя кормить ребенка через ягодицу, нельзя вести обучение в повелительном и даже повествовательном тоне и при этом надеяться, что что-то будет переварено и усвоено.

173. Нужно не производить впечатления, а выражать себя.

174. Нужно стараться выполнить, но нельзя стараться произвести хорошее впечатление при выполнении. На дело сил всегда хватит, усилия на впечатления всегда приводит к излишней трате энергии, в результате дело страдает, а впечатление портится. Когда забираешься в гору, тебе некогда думать о том, какое впечатление ты производишь.

175. Аморально только одно — быть плохим специалистом. Профессионал не может быть аморальным. У него на это просто не будет времени. Но если он даже с кем-то займется сексом, то партнеру от этого будет двойная польза. Он получит сексуальное удовлетворение и вырастет профессионально; в крайнем случае, вырастет только профессионально.

Командовать или подчиняться?

176. Легко быть бескорыстным, когда тебе нечего дать.

177. Шанс всегда есть. Но кроме шанса еще необходимо не только умение его увидеть, но и умение его использовать.

178. Не бойся ошибок. Ошибки — не грехи. Ошибки — это способы создания чего-то нового, возможно, творчески нового.

179. Где живешь, тем и живи.

В академической атмосфере — публикациями, степенями, званиями, продвижениях по службе. В Армии — звездочками. В издательстве — книгами. В торговле — ценами. На бирже — курсами. И т. д. А не можешь этим жить — уходи. А не хочешь этим жить — съедят.

180. Когда один — думай, когда с кем-то — чувствуй и действуй.

181. Нарушать правила тоже нужно по правилам.

182. Плохо, когда изобретаешь велосипеды. Но лучше изобретать велосипеды, чем ничего не изобретать. После того, как изобретешь несколько велосипедов, осознаешь свое собственное невежество, и прежде, чем изобретать, пойдешь в библиотеку.

183. Отсутствие детей не может нервировать. Нервировать может только их присутствие. А если нервирует их отсутствие, то это свидетельствует о неудовлетворении чувства собственной значительности, которую следует удовлетворять через продуктивную деятельность, а не через рождение ребенка.

184. Не всякий великий человек известен, не всякий известный человек велик.

185. Когда хочешь возвысить себя, предложи партнеру услугу. Когда хочешь возвысить партнера, попроси его об услуге.

186. **Серьезный человек — это снаряд, выпущенный в определенном направлении и не меняющий его.**
187. **Не можешь управлять собою, не сможешь управлять и другими.**
188. **С волками жить, по-волчьи выть. Но волком для этого становиться необязательно.** (Сергей Лавренков, мой ученик)
189. **Лучше говорить правду. Все равно никто не поверит.**
190. **Есть люди, с которыми в историю не попадешь, но в историю влипнуть можешь.**
191. **С ребенком нужно разговаривать как с взрослым, но не требовать от него как от взрослого.**
192. **Когда идешь к начальнику по собственной инициативе, реши все вопросы за 5 минут. У начальника не проси, а предлагай. Идя к начальнику, подготовь письменную речь. Растеряешься, так прочтешь. В крайнем случае, конспект или тезисы. И не бойся их держать перед своими глазами. Ведь второго раза может и не быть.**
193. **Не приходи к начальнику раньше времени. Обязательно благодари начальника, но по делу, а это всегда можно найти, хотя бы за то, что принял.**
194. **Принимай подчиненного как можно быстрее. Это вы тратите на прием подчиненного 5 или 10 минут. Он тратит на вас все время, которое ждет вашего приема. И все это время он работает плохо.**
195. **Лучше сделать так, чтобы тебя вызвал начальник.**
196. **Здоровое сердце не ощущается, хороший начальник не заметен.**
197. **Позаботься о том, чтобы узнать, правильно ли тебя поняли.**

Командовать или подчиняться?

Проводил я как-то семинар. Одна из его участниц попросила меня помочь ей вернуть мужа-алкоголика, который уже много лет причинял ей одни неприятности. Мы начали с ней работать на эту тему. В это время кто-то из участников спросил, не бывают ли у меня романы с моими подопечными, нередко очень привлекательными женщинами. Я вместо ответа на этот вопрос рассказал следующий анекдот.

Некто, новоявленный Робинзон, попал на необитаемый остров. Он кое-как оборудовал себе жилье, смог наладить процесс питания. Тогда стал актуальным сексуальный вопрос. И он решил поймать для этих целей обезьянку. Но сделать ему это никак не удавалось. Подошел он к берегу моря, пригорюнился, и вдруг увидел, как коршун нападает на лебедя. Наш Робинзон убил коршуна, а лебедь превратилась в прекрасную девушку. И, как в известной сказке, в благодарность предложила свою службу и выразила готовность выполнить любое его желания. Он немного подумал и попросил поймать обезьяну.

Далее у нас шла работа с этой подопечной. Где-то она поддакивала вроде бы по делу, где-то не соглашалась. Но желание заказчика — закон для психолога. Написали мы всей группой амортизационное письмо с целью вернуть ей этого алкоголика. Вечером она пожаловалась на то, что она почти все забыла, своей подружке, с которой она проживала в одной комнате. Та с удивлением спросила: «Неужели все?». «Нет, запомнила только анекдот». Подружка попросила пересказать его. Вот этот пересказ, который шел под гомерический хохот всей группы.

«На необитаемом острове появился принц. Вдруг он захотел есть. Он взял лук и стрелы и погнался за зеленой обезьяной. Выбежал он на берег моря и видит там лебедя. Вдруг лебедь стал принцессой и говорит принцу: «Я твоя, я тебя люблю и хочу, бери меня». А он ей ответил, что она ему не нужна и побежал дальше за зеленой обезьянкой».

Психологическая атмосфера в группе была хорошей, моя подопечная не обиделась, более того, после этого оздоравливающего смеха она осознала суть своей проблемы.

Итак, позаботься о том, чтобы узнать, правильно ли тебя поняли.

198. Главное — чувствовать себя королем, а не быть на «королевской должности».

199. Быют в одну щеку — убирай другую.

200. Говори так, чтобы тебя мог понять хотя бы тот, кто хочет тебя понять, и так, как ты хочешь, чтобы тебя поняли.

201. Человек устает делать не свое дело, а когда он делает свое дело, он не устает, сколько бы он ни работал.

202. Лучшая борьба с больной совестью — развитие своего ума. Умному человеку совесть не нужна. Заповеди нужны глупцам.

203. Бог ключ от Рая спрятал вовнутрь человека. Но тот не хочет искать его там.

204. Нет ни одной женщины, которая бы вышла замуж за холостяка. Часто сыновья являются психологическими мужьями своих мам.

205. Невротическая роза часто не замечает, что она роза, а видит у себя только шипы. Невротичный человек, общаясь с розой, не видит, что она роза, а видит у нее только шипы.

206. Сексуальной проблемы не существует, а существует производственная, решение которой перешло на территорию сексуальной проблемы.

Истинно сексуальная проблема проявляется не страданиями, а отсутствием яркости жизни. Нерешенная сексуальная проблема напоминает комнату, где не произведе-

Командовать или подчиняться?

ны малярные работы. Жить вполне удобно, но некрасиво. Это не значит, что не нужно ее решать, но ее нужно решать только после того, как проведены основные строительные работы.

207. Не спрашивай разрешения у родителей. А вдруг не разрешать? Все равно же следует поступать по-своему.

Не спрашивай разрешения у родителей. Вдруг не разрешат? Но всегда спрашивай разрешения у начальников, если не собираешься увольняться с работы.

208. Идеи величия — основной бич людей. Человек живет так, как будто весь мир вращается вокруг него. Это действительно так. Но вокруг меня вращается мой мир, А ваш мир вращается вокруг вас. Это нужно все время помнить. Каждый человек думает о себе, а не обо мне.

209. Лучший способ отомстить врагу, не мстить ему и тем самым держать его в состоянии эмоционального напряжения в течение длительного времени. Он-то будет ждать мести. Здесь как на войне. Затишье вызывает наибольшую тревогу.

210. Мстить можно только равному себе или стоящему выше тебя, ибо, если ты мстишь кому-нибудь, ты делаешь его, как минимум, равным себе.

211. Хочешь, чтобы тебя любили, дай на себе заработать, не лезь в чужие дела, помогай только тогда, когда об этом просят.

212. При сомнениях лучше себя переоценить, чем недооценить.

213. Не занимайся самообманом. Если сам себя не разоблачишь, то люди тебя разоблачат.

214. Преданность — это честолюбие, направленное в будущее (В. Гюго).

215. Вера и разум должны иметь одно и то же содержание.
216. Будь вождем для самого себя.
217. Когда я боюсь порвать с кем-нибудь, я нуль, который не хочет стать единицей.
218. Общаясь с другим человеком, помни, что ты не только видишь в нем себя, но и модифицируешь его поведение. В присутствии других он вел бы себя иначе, может быть, гораздо лучше.
219. Если тебя страстно желают, то ненадолго.
220. Творчество возможно на вершине горы знаний, созданной другими, иначе это превратится только в творчество для себя. Прежде чем изобретать, сходи в библиотеку.
221. Если человек плохо переносит одиночество, то он или сольется с массой, толпой, или заболеет неврозом. Отсюда суть правильного воспитания — научиться использовать одиночество, коль избежать его нельзя.
222. Если ты осознаешь или считаешь, что человек ниже тебя, и продолжаешь жить с ним, то ты унижаешь, прежде всего, себя тем, что живешь с человеком, который ниже тебя.

Мысль возникла, когда мы рассуждали, кто лучше — мужчины или женщины. Постановка вопроса неправомерна. Практика показывает, что в браке многие мучаются оттого, что считают своих партнеров ниже себя. Больше всего они наносят вред себе. Если их партнер примет это положение, он будет расти, а он сам нет. Мне, как учителю, думать, что мои ученики ниже меня, по сути, делать свою жизнь ужасной. Лучше думать, что они равны мне, а в некотором плане (возможностей) и выше меня. Просто на сегодня они кое в чем мне уступают по знаниям.

2. Тосты

Известные, но смешные

* * *

Купался молодой человек в море и потерял плавки. Нырнул, нырнул и вместо плавков достал кастрюлю. Прикрылся он этой кастрюлей и вышел на берег. Возле его одежды сидела незнакомая девушка, которая читала книгу и не собиралась уходить. Молодой человек (явно не прошедший психологической подготовки) решил завести разговор и намекнуть девушке, чтобы она отошла от его одежды. И между ними произошел следующий диалог.

— Девушка, что вы читаете?

— Логику.

— А что такое логика?

— Логика — это наука, которая учит угадывать чужие мысли.

— А о чем я сейчас думаю?

— Вы думаете, что у вашей кастрюли есть дно.

Парень ахнул, у него опустились руки. Но кастрюля не упала.

Так выпьем же за ту силу, которая удержала кастрюлю!

* * *

Заказал хан портрет художнику. А хан был кривой на один глаз и хромым. Художник же нарисовал его без этих дефектов. Хан разозлился за то, что художник отступил от правды. Наказание — смерть. Второй художник, учтя ошибку первого, нарисовал хана таким, какой он есть. Хан опять остался недовольным. «Я воин, а ты изобразил меня калекой!» И казнил художника. Третий художник нарисовал хана на охоте. Короткая нога его стояла на пеньке, он целился в оленя, прищурился отсутствующий глаз. Хан остался доволен и богато одарил художника. Так выпьем за

то, чтобы говорить начальнику полуправду, но так, чтобы она выглядела, как правда!

А теперь два тоста, которые явно будут отличаться от всех остальных, и вас заметят

* * *

Первый тост. Произнесите его в компании, куда вы попали впервые, например после конференции. Дождитесь, когда вам предложат произнести тост, а во время застолья старайтесь не говорить. Когда уже выпьют за дружбу, любовь, женщин, мужчин, после того как пожелают встретиться еще раз на этой земле этим же составом, вы поднимаетесь и говорите:

«Я хочу произнести эгоистический тост (после этих слов все сразу умолкают). У каждого человека имеется свой социальный атом — это люди, с которыми у него складываются теплые эмоциональные отношения. Если с людьми, которых я включил в свой социальный атом, что-то случается, наступает моя социальная смерть, а это гораздо хуже физической. Мне с вами было так тепло, что я вас всех включил в свой социальный атом.

Я вам желаю здоровья и долгих лет жизни!»

* * *

Второй тост уместен в компании друзей. Я его произносил на дне рождения своего друга и, конечно, постарался сделать это в конце, так как лучше всего запоминается первое и последнее. Первым быть трудно, последним, после всех славословий, легче. Хочу заметить, что я хотел бы, чтобы и у вас был такой друг. И эта книга написана во многом благодаря его поддержке. Но перейдем к тосту.

«Я не понимаю, что вы нашли в нем хорошего! Посмотрите на него — толстый, лысый (естественно, ругаем за достоинства — он просто плотный, а залысины едва намечаются), а вредный — хуже не придумаешь. Не воз-

Командовать или подчиняться?

мущайтесь! У меня есть факты! Ты зачем положил мне в сумку кирпич, и я таскал его целую неделю? Правда, я тоже заставил тебя кое-куда пройтись! А ты что его защищаешь? Не помнишь, как первого апреля он натравил на тебя психиатрическую бригаду «скорой помощи»?

Так я еще несколько минут под общий хохот вспоминал все его дружеские проделки и шутки, а также как подшучивали над ним. А закончил следующими словами:

«Хоть ты и вредный, но я тебя люблю и желаю тебе долгих лет счастливой жизни!»

Как устроиться на работу

Этот раздел написан для молодых карьеристов, еще не достигших высокого профессионального уровня, но подающих надежду. Он основан на нашем опыте устройства на работу молодых людей, как имеющих специальность, так и без оной. Когда ты устраиваешься на работу, то четко должен представить себе цель, с которой ты устраиваешься на работу — заработать деньги, сделать карьеру, найти мужа (жену), в крайнем случае сексуального партнера, или переждать какое-то время, пока не подвернется что-то лучшее, и т. п.

Так вот здесь мы описываем способ устройства на работу на такое предприятие, где вы надеетесь сделать карьеру, т. е. вы будете устраиваться на производство, которым руководит карьерист.

Итак, начинаем устраиваться.

Следует помнить, что устраиваться нужно всегда самому. Если даже у вас есть козыри (связи и знакомства), не выкладывайте их сразу. Начальники-карьеристы не любят, когда кто-то вмешивается в их кадровую политику. Вы, может быть, и устроитесь таким способом, но у вас на первых порах будут большие трудности, ибо против вас будет и начальник, и его подчиненные. Помните, что если вы

устроились по благу, то вы тем самым кого-то оттеснили. Не исключено, что этот кто-то потом может оказаться вашим непосредственным начальником. На одну из кафедр Пустозвонского университета по большой протекции в аспирантуру была принята выпускница Б. Латова. Ее научным руководителем оказался профессор, который на этом месте видел своего сына. Дальнейшую картину допишите сами.

Прежде всего, выберите фирму, вуз или предприятие, где вы хотите сделать свою карьеру. Выбирайте самое престижное, с вашей точки зрения. Нужно стремиться попасть в референтную группу.

Далее подбираются 4—5 родственных учреждений, и начинается устройство на менее желательное из них. Такой подход позволяет снять эмоциональное напряжение. Даже если вам здесь и откажут, то вы не расстроитесь, ведь вам не очень и хотелось. Более того, скорее всего вам откажут, но зато вы приобретете опыт. Постепенно ваши действия будут все точнее и точнее. Если вы воспользуетесь нашими советами, скорее всего на четвертый, а может быть, и на третий раз вас примут. Вот после этого, если у вас не изменилась точка зрения, следует идти в выбранное предприятие. Следует помнить, что засватанная невеста ценится дороже. Кроме того, что-то уже у вас есть. Вы будете более спокойны.

А теперь сама техника устройства. Иметь дело нужно только с первым лицом. Помните, что кадровые вопросы решает первое лицо, руководитель предприятия. А если этим управляет кто-то другой, то это очень плохое предприятие. Если вы уже четко знаете, под чьим началом и в каком отделе хотите работать, то лучше начать с начальника этого отдела, Если вы ему подойдете, то он сам расскажет вам, как нужно беседовать с руководителем, он же сам вас и представит. Не слушайте его подчиненных. Часто они могут быть не заинтересованы в вашем трудоустройстве. Однажды заведующий физиотерапевтическим отделением предложил медсестре приемного отделения

Командовать или подчиняться?

крупной больнице поработать в его отделении. Она об этом просто мечтала, но ей медсестры этого отделения привели столько отрицательных доводов, что она отказалась. Как выяснилось потом, что зря. Когда она закончила мединститут, она выбрала специальность физиотерапевта.

Но если такой возможности у вас нет, то идите в приемную и познакомьтесь с секретарем. Секретарь у начальника-карьериста всегда играет значительную роль и сможет нужным образом о вас доложить. У секретаря следует спросить совета, как поступить и каковы перспективы, используя при этом правила психологического айкидо. Здесь уместна профилактическая амортизация. («Если вы мне откажете, то претензий у меня к вам никаких не будет. При вашей загруженности, вам конечно не до меня» и т. п.) Ее советами обязательно воспользуйтесь. Если у вас получится, то покажите ей свое резюме и попросите, чтобы она его отредактировала. К резюме приложите коротенькое письмо.

Глубокоуважаемый Н.Н.!

Я мечтаю работать на Вашем предприятии. Кроме того, я знаю Вас как прогрессивного человека, дающего возможность расти молодым перспективным кадрам, которые, может быть, еще не достигли совершенства в своей профессии, но очень к этому стремятся.

Пишу Вам письмо для того, чтобы не отнимать много времени. Если письмо мое вас заинтересует, вы назначите дату и час приема. Если нет, то можете мне в приеме отказать. Я узнаю об этом от вашего секретаря.

С уважением Имя Рек.

Начинающим можно приписать примерно следующее.

Я готов работать на любых Ваших условиях (Помните, главное залезть в вагон, а там уж как-нибудь устроитесь). Готов работать с испытательным сроком, но готов в любую минуту, если я стану в тягость фирме, уволиться еще до окончания испыта-

тельного срока. Могут даже написать заявление об увольнении с открытой датой.

В резюме, когда начнете описывать набор своих навыков и умений, начните с того, которым вы владеете не очень хорошо, а только потом уже укажите те, которыми владеете более или менее профессионально. Например: «Я знаю, что сейчас очень распространен способ работы А. Я с ним знаком, но владею им пока не в совершенстве. Пока я это делаю этим способом «Б». Этой фразой вы введете в бессознательное вашего будущего начальника то, что способом Б. вы владеете в совершенстве, что вы готовы овладеть и другими способами, и что вы любите себя совершенствовать.

Обычно при помощи такого письма вам удастся попасть к нему на прием.

Во время беседы вам было бы полезно, если бы показали начальнику, что знакомы с достижениями коллектива. (Об этом вы узнаете от секретаря.) Если у вашего начальника есть печатные работы или книги, то в беседе вам следует каким-то образом показать, что вы с этими работами знакомы. Лучше что-то процитировать.

На первом производстве вам могут отказать, но, как я уже говорил, это вас не расстроит. Ведь главное выслушать всех ваших партнеров и после отказа спросить, какие навыки нужно наработать для того, чтобы быть полезным данному учреждению. Все советы, которые вы получите на этом предприятии, учтите, когда начнете устраиваться на второе. Лучше эту работу проводить под руководством опытного психолога-тренера, который может тоже сделать ценное замечание.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Э. Е. Бехтель.* Донозологические формы злоупотребления алкоголем. М.: 1986. — 272 с.
2. *Джемс У.* Психология. М.: Педагогика, 1991. 368 с. — (Классики мировой психологии).
3. *Карвасарский Б. Д.* Неврозы. 2-е изд. М.: Медицина, 1990. - 576 с.
4. *Ле Бон Г.* Психология толп. М.: Институт психологии РАН, Изд-во «КСП+», 1998. — 416 с.
5. *Литвак М. Е.* Психологическое айкидо. Ростов н/Д: Издательство Ростовского педагогического института, 1992. — 64 с. — (Психотерапия для всех)
6. *Литвак М. Е.* Психологическая диета. Ростов н/Д: изд-во «Психологическое айкидо», 1993. — 60 с. (Сер. «Психотерапия для всех»)
7. *Литвак М. Е.* Психотерапевтические этюды. Учебное пособие. Ростов н/Д: изд-во «Пайк», 1996. — 224 с.
8. *Литвак М. Е.* Как узнать и изменить свою судьбу. Ростов н/Д: изд-во «Феникс», 2001. — 380 с.
9. *Литвак М. Е.* Психологический вампиризм. Ростов н/Д.: изд-во «Феникс», 2001. — 416 с.
10. *Литвак М. Е.* Из Ада в Рай: Избранные лекции по психотерапии: Учебное пособие. Ростов н/Д.: изд-во «Феникс», 1997. — 448 с.
11. *Литвак М. Е.* Принцип сперматозоида. Ростов н/Д: изд-во «Феникс», 2001. — 512 с.
12. *Литвак М. Е.* Профессия — психолог. Ростов н/Д: изд-во «Феникс», 1999. — 352 с.
13. *Маслоу А.* Личность и мотивации / Пер. с англ. Татлыбаевой А. М. СПб.: Евразия, 1999. — 478 с.

14. *Морено Дж.* Театр спонтанности / Пер. с англ. Красноярск: Изд-во Фонда ментального здоровья, 1993. — 126 с.
15. *Московичи С.* Век толп. М.: Институт психологии РАН, Изд-во «КСП+», 1998. - 480 с.
16. *Ницше Ф.* Сочинения: В 2 т. / Пер. с нем. М.: Мысль, 1990. Т.1 - 829 с. Т.2 - 829 с.
17. *Перле Ф., Гудмен П., Хефферлин Р.* Практикум по гештальттерапии. Красноярск: Изд-во управления печати и информации администрации Красноярского края, 1993.- 184 с.
18. *Платон.* Диалоги / Пер. с древнегреч. М.: Мысль, 1968. - 607 с.
19. *Роджерс К.* О групповой психотерапии / Пер. с англ. М.: Гиль-Эстель, 225 с.
20. *Сенека.* Нравственные письма к Луцилию // Если хочешь быть свободным: Сенека, Честерфильд, Моруа. М.: Политиздат, 1992. С. 5—110.
21. *Стюарт Я., Джойнс В.* Современный транзактный анализ / Пер. с англ. Д. Касьянова. Изд-во «Социально-психологический центр», 1996. — 330 с.
22. *Франкл В.* Человек в поисках смысла / Пер. с англ. и нем. М.:Прогресс, 1990. — 368 с.
23. *Фрейд З.* Массовая психология и анализ человеческого «Я» // Избранное. Т. 1. London: Overseas Publications Interchange Ltd. P. 77—145.
24. *Фромм Э.* Человек для себя. Исследование психологических проблем этики. / Пер. с англ. Л. А. Чернышевой. Минск: «Коллегиум», 1992. — 253 с.
25. *Фромм Э.* Бегство от свободы / Пер. с англ. М.: Издательская группа «Прогресс», 1995. — 256 с.

Командовать или подчиняться?

26. *Хорни К.* Невротическая личность нашего времени; самоанализ / Пер. с англ. М.: Издательская группа «Прогресс — Универс», 1993. — 480 с.

27. *Шопенгауэр А.* Афоризмы житейской мудрости // Избранные произведения. М.: Просвещение, 1993. С. 189-370.

28. *Beck A. T.* Cognitive Therapy and Emotional Disorders. N.Y.: Penguin book, 1979. 340 p.

29. *Berne E.* Game People play. The Psychology of Human Relationships. Repr. Harmondsworth. N. Y.: Penguin Book, 1976. 173 p.

30. *Homey K.* Neuroses and Human Growth. The Struggle Toward Self Realization. N.Y.: W. W. Norton and Co, 1950. 682 p.

**Северо-Кавказский центр промышленной психотерапии,
психологии и бизнеса
Президент М. Е. Литвак**

ОРГАНИЗУЕТ семинары для руководителей, на которых они смогут научиться создавать оптимальный психологический климат в коллективе, более эффективно проводить деловые переговоры, а также психологическую экспертизу документации и т. д.

ОРГАНИЗУЕТ семинары по обучению психотерапевтов, психологов и педагогов современным методам психотерапии и психологического тренинга (транзактный анализ, сократический диалог, нейролингвистическое перепрограммирование, холотропное дыхание, когнитивная терапия, целенаправленное моделирование эмоций, интеллектуальный транс, эрототерапия и др.).

ПРОВЕДЕТ современную диагностику, лечение и профилактику пограничных нервно-психических расстройств (неврозы, невротические реакции, сексуальные нарушения) и психосоматических заболеваний (гипертоническая болезнь, бронхиальная астма, язвенная болезнь желудка и двенадцатиперстной кишки и др.). При этом будут использованы новые формы организации медицинской помощи (психотерапевтические клубы психокоррекционной и психотерапевтической направленности).

ОБРАЩАТЬСЯ:

344095, Ростов-на-Дону, а/я 7458
E-mail: litvak@aaanet.ru

Филиал в Москве:

8-095-505-02-11
Web-site: www.mlitvak.ru

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие ко второму изданию.....	3
Предисловие к первому изданию.....	6
Глава I. Психология управления.....	9
Введение.....	11
1.1. Основные понятия социальной психологии.....	16
1.2. Поведение человека в группе (роли и маски).....	35
<i>Устройство группы.....</i>	<i>35</i>
<i>Характеристика учебно-карьеристской группы.....</i>	<i>45</i>
<i>Характеристика культурно-развлекательной группы.....</i>	<i>53</i>
<i>Характеристика алкогольно-сексуальной группы.....</i>	<i>64</i>
<i>Как не сползти с позиций карьериста.....</i>	<i>71</i>
1.3. Групповой процесс.....	85
<i>Как работать с агитатором.....</i>	<i>86</i>
1.4. Групповая динамика.....	97
1. Психология толпы. Общая характеристика толпы.....	97
2. Как быть, если хочется стать вождем, или	
<i>Психологическая характеристика вождя.....</i>	<i>107</i>
<i>Как управлять толпой.....</i>	<i>117</i>
<i>Типы вождей.....</i>	<i>129</i>
<i>Виды толп.....</i>	<i>135</i>
<i>Как не попасть в толпу, или хотя бы не раствориться в ней</i>	<i>138</i>
1.5. Как превратить группу в коллектив.....	148
1.6. Диагностика группы.....	151
Глава II. Психология управления в действии.....	157
2.1. Как быстрее найти свое место в группе.....	162
2.2. Как приспособить группу к себе.....	165
2.3. Как снять начальника.....	169

Глава III. Где есть кто	173
3.1. Лечебные учреждения.....	176
3.2. Педагогические учреждения.....	181
<i>Школа</i>	<i>181</i>
<i>Вуз</i>	<i>190</i>
3.3. Армия.....	196
3.4. Спорт.....	198
3.5. Производственные коллективы.....	200
3.6. Семейные группы.....	201
Глава IV. Групповая психотерапия	209
Глава V. Психологическая диета	231
5.1. Эмоциональные потребности.....	233
<i>Какие выводы можно сделать на основе этих данных?</i>	<i>235</i>
5.2. Положительные эмоции.....	237
<i>Интерес</i>	<i>237</i>
<i>Радость</i>	<i>240</i>
<i>Связь между интересом и радостью</i>	<i>245</i>
5.3. Отрицательные эмоции.....	250
Биологические отрицательные эмоции.....	251
<i>Тревога</i>	<i>251</i>
<i>Страх</i>	<i>254</i>
<i>Принципиальность</i>	<i>259</i>
<i>Щедрость</i>	<i>260</i>
<i>Гостеприимство</i>	<i>261</i>
<i>Галантность</i>	<i>261</i>
<i>Доброта</i>	<i>262</i>
<i>Заботливость</i>	<i>262</i>
<i>Скромность</i>	<i>263</i>
<i>Солидарность</i>	<i>267</i>
<i>Храбрость</i>	<i>267</i>
<i>Страдание</i>	<i>268</i>

Командовать или подчиняться?

<i>Гнев</i>	271
Социальные отрицательные эмоции.....	273
<i>Стыд</i>	273
<i>Вина</i>	275
5.4. Безэмоциональные состояния.....	283
<i>Скука</i>	284
<i>Удивление</i>	289
5.5. Целенаправленное моделирование эмоций.....	290
<i>Основные принципы</i>	291
<i>Клиническая практика</i>	292
<i>Педагогическая практика</i>	295
<i>Организационный процесс</i>	298
<i>Спортивная работа</i>	299
<i>Публичное выступление (специально для политических деятелей и работников торговли)</i>	300

Глава VI. Взгляд изнутри человека со стороны

(Впечатления психотерапевта, ставшего преподавателем лица).....	305
6.1. Рассказ первый.....	307
6.2. Рассказ второй.....	319

Приложения..... 327

1. Правила-афоризмы и заморочки.....	329
<i>Производство</i>	329
<i>Брак и семья</i>	341
2. Тосты.....	368
<i>Известные, но смешные</i>	368
<i>А теперь два тоста, которые явно будут отличаться от всех остальных, и вас заметят</i>	369
Как устроиться на работу.....	370

Литература..... 374

Учебное издание

Литвак Михаил Ефимович
КОМАНДОВАТЬ
ИЛИ ПОДЧИНЯТЬСЯ?

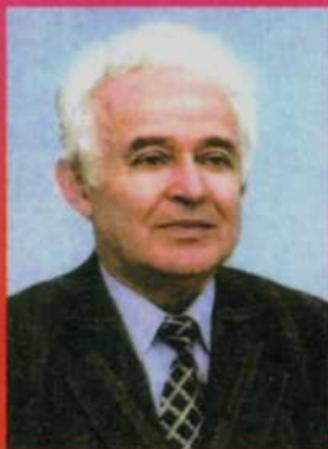
Ответственный редактор С. Осташов
Обложка Т. Неклюдова
Корректоры: Н. Пустовойтова, О. Милованова

Лицензия ЛР № 065194 от 2 июня 1997 г.

Сдано в набор 12.12.2003. Подписано в печать 11.02.2004.
Формат 84x108 1/32. Бумага тип №2.
Гарнитура Школьная. Печать высокая.
Усл. печ. л. 20,16. Тираж 5000 экз.
Заказ № 129

Издательство «Феникс»
344082, г. Ростов-на-Дону, пер. Халтуринский, 80.

Отпечатано с готовых диапозитивов в ЗАО «Книга»
344019, г. Ростов-на-Дону, ул. Советская, 57.



Литвак Михаил Ефимович —
Член корреспондент Российской Академии Естественных наук, кандидат медицинских наук, главный психотерапевт Ростовской области, психотерапевт европейского реестра.

Научные интересы — современные методы психоаналитической терапии. Целенаправленное моделирование эмоций, коррекция и прогноз судьбы, интеллектуальная нирвана, психологическое айкидо, психосмехотерапия — вот далеко не полный перечень методик, разработанных и успешно внедренных в лечебную практику и практику консультирования семьи, руководителей, администраторов и бизнесменов.

Литвак Михаил Ефимович — автор 24 книг посвященных актуальным вопросам психотерапии, психологии общения, управления. Он — создатель КРОССа (клуба решивших овладеть стрессовыми ситуациями), где можно обучиться психологически грамотному общению и ораторскому искусству, пройти курс лечения неврозов и психосоматических заболеваний.

ISBN 5-222-04524-2



9 785222 045244

 **ЕНИКС**