практическая психология

Раиль Кашапов

# Курс практической психологии, или Как научиться работать и добиваться успеха

**как меньше делать, но больше успевать**

**как изменить дела к лучшему**

**как читать человека, словно книгу**

УДК 159.9
ББК 88.4
К93

Автор-составитель **Р. Р. Кашапов**

К93 **Курс** практической психологии, или Как научиться работать и добиваться успеха: Учебное пособие для высшего управленческого персонала/Автор-сост. Р. Р. Кашапов. — М.: АСТ-ПРЕСС КНИГА. — 448 с.: ил. — (Практическая психология).

ISBN 978-5-462-00624-1

Книга рассказывает о методах и приемах познания людей и себя. Учитывая большую потребность в такой информации, она составлена как хрестоматия для самоподготовки и самообразования руководителя. В ней представлены наиболее известные авторы в области современного человекознания.

Адресована руководителям различного уровня, социологам и психологам.

**УДК 159.9**
**ББК 88.4**

ISBN 978-5-462-00624-1

© ООО «АСТ-ПРЕСС КНИГА»

## УВАЖАЕМЫЙ ЧИТАТЕЛЬ!

Вы держите в руках первый выпуск методических материалов «Курса практической психологии управления». Мы очень рады, что вы стали нашим читателем и надеемся, что он принесет вам истинную пользу. Это курс саморазвития и самосовершенствования в области практического человековедения. С помощью этой книги можно не только самосовершенствоваться, но она окажет вам и практическую помощь в обучении и познании ваших коллег и подчиненных, а также поможет повышению общей эффективности управленческой деятельности вашего коллектива.

Данный курс представляет собой учебно-методическое пособие по современному человекознанию. В основу этого курса положен фактический материал, который я собирал с 1982 года, когда впервые столкнулся с проблемами подготовки, консультации и отбора руководителей и специалистов. На протяжении 11 лет структура курса неоднократно менялась, сокращалась теоретическая часть, значительно увеличивалась практическая направленность, учитывая пожелания и потребности руководителей.

Объем знаний и материала рассчитан примерно на полугодичное усвоение при ежедневных занятиях по 1 часу и подкрепления в течение дня при самостоятельной работе. Хотя тот же объем подготовки по данному курсу в процессе специально организованного социально-психологического тренинга мы проходим в течение одной недели, за 50 часов. Для тех, кто хочет сэкономить время и пройти данный курс на основе практических занятий, деловых игр, мозгового штурма и других увлекательных форм занятий, в компании таких же предприимчивых людей, сообщаем, что обучение проходит ежемесячно, ориентировочно в первую декаду месяца, читайте нашу рекламу.

На протяжении всего этого времени шел отбор литературы, в основном зарубежных источников, и перевод ее. За последние годы некоторые книги уже вышли в России, поэтому мы их даем в очень сокращенной форме. Это такие, как: Д.Карнеги «Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей, выступая публично», «Как перестать беспокоиться и начать жить»; Э.Берн «Игры, в которые играют люди», «Люди, которые играют в игры»; Л.Зайверт «Ваше время – в ваших руках» и другие книги.

Книги, которые еще не издавались в России, мы даем в более полной форме: А.Штангль «Язык тела» (познание людей в профессиональной и обыденной жизни); Д.Ниренберг и Г.Калеро «Как читать человека словно книгу». Из остальных представлены наиболее важные места, необходимые для руководителей.

Для удобного чтения курс разбит на несколько частей.

Первая обозначена как «Теория и практика управления», в которой освещаются некоторые теоретические положения психологии, чтобы читатель мог получить необходимую точку отсчета в теории.

Вторая – «Практика психологии управления», в которой даны основные положения для отработки приемов и методов познания.

Третья – «Советы руководителю». В ней представлены конкретные рекомендации и советы, которые можно использовать сразу, без долгих отработок, поскольку все мудрое и гениальное – просто.

Четвертая – это психологические тесты, своеобразный психологический практикум, который позволит лучше и глубже понять прочитанное и, главное, сразу же применить определенные знания на практике. Например, читая о темпераменте, вы сразу же, с помощью приведенных в этой части книги тестов, сможете определить свой темперамент, стиль поведения или руководства. Кто вы: демократ, либерал или автократ? Психологические тесты помогут более ярко высветить те моменты, о которых вы, возможно, не подозреваете. Они также дают сравнительную характеристику вашей личности среди других людей.

Пятая – «Информация к размышлению», наиболее разнообразная часть, основная цель которой – остановить мгновение жизни и задуматься о своем месте в жизни, на работе, в семье, о своем предназначении, о методах работы, да мало ли о чем и на какие мысли могут навести философские суждения и новейший опыт деловых людей всего мира. Как доказали психологи, первый толчок к изменению себя, своих методов работы, своей организации заключается в осознании через размышления.

Шестая часть включает в себя юмор, имеющий в своей основе психологическое содержание. Это не просто юмор, имеющий в своей основе психологическое содержание. Это не просто юмор, а юмор для психотерапии. Эту часть мы рекомендуем читать как можно чаще, как в хорошем, так и в самом подавленном, угнетенном состоянии.

Заключительная, но не менее важная часть – здоровье руководителя,– которая говорит сама за себя. Без здоровья нет руководителя, без высокой работоспособности нет успеха.

## Как работать с данным курсом и извлечь из него наибольшую пользу

1. Этот курс не предназначен для быстрого чтения. Он рассчитан для кропотливой и серьезной работы над собой – для самосовершенствования и самопознания, для познания других и обучения воздействию на людей.

Поэтому с первой же страницы надо настроить себя на страстное желание учиться и твердую решимость развить у себя умение обходиться с людьми.

Ваше время и ваше усердие окупятся сторицей, чем больше вы будете заниматься с данным курсом, тем совершеннее и богаче вы будете в человекознании.

2. Работать нужно с карандашом в руках. Если вы читаете несколько раз, то пусть карандаши будут разного цвета.

3. Наиболее важные и нужные места, которые вы бы хотели отработать, выписывайте себе в ежедневник.

4. Постоянно, в зависимости от вашего времени, делайте отчет самому себе, раз в неделю или раз в месяц, анализируя все беседы, совещания и заседания, которые имели место в течение недели или месяца.

При этом спрашивайте себя: «Какие ошибки я совершил на этот раз? Что использовал удачно и в каких случаях мог поступить лучше? Над чем следует поработать?»

5. Основные положения каждой книги необходимо знать наизусть. Может быть, вы их будете знать не сразу, но через месяц-другой вы ими должны свободно оперировать.

Этот курс будет постоянно пополняться. По мере пополнения курса вы сможете постоянно обновлять и увеличивать свой объем знаний. Для этого вам достаточно заполнить отрывной талон в конце данного пособия и написать свои пожелания – в какой области вы бы хотели получить знания, навыки и умения. Удачи вам, дорогой читатель, в этом трудном деле человекознания. Нет ничего лучше и достойнее, чем познать себя и других.

## НАУЧИТЕСЬ НАЧИНАТЬ

(Из книги В.Зигерта, Л.Ланга «Руководить без конфликтов». Сокр. пер. с нем. М.: Экономика, 1990)

Сколько советов уже получено, сколько семинаров по рациональной организации труда уже проведено, сколько книг по управлению прочитано – и все ради того, чтобы найти наконец действительно верный ответ на вопрос: как научиться начинать? Как подступиться к неприятной, сложной и чрезвычайно объемной работе, не испытывая при этом постоянно желания увильнуть, придумать другие, якобы неотложные, дела, обмануть самого себя? «А не лучше ли мне будет сесть за работу после хорошего обеда или утром, когда можно будет взяться за дело со свежими силами?» Удельный вес таких «бульдозеристов» довольно высок. Они толкают перед собой работу до тех пор, пока ее не наберется целая гора, заслоняющая белый свет, пока в воздухе не «запахнет» катастрофой. Тогда наконец со страхом и отчаянием они начинают эту гору разгребать. Так не лучше ли научиться начинать?

Если вы действительно внутренне готовы к тому, чтобы изменить свое поведение в будущем, возьмите листок бумаги и отметьте, почему вы отложили те или иные работы. Чтобы не отложить и это дело, познакомьтесь с приведенными ниже причинами, мешающими приступить к работе, которыми поделились люди, не умевшие начинать.

Причины, по которым работа не была начата:

страх перед продолжительностью работы;

страх перед возможной неудачей;

страх перед некомпетентностью;

работа недостаточно привлекательна и скучна;

результаты работы не принесут выгоды;
я даже понятия не имею, как к ней подступиться;
работа пробуждает во мне неприятные чувства;
я не имею пока нужной информации;
я заранее убежден в ее бесполезности;
у меня есть более важные дела! На такие длительные работы просто времени нет.

Наверняка найдется еще много подобных причин, на которые вы натолкнетесь, если захотите проверить себя и зададите себе вопрос: почему я откладываю работу на более поздний срок?

Здесь вряд ли что-либо изменится, если не попытаться выяснить подспудные причины такого поведения. В очень редких случаях дело объясняется просто ленью или отсутствием работоспособности. Как же тогда человек смог занять руководящую должность? Скорее речь тут идет о таких работах, на которые абсолютно не хватает нервов. Важно выяснить, какого типа эти работы, чтобы можно было ими овладеть. Достаньте карандаш и отметьте, от какого типа работы вы всегда рады увильнуть.

Несколько проверенных практикой советов могут помочь почти каждому научиться начинать. Простоты ради начнем рассмотрение 10 вышеупомянутых факторов в порядке их изложения.

*1. Страх перед продолжительностью работы*

Здесь можно начать с небольшой, приятной и несложной задачи, а потом почти автоматически продолжить работу. Попробуйте разделить работу на части. Если вам, например, необходимо написать доклад, разбейте его на части и начните с той или иной главы. Можно также попытаться сначала составить краткий обзор по каждой из глав. Следующим этапом будут организация и систематизация необходимого материала и информации.

*2. Страх перед возможной неудачей*

Для выхода из подобной ситуации составьте перечень всех возможных путей решения. После этого вы опять-таки почти автоматически будете втянуты в работу.

Наконец, надо спросить себя: что значит «неудача»? Не мешают ли работе некое идеальное представление, слишком высокие требования к качеству? Не следует ли ограничиться средним уровнем? Иногда стремятся выполнять поставленную задачу настолько хорошо, что для этого просто негде взять времени. Причиной «крушения» явится тогда ваше «представление», а не само дело.

*3. Страх перед некомпетентностью*

Определите, в каких проблемах вы недостаточно разбираетесь, в каких – абсолютно некомпетентны. Поищите помощи. От ожидания ситуация не изменится. Не исключено, что вы поймаете себя на том, что все было лишь предлогом не приступать к работе.

*4. Работа недостаточно привлекательна и скучна*

Опять-таки тот же рецепт: разделите работу. По возможности найдите себе помощников, которые могли бы взять на себя те или

иные отдельные задачи. Наладьте почасовую работу. Один час в день скучной, малопривлекательной работы – от этого не умирают.

Если достигнуты промежуточные результаты, соответственно поощрите себя и своих помощников (например, пригласив на кофе).

*5. Результаты работы не принесут выгоды*

Поставьте перед собой частичную задачу с указанием срока выполнения и запланированных результатов. Попытайтесь извлечь из работы выгоду. Не исключено, что полученные результаты могут иметь интерес для вас и руководимого вами подразделения.

*6. Я даже понятия не имею, как к ней подступиться*

Поговорите с коллегой. Поговорите с заказчиком. Справьтесь у него об особых пожеланиях, укажите на возникшие трудности. Попросите содействия при выборе вариантов решения. Выполнял ли кто-либо ранее подобные задания? Есть ли литература по данному вопросу? Опыт у других?

*7. Работа пробуждает во мне неприятные чувства*

С этой работой некоторым образом связаны воспоминания о постигшей вас неудаче или о столкновении с неприятным вам человеком. Поговорите о происшедшем с кем-нибудь, поговорите просто так. Может, он поможет вам избавиться от груза воспоминаний.

*8. Я не имею пока нужной информации*

Какая информация вам нужна? Есть ли у вас соответствующий перечень? Если нет, поскорее составьте его. Примите и другие необходимые меры. Впрочем, для работы не надо знать все, надо знать самое существенное.

*9. Я заранее убежден в ее бесполезности*

Попытайтесь изменить свою позицию в разговоре с заказчиком. Воспользуйтесь рекомендациями в пункте 5. Ситуация схожая. Выберите аспект, от которого зависит дальнейший успех. Если здесь нельзя добиться успеха, это будет убедительным поводом для прекращения работы.

*10. У меня есть более важные дела! На такие длительные работы просто нет времени*

Но нет более важного и нужного дела, чем работа над собой. Только она делает нас лучше, чище, добрее и профессиональнее. Только она может позволить взглянуть на себя по-новому, увидеть мир в другом измерении, понять других и сделать нашу жизнь счастливее, плодотворней. Эта книга и есть **книга познания и изменения, самосовершенствования.**

**Часть I**

# ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ

## ТИПОЛОГИЯ ЛИЧНОСТЕЙ

Личность человека чрезвычайно сложна и уникальна. Мы всегда можем отличить одного человека от другого. Но в то же время между несколькими людьми всегда можно найти сходные черты. Ученые всех времен искали эти различия и сходства, старались объединить людей в определенные группы, то есть найти у них типичные черты. С 400-х годов нашей эры, когда Гиппократ впервые разделил людей на 4 типа, прошло более 15 веков, и психология обогатилась многочисленными исследованиями поведения людей, в которых ученые также старались вывести типы людей.

Проблемами типологии занимались такие ученые, как Юнг, Айзенк, Карлейль, Фромм, Кречмер и Шелдон, Лазурский и Павлов, Кант, Декарт и другие.

В настоящем курсе мы представляем те типологии, которые, на наш взгляд, будут наиболее полезны руководителям в плане практического применения для познания людей и расширения своих знаний и умений в области человековедения.

## ПСИХОАНАЛИТИЧЕСКАЯ ТИПОЛОГИЯ

(По книге Н.А.Робера, Ф.Тильмана «Психология индивида и группы». Пер. с фр. М.: Прогресс, 1988)

Эта типология различает пять основных типов:

ОРАЛЬНЫЙ, характеризующийся сильной зависимостью от других, пассивная установка человека этого типа может сопровождаться такими чертами, как жадность или чрезмерная щедрость и т.д.

АНАЛЬНЫЙ, основными тремя чертами которого являются бережливость, упрямство и любовь к порядку;

УРЕТРАЛЬНЫЙ, характеризующийся честолюбием и духом соперничества в сочетании со стыдливостью;

ФАЛЛИЧЕСКИЙ, характеризующийся решительностью, уверенностью в себе и целеустремленностью;

ГЕНИТАЛЬНЫЙ, или уравновешенный.

## ТИПОЛОГИЯ ХЕЙМАНСА – ЛЕ СЕННА

Ниже мы остановимся на одной из психологических характерологий – типологии Хейманса, которая была развита и завершена

Ле Сенном и французской школой. Эта характерология наиболее применима в повседневной жизни.

а) ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ХАРАКТЕРА

Характер рассматривается как совокупность (в различной дозировке) трех основных составных частей.

ЭМОЦИОНАЛЬНОСТЬ (обозначаемая как Э+ или Э-).

Речь идет о том, с какой легкостью данная ситуация вызывает у человека эмоциональное состояние (эмоции или чувство).

У некоторых людей обыденные события (заботы, неудачи, ошибки или же, напротив, хорошие новости, вознаграждение, успех и т.д.) вызывают довольно сильные эмоции.

Другие реагируют менее быстро, бесстрастно. О таких говорят: «Их ничем не проймешь».

Не следует смешивать людей бесстрастных с теми, чья эмоциональность носит внутренний характер. Она тем более важна, что не выражается вовне. Внимательный человек, однако, может часто судить о ней по некоторым признакам (краска на лице, бледность, молчание, дрожь и т.д.).

АКТИВНОСТЬ (обозначаемая А+ или А-).

Активность – это потребность в действии, в осуществлении плана или замысла.

Некоторые люди не выносят состояния безделья или простоя. Им нравится быть чем-то занятыми, и они всегда находят себе занятие. Они быстро принимают решения. Их не пугают трудности, и их нелегко привести в уныние. О таких говорят: «Выгонят в дверь, лезут в окно». Но есть и другие, которым нужно долго думать, прежде чем начать действовать, и даже такие, кого действие парализует. На обдумывание задачи они тратят больше энергии, чем на ее решение. Однако такие люди не обязательно ленивы.

ПЕРВИЧНОСТЬ И ВТОРИЧНОСТЬ (обозначаемые как П и В).

Наши мнения, чувства и цели, которые мы преследуем, могут оказывать на нас более или менее длительное влияние. Некоторые люди долго остаются под впечатлением прожитого-пережитого. Они похожи на аккумуляторы, которые сильно «заряжаются», но мало «разряжаются». Они надолго остаются под впечатлением, например, приведшей их в ярость ситуации. Они не скоро забывают нанесенную им обиду, долго переживают утрату дорогого существа или испытывают волнение при воспоминании об удаче или счастливом случае.

Их настроение чаще всего бывает ровным. Редко их можно видеть в подавленном состоянии, не часто и в слишком приподнятом. Они редко сердятся, но, когда чаша терпения переполняется, гнев их бывает страшен. Они верны своим привязанностям, принципам и привычкам. Они мало меняются, и им трудно навязать новую точку зрения. Они могут работать ради достижения отдельных целей: они упорны и терпеливы. Это так называемые «вторичные».

Другие люди, напротив, недолго остаются под впечатлением пережитого или под влиянием своих чувств. Они непременно «разряжают» свои эмоции. Они живут настоящим и в отличие от «вторичных» не погружены в прошлое или будущее. Поэтому они без труда приспосабливаются к обстановке. Таких людей называют «первичными».

Если они видят, что не могут быстро достичь желаемого, они быстро отказываются от своей цели или идеи. Они способны на большее усилие, но не на длительное. Упорный труд им претит. Они любят неожиданности и приключения и ненавидят рутину.

б) ВОСЕМЬ ХАРАКТЕРОВ

Составляя различные комбинации из Эмоциональности (+ и -), Активности (+ и -), Первичности и Вторичности, мы получим восемь основных свойств:

Э+, А-, П: НЕРВНЫЙ
Э+, А-, В: СЕНТИМЕНТАЛЬНЫЙ
Э+, А+, П: ОЧЕНЬ ДЕЯТЕЛЬНЫЙ, БУРНЫЙ
Э+, А+, В: СТРАСТНЫЙ
Э-, А+, П: САНГВИНИК
Э-, А+, В: ФЛЕГМАТИК
Э-, А-, П: АМОРФНЫЙ или БЕСПЕЧНЫЙ
Э-, А-, В: АПАТИЧНЫЙ

Это все, разумеется, «чистые» типы, редко встречающиеся в действительности. Но, ориентируясь на них, нам легче будет определить, что представляют собой «смешанные» типы, с которыми мы чаще всего встречаемся в повседневной жизни.

Э+, А-, П: НЕРВНЫЙ

Сильная и беспорядочная эмоциональность: нервный человек — раб настоящего. Он неустойчив, склонен к жестокости и подозрительности. Но он легко примиряется.

У него живой, но неметодичный ум, импульсивная, неровная и непостоянная активность.

Нервный человек чувствителен, но его эмоции быстротечны. Он может работать лишь тогда, когда его желание совпадает с необходимостью, то есть время от времени.

Сильный и возбудимый, он постоянно находится в поисках новых и сильных ощущений. Ему неуютно в семейном кругу, и потому он нуждается в многочисленных и разнообразных друзьях вне дома. Он мало считается с прошлым и говорит и делает то, что ему удобно в данный момент. Поэтому он довольно часто расположен ко лжи. Он подчиняет истину своим минутным настроениям и желаниям.

Недоверчив, ибо легко допускает, что другие поступают так же, как и он. Доволен собой и любит, когда другие подтверждают это его представление.

Его влияние на группу весьма слабо. Что касается его работы, то его следует держать в рамках, указывать, как и что делать, и не бояться идти с ним на столкновение, так как он легко соглашается на примирение. Плохо переносит монотонный труд.

Э+, А-, В: СЕНТИМЕНТАЛЬНЫЙ

Сентиментальный человек тоже наделен большой чувствительностью, но если первый быстро отвлекается от своих впечатлений, радостей или огорчений, то сентиментальный долго их переживает, помнит о них и постоянно к ним возвращается.

Это глубокая, мечтательная и постоянная натура. Он любит одиночество и довольствуется одним или двумя товарищами.

Он достаточно трудолюбив, но решения принимает с трудом.

«Вторичность» сентиментального обусловливает то, что он глубоко переживает все, что с ним происходит, как и все, что ему говорят.

Перемены в его настроениях медленны, но глубоки. Он не является рабом событий и пытается трезво их оценивать. Он редко живет настоящим, хорошо помнит прошлое и думает о будущем. Верен своим привычкам, не любит перемен.

Учитывая сказанное, а также сильную эмоциональность сентиментального, следует вести себя с ним с большой осторожностью. Грубое обращение – лучший способ заставить его замкнуться в себе еще больше. Нерешительный и непрактичный, робкий и чувствительный, он требует к себе мягкого и доброжелательного отношения. Но и тактичного также. В разговоре и обращении с ним надо быть справедливым. Необходимо постоянно взывать к его чувствам и показывать, что с ним считаются. Не следует идти наперекор его привычкам и пристрастиям.

### Э+, А+, П: БУРНЫЙ, АКТИВНЫЙ

Благодаря своей «первичности» этот характер отличается большой силой, отвагой, предприимчивостью и полной свободой. Его аффективность приобретает иногда неистовый характер.

Это импульсивный, увлекающийся человек, смешивающий часто независимость с анархией.

Он услужлив, с сочувствием относится к другим и не скрывает своих симпатий. Откровенен, но переменчив. Жизнерадостен и всегда пребывает в хорошем настроении. Натура яркая, душа общества и фантазер. Но может быть и грубым.

Его не пугают препятствия, он умеет их обходить благодаря своей изобретательности. Хвастун, он любит все приукрасить. Доверчив, некапризен и незлопамятен.

Он охотно участвует в общем деле и выполняет все, что требуется. Ему необходимо чувствовать симпатию даже в упреках. Не следует публично упрекать и унижать его не потому, что он будет долго переживать, а потому, что можно вызвать бурное возмущение. Он способен взяться за работу «засучив рукава», но надо постоянно поддерживать его интерес к ней.

Именно этому характеру следует поручать такую, хотя и непоказную работу, которая, однако, должна быть выполнена без промедления. Надо пользоваться его чрезвычайной жизнеспособностью, не забывая, однако о его отвлекаемости.

### Э+, А+, В: СТРАСТНЫЙ

Это люди одной идеи, которые отдаются работе со всей своей неизменной страстью. Любят порядок. Их реакции решительны, но не взрывные, разве только в том случае, когда их порывы слишком долго и часто сдерживались. Тогда они разряжаются справедливым гневом. Их ум быстр и надежен. Удачи переживают тихо и скромно. Не любят менять своих убеждений.

Поэтому при назначении на руководящую должность человека, имеющего такой характер, следует предварительно – во избежание конфликта – удостовериться, что его точка зрения не расходится с

позицией начальства. Не следует также поручать одно и то же дело двум таким людям, так как они вряд ли смогут прийти к соглашению.

Э-, А+, П: САНГВИНИК

Этот тип весьма практичен. Он легко и быстро адаптируется. Покладист и оптимистичен. Это – делец. Он мало возбудим и «первичен», а потому спокоен и смел. Его ум широк, он склонен к обобщениям, но любит точность, основательность и объективность. Его рассудок ясен и открыт для любых проблем.

К порученному делу относится с большой ответственностью.

Э-, А+, В: ФЛЕГМАТИК

Наиболее заметной чертой этого характера являются, скорее всего, его холодность и, как следствие, исключительное спокойствие.

Флегматик относится к тем людям, чье приветствие всегда степенно, прохладно и лишено всяких эмоций. Он не склонен к товариществу и предпочитает одиночество.

Неразговорчив и сводит беседу к выяснению главного. Иногда, когда бывает «в ударе», позволяет себе бесстрастно пошутить.

Он верен себе и своему кругу. Солгать может лишь в исключительных случаях. В работе любит порядок и выполняет ее спокойно и методично. Любит чистоту, любовь к ней может стать настоящей манией и превратиться в педантизм. Не боится работать с полной отдачей, но лишь тогда, когда это ему выгодно. Ум его работает довольно медленно, но надежно, потому что эта медлительность объясняется желанием знать причины происходящего. Флегматика можно убедить только доводами.

Надо помогать ему избавляться от одиночества.

Его лучше всего использовать на стадии проектирования работы и в подготовительный период. Здесь весьма полезными оказываются его организаторские способности, спокойствие и уравновешенность.

Э-, А-, П: АМОРФНЫЙ и Э-, А-, В: АПАТИЧНЫЙ

АМОРФНЫЙ очень инертен. Он никогда не делает больше того, что ему велено. Его ум незатейлив. Он с готовностью откладывает на завтра все, что можно сделать сегодня. Его поступки лишены элементарной пунктуальности.

АПАТИЧНЫЙ тоже безразличен к тому, что делает. Он способен удовлетворительно выполнять повседневную работу, требующую определенного порядка.

Всегда в ровном расположении духа, он получает определенное удовольствие от одиночества. Но его одиночество бедно.

Лица, наделенные таким характером, наименее услужливы и наиболее безразличны к другим.

Само собой разумеется, что описанные выше характеры встречаются довольно редко. Это все «чистые» типы. В действительности они сочетаются друг с другом в зависимости от большей или меньшей интенсивности каждого из трех переменных. Кроме того, на эти черты характера оказывают влияние культурные, моральные факторы, которые либо усиливают их, в зависимости от обстоятельств и их требований, либо ослабляют.

# ПСИХОЛОГИЯ КОНСТИТУЦИОНАЛЬНЫХ РАЗЛИЧИЙ У.ШЕЛДОНА

(По книге «Тексты. Психология индивидуальных различий». М.: Изд. МГУ, 1982)

Исходным для Шелдона является понятие не типа (как совокупности физических и психологических черт), а компонента. Для того чтобы выбрать компоненты телосложения, Шелдон применил так называемый антропоскопический метод: он визуально обследовал фотографии 4000 обнаженных студентов колледжа, снятых спереди, сбоку и сзади. В результате очень кропотливого анализа фотографий Шелдону удалось выбрать самые крайние варианты телосложения, максимально не похожие друг на друга. Таких вариантов оказалось всего три.

Первый характеризовался общей сферической формой, мягкостью, наличием очень большого живота, большого количества жира на плечах и бедрах, круглой головой, крупными внутренними органами, вялыми руками и ногами, неразвитыми костями и мышцами.

Для второго были характерны широкие плечи и грудная клетка, мускулистые руки и ноги, минимальное количество подкожного жира, массивная голова.

Третий тип олицетворял худой человек, с вытянутым лицом, высоким лбом, тонкими длинными руками и ногами, узкой грудной клеткой и животом, неразвитой мускулатурой, отсутствием подкожного жирового слоя, с хорошо развитой нервной системой.

На основании этих типов Шелдон выделил три первичных компонента телосложения, которые получили обозначения соответственно: **эндоморфный, мезоморфный, эктоморфный.** Эти термины произошли от названий зародышевых листков. Согласно имеющейся в то время в биологии точке зрения из эндодермы (внутреннего зародышевого листка) развиваются внутренние органы, из мезодермы (среднего зародышевого листка) развиваются кости, мышцы, сердце, кровеносные сосуды, из эктодермы (внешний зародышевый листок) – волосы, ногти, рецепторный аппарат, нервная система и мозг.

Вторым нововведением Шелдона была идея количественной оценки каждого компонента в каждом конкретном индивиде. Для этой цели он использовал процедуру субъективного шкалирования – оценки по семибалльной шкале (с предполагаемыми равными интервалами между цифрами), так что 1 представляла абсолютный минимум выраженности данного компонента, а 7 – абсолютный максимум. Таким образом, телосложение каждого конкретного индивида оказалось представленным оценкой, состоящей из трех цифр. Такая система оценки телосложения получила название **соматотипирования,** а набор из трех цифр, характеризующих степень выраженности компонентов телосложения данного человека – **соматотипа** человека.

Например, индивид, у которого соматотип – 4-6-1, имеет приблизительно среднюю степень эндоморфии, высокую выраженность мезоморфии и полное отсутствие эктоморфии. Соответственно крайний эндоморф описывается формулой – 7-1-1; крайний мезоморф – 1-7-1 и крайний эктоморф – 1-7-1.

После того как Шелдон получил и описал три основных соматотипа, он предпринял детальное исследование характера (или его терминологии, темперамента). Здесь он также использовал понятие компонента.

Чтобы получить компоненты темперамента, Шелдон проштудировал литературу по психологии личности и выписал из нее 650 названий черт, характеризующих личность или характер. Затем он дополнительно проанализировал этот список черт, комбинируя пересекающиеся свойства в одно, отбрасывая незначительные признаки и т.д., оставив в окончательном списке 50 черт.

Имея в виду данный список черт, Шелдон в течение целого года обследовал 33 человека; применяя различные методики, беседы, анкеты, опросники, анализ профессиональной деятельности и наблюдение за поведением, взаимоотношениями с окружающими. Проранжировав каждую из 50 черт по семибалльной шкале, он оценил в каждом из обследованных испытуемых степень ее выраженности.

Затем Шелдон скоррелировал между собой оценки всех полученных черт характера по всем испытуемым и в результате анализа полученных коэффициентов выделил три группы черт, черты внутри каждой группы имели положительный коэффициент корреляции от 0,6 и выше, а черты, относящиеся к разным группам,– отрицательную корреляцию с коэффициентом более 0,30 (по абсолютной величине).

Хотя Шелдон, по его мнению, пытался найти четвертую такую группу, это ему не удалось. Общее число черт в выделенных группах оказалось 22.

Шелдон предположил, что обнаруженные группы черт соответствуют «первичным компонентам темперамента», которым позднее он дал наименование: **висцеротония, соматотония, церебротония*.**

Далее Шелдоном была проделана большая работа по расширению списка черт каждой группы. Для этого он в течение четырех лет искал и проверял на корреляционные свойства (то есть высокую положительную корреляцию с чертами других групп) новые черты, которые он получил главным образом из анализа и описания индивидов с сильно выраженными чертами какой-либо из групп первоначального списка.

В результате список черт каждой группы был доведен до 20.

Таким образом, каждый компонент темперамента определился уже по 20 чертам. Для этого каждая черта оценивалась по семибалльной системе и среднее арифметическое оценок всех 20 черт представляло степень выраженности данного компонента.

Оцененный таким образом по всем компонентам (то есть по 60 чертам), индивид получал свой **индекс темперамента.**

Так, индекс крайнего висцеротоника был 7-1-1, индекс крайнего соматотоника – 1-7-1 и крайнего церебротоника – 1-1-7.

Наконец, Шелдон предпринял исследование связи между соматотипом и темпераментом. Для этой цели он в течение пяти лет исследовал 200 взрослых мужчин, определяя для каждого индивида соматотип и индекс темперамента.

---

* По Шелдону: висцеротония – функциональное преобладание органов пищеварения; соматотония – функциональное и анатомическое преобладание двигательного аппарата; церебротония – преобладание деятельности высших нервных центров.

## Шкала темперамента по Шелдону

| 1. Висцеротония | 2. Соматотония | 3. Церебротония |
|---|---|---|
| 1. Расслабленность в осанке и движениях | 1. Уверенность в осанке и движениях | 1. Сдержанность манер и движений, скованность в осанке |
| 2. Любовь к комфорту | 2. Любовь к физическим нагрузкам и приключениям | 2. Чрезмерная физиологическая реактивность |
| 3. Замедление реакции | 3. Энергичность | 3. Повышенная скорость реакции |
| 4. Любовь к пище | 4. Потребность в движениях и удовольствие от них | 4. Склонность к интимности |
| 5. Социализация пищевой потребности | 5. Стремление к господству, жажда власти | 5. Чрезмерное умственное напряжение, повышенный уровень внимания, тревожность |
| 6. Удовольствие от пищеварения | 6. Склонность к риску | 6. Скрытность чувств, эмоциональная сдержанность |
| 7. Любовь к вежливому обхождению | 7. Решительные манеры | 7. Беспокойные движения глаз и лица |
| 8. Социофилия | 8. Храбрость в бою | 8. Социофобия |
| 9. Приветливость со всеми | 9. Агрессивность в соревновании | 9. Затруднения в установлении социальных контактов |
| 10. Жажда похвалы и одобрения | 10. Психологическая нечувствительность, эмоциональная черствость | 10. Трудность приобретения новых привычек, слабый автоматизм |

| 1. Висцеротония | 2. Соматотония | 3. Церебротония |
|---|---|---|
| 11. Ориентация | 11. Клаустрофобия | 11. Агорафобия |
| 12. Стабильность эмоциональных проявлений | 12. Отсутствие жалости и такта | 12. Неумение предвидеть отношение к себе других людей |
| 13. Терпимость | 13. Громкий голос | 13. Тихий голос, боязнь вызвать шум |
| 14. Безмятежная удовлетворенность | 14. Спартанское безразличие к боли | 14. Чрезмерная чувствительность к боли |
| 15. Глубокий сон | 15. Общая шумливость | 15. Недостаточный сон, хроническая усталость |
| 16. Бесхарактерность | 16. Внешний вид соответствует более пожилому возрасту | 16. Юношеская живость манер и внешнего облика |
| 17. Легкость в общении и выражении чувств; висцеротоническая экстраверсия | 17. Экстраверсия в поступках, но скрытность в чувствах и эмоциях, соматотоническая экстраверсия | 17. Церебротоническая интроверсия |
| 18. Общительность и мягкость в состоянии опьянения | 18. Агрессивность и настойчивость в состоянии опьянения | 18. Устойчивость к действию алкоголя и других депрессантов |
| 19. Потребность в людях в тяжелую минуту | 19. Тяга к действию в тяжелую минуту | 19. Тяга к одиночеству в тяжелую минуту |
| 20. Ориентация к детству и семейным взаимоотношениям | 20. Ориентация на юношеские цели и занятия | 20. Ориентация к поздним периодам жизни |

**Обри: Крайняя висцеротония**

Обри – 22-летний круглолицый, полный, породистый мужчина, среднего роста. Хотя его семья принадлежала к кругу богатых промышленников, Обри на них совсем не походил. Он всегда был ленивым, инертным и безответственным, но при этом необычно располагал к себе. У него не было сложностей с людьми, он легок на подъем, очень миролюбив, человек, который не может не нравиться и которому все сходило с рук. Его никогда ни в чем серьезно не обвиняли. IQ, измерявшийся у него в школе трижды, всегда не превышал 100–115. Он отличался завидным здоровьем. Раннее детство его в целом было нормальным, хотя за ним не замечали особенных успехов в учебе. Как правило, отметки его были средними, но он никогда не был последним учеником в классе. Два года назад он поступил в университет, но и здесь успехи в учебе у него были средними. После двух лет ему пришлось оставить университет и пойти работать в скобяную лавку отца, но отец понял, что неряшливость и бессмысленное «транжирство» сына принесут ему больше долгов, чем выгоды.

Обри был исключительно щедрым, раздавая не только свое личное имущество, но и имущество отца. Он не чувствовал никакой ответственности, много спал и ел, и, казалось, совсем не думал о своем будущем. Отца его всего больше раздражала привычка сына собирать вокруг себя бездельников, которые постоянно его окружали. Когда он находился в лавке, ленивейший и бесполезнейший сброд городка собирался здесь, как мухи вокруг куска сахара.

Теперь рассмотрим каждую из 60 окончательных оценок, полученных по шкале темперамента. При практическом использовании данного метода в течение периода наблюдения и анализа оценки выделяемых параметров даются много раз, но в данном примере мы рассмотрим окончательные оценки. Кроме того, будут даны дополнительные пояснения в отношении каждой оценки.

## *ОБЩЕЕ ОПИСАНИЕ*

## *КОМПОНЕНТЫ ТЕМПЕРАМЕНТА ВИСЦЕРОТОНИЯ*

**1. Расслабленность (7)*.**

Уже одно созерцание Обри действует расслабляюще. Тело вялое, с хорошо заметным животом. Дыхание поверхностное, грудная клетка практически неподвижна, и поэтому живот кажется еще более выпуклым. Мимические мышцы лица почти полностью расслаблены. Руки обычно висят, как тюленьи ласты, а ноги всегда расставлены.

---

* Здесь и далее цифра в скобках означает среднюю оценку данной черты по отдельным оценкам (в количестве не менее двадцати) полученным в результате многочисленных бесед и наблюдений.

Когда он сидит, то явно этим наслаждается, напоминая большой мешок с бобами, лежащий на стуле.

**2. Любовь к комфорту (7).**

Он изобретателен только в одном – он гений по части собственного комфорта. Любит сидеть на солнышке, любит низкую мягкую мебель.

**3. Замедленные реакции (6).**

Реакции почти всегда одинаково замедленны и неторопливы. Никогда нет резких движений. Лицо кроткое и никогда не меняет своего выражения. Сексуальное вожделение замедленное и слабое. Он обнаруживает некоторый намек на оживленность только при поиске удобного положения в своей любимой мебели.

**4. Любовь к пище (7).**

Пища для него – основная цель в жизни, его главное удовольствие. Основные разговоры сосредоточены на ней, а наибольший энтузиазм связан с пищей. Сам по себе процесс еды – самое приятное событие. Он не набрасывается на пищу, как собака, а относится к ней благоговейно, как верный любовник к своей возлюбленной.

**5. Социализация пищевой потребности (7).**

Еда для него является самым главным событием дня. Он редко опаздывает к обеду и ужину, но может легко проспать завтрак. Он любит застольную компанию и может заговорить мать и гостей, если его вовремя не остановить. Основой дружбы для Обри служат взаимные приглашения к обеду. Гостеприимство для него – святыня.

**6. Удовольствие от пищеварения (7).**

Его пищеварительная система работает, как доменная печь, он может поглощать пищу непрерывно. Нет ничего такого, что он не мог бы переварить. Наибольшее счастье – покой и отдых после хорошей еды в ожидании нового приема очередной порции. Удаление ее из организма – одно из самых приятных занятий.

**7. Любовь к вежливому обращению (7).**

Для него большое значение имеют проявления любезности. Основным предметом его раздумий является то, как его оценивают и как к нему относятся.

**8. Социофилия (7).**

Эта черта выражена в крайней степени. Он не может переносить одиночества. Ему постоянно надо быть среди людей. Поскольку Обри не надо заботиться о пропитании, все его сознательные усилия направлены на поиски людей и удержание их вокруг себя. Он в высшей степени общителен. Общение составляет основу его Я, но контакт с людьми у него поверхностный.

**9. Приветливость со всеми (6).**

Он проявляет товарищеские чувства ко всем без разбору. Это единственное его дело, в котором он преуспел. Хорошее отношение к пестрому кругу своих знакомых – постоянное и ровное. Его искренность никогда не ставилась под сомнение.

**10. Жажда похвалы и одобрения (7).**

Его зависимость от одобрения – унизительная и вызывает жалость. Ему невыносимы даже малейшие проявления недоброжелательности со стороны своих приятелей. Он постоянно раздает товары из отцовской лавки, лишь бы не огорчать друзей. Его основное занятие – быть «хорошим» малым.

**11. Ориентация на других людей (6).**

Он прекрасно ориентирован к определенной группе людей. Люди являются его основной заботой. Он неутомимый болтун. Это живой барометр колебаний социального состояния и престижа в пределах своего узкого круга.

**12. Стабильность эмоциональных проявлений (6).**

За ним не наблюдается резких смен мнений или явных перемен в чувствах. Он всегда такой, какой он есть. Социофилия является его устоявшимся свойством. Его вкусы не претерпевают никаких изменений.

**13. Терпимость (6).**

У него нет социальных предубеждений, определенных политических мнений, он ровен в отношениях с людьми всех классов. Он олицетворяет абсолютное удовлетворение и принятие жизни такой, какая она есть. Он может быть резким только на словах.

**14. Безмятежная удовлетворенность (7).**

Эта черта предельно выражена в нем и больше всего раздражает его родителей. Он безмятежен, как полная луна, доволен и собой, и семейными обстоятельствами. Для него нет ничего неотложного, и его честолюбивые планы не простираются дальше текущего дня.

**15. Глубокий сон (7).**

Сон в высшей степени глубок. Он засыпает через несколько минут после того, как прикасается к подушке, максимально расслабляется и беспробудно спит, как дитя. Его можно перенести (что однажды и проделано в присутствии автора) с кресла на кровать, не нарушив его сна. Храп раздается тут же, как только он заснет. Храп его громок, ни на минуту не прерывается.

**16. Бесхарактерность (7).**

В нем нет страсти и душевной силы. Он производит впечатление абсолютного отсутствия душевной и эмоциональной работы. Кажется, что все его цели не идут дальше простого существования и комфорта. Обри легко подчиняется волевым людям. При рукопожатии его рука холодна и вяла, как кусок жирной свинины.

**17. Легкость в общении и выражении чувств: висцеротоническая экстраверсия (7).**

В проявлении своих чувств он легок и естествен, и никогда у него нельзя заподозрить задней мысли. Он никого не шокирует, и никто не может понять его неправильно. Он является экстравертом в аффективном (а не в волевом) смысле.

**18. Общительность и мягкость в состоянии опьянения (7).**

Алкоголь только подчеркивает преобладание у него висцеротонии. При опьянении он еще больше расслабляется и стремится к общению, не кричит и не проявляет агрессии, не обнаруживает никаких проявлений соматотонии. Он любит выпить, но очень умеренно.

**19. Потребность в людях в тяжелую минуту (7).**

В беде он стремится к людям. Не переносит конфликтов, а если они случаются – сразу же ищет кого-нибудь, чтобы излить свою душу, и делает это не колеблясь. В отличие от соматотоника, он никогда не стремится действовать в таких ситуациях.

**20. Ориентация к детству и семейным отношениям (7).**

Ему присуща тесная эмоциональная связь с семьей и большая

привязанность к матери. Лучше всего ему удаются отношения с маленькими детьми. Дети любят его и не бывают с ним скованными. Он уверен, что раннее детство – самое лучшее время жизни.

*СОМАТОТОНИЯ*

**1. Уверенность в осанке и движениях (1).**

Он выглядит тяжело и неуклюже, первым делом он напоминает студень. Это справедливо как в отношении тела, так и в отношении лица. В его облике и в движениях нет никакой агрессии.

**2. Любовь к физическим нагрузкам и приключениям (1).**

Полностью отсутствует. Он не любит даже водить автомобиль. Он никогда не проявил ни малейшего интереса к спорту. Хотя и держится на воде так же хорошо, как поплавок, и любит купаться, как ребенок, редко занимается плаванием.

**3. Энергичность (1).**

Он необычайно ленив. Взрывы энергии ему абсолютно не свойственны. Если его насильно не разбудить утром, то никогда не встанет. Пульс слабый и медленный. Кровяное давление низкое – 100/70.

**4. Потребность в движениях (1).**

Никогда не испытывает никакой потребности в движении. По словам его отца, она проявляется только тогда, когда ему хочется есть.

**5. Стремление к власти (1).**

Ему не нужно командовать никем, даже кошкой. Обри не жаждет власти. Он стремится быть таким, как все, и не вызывать неодобрения.

**6. Любовь к риску (1).**

Он и гроша не поставит на кон. Не ввязывается в драки. Не любит ездить в автомобиле на большой скорости и часто отказывается летать на самолете.

**7. Решительные манеры (1).**

«Храбрый заяц». Он слаб и беззащитен перед лицом любой опасности. Он никогда не идет к своей цели, а все время рассчитывает на чью-то помощь.

**8. Храбрость в бою (1).**

Трус от рождения. За всю свою жизнь у него не было никаких стычек, за исключением одной или двух потасовок с девчонками или с маленькими мальчишками.

**9. Агрессивность в соревновании (1).**

В этой личности нет и намека на агрессивность. В нем не видно никаких признаков негодования. Он послушен, безмятежен, безвреден. И никогда не делает зла людям.

**10. Психологическая нечувствительность, эмоциональная черствость (1).**

Его зависимость от людей вызывает жалость, он почтителен и в высшей степени безобиден.

**11. Клаустрофобия (2).**

Каких-либо признаков страха у Обри не наблюдается. У него есть едва заметное предпочтение просторной комнаты, но больше всего ему нравятся угловые и небольшие комнаты.

**12. Отсутствие жалости и такта (2).**

Он щепетилен в отношении всех связей с людьми. Он никогда никому не наступает на ногу и не рискнет затеять вражду с кем-либо. Но он обсолютно нечувствителен к животным и растениям. Без всякого сострадания наступает на насекомых.

**13. Громкий голос (2).**

Обычно в его слабом и высоком голосе никогда не присутствуют признаки агрессии. Только очень редко в голосе у него появляются повышенные нотки.

**14. Спартанское безразличие к боли (1).**

Эта черта у него полностью отсутствует. А если и есть что-либо, так это сверхчувствительность к боли. В детстве всегда был плакса.

**15. Общая шумливость (2).**

Обычно очень спокоен. Смех у него – просто хихиканье. Но если его кто-то одобряет, а в особенности если слегка выпьет, то будет так же шуметь и проявлять свои чувства, как и вся группа собеседников.

**16. Внешний вид соответствует более пожилому возрасту (1).**

У него нет никакого намека на эту соматотоническую характеристику. На его лице нет никаких признаков зрелости. Мягкое, расслабленное, детское лицо, в котором полностью отсутствуют всякие живые черты, и юношеская любознательность церебротоника.

**17. Соматотоническая экстраверсия. Экстраверсия в поступках, но скрытность в чувствах и эмоциях (1).**

В истории его нет никаких намеков экстраверсии действия и никаких следов этой тенденции в текущем поведении. Обри не способен к волевым действиям, никоим образом это не динамическая личность. В детстве у него никогда не было вспышек раздражимости. Здесь нет и малейшего признака на какое-либо раздвоение между его внешними и скрытыми отношениями. Везде и всегда он одинаков. Никакая сногсшибательная новость не изменит его обычного спокойного поведения.

**18. Агрессивность и настойчивость в состоянии опьянения (1).**

Влияние алкоголя сказывается только в слабой акцентуации висцеротонических черт.

**19. Тяга к действию в тяжелую минуту (1).**

Когда Обри сталкивается с затруднениями или с ним случается беда, единственной потребностью для него является призыв о помощи.

**20. Ориентация на юношеские цели и занятия (1).**

У него нет особой любви к периоду юношества и никакого интереса к основным стремлениям юности. Какой-либо вид соревнования его совсем не интересует, даже если кто-то что-то сделает за него, у него отсутствует всякое желание быть сильным. Раннее детство – самый лучший период жизни, а старость – самый худший. Юность для него просто неопределенный период.

## *ЦЕРЕБРОТОНИЯ*

**1. Сдержанность манер и движений. Скованность в осанке (1).**

Нет и следа натянутости или чопорности. Он расхлябан во всех отношениях. Походка, как у слона.

**2. Чрезмерная физиологическая реактивность (1).**

Полное отсутствие этих симптомов. Ни при каких обстоятельствах нет нарушений работы пищеварительного тракта. Нарушения работы сфинктера не известны ему так же, как и запоры. Ничто не нарушает его регулярного дыхания. Простуды переносит очень легко. Нет никаких реакций на укусы комаров. Считает, что эти насекомые вовсе не жалят его. Никогда не вздрагивает и не раздражается.

**3. Повышенная скорость реакций (1).**

Все реакции замедленны. Его никогда ничем нельзя смутить или взволновать. Речь, сокращения зрачка, все рефлексы замедленны. Движения глаз также заметным образом замедленны. Он не бледнеет, не краснеет. Сексуальные реакции замедленны и очень слабы.

**4. Склонность к интимности (1).**

Обри редко, а может быть вообще никогда, не переживал потребности в интимности. Для него одиночество – пытка. Больше всего на свете он боится одиночества.

**5. Чрезмерное умственное напряжение, повышенный уровень внимания, тревожность (1).**

Реакция внимания у него замедленная, тяжеловесная и резко отличается от сверхбыстрого внимания церебротоника. Он настолько медленно переключает внимание с одного фокуса на другой, что со стороны это легко заметить. Это напоминает переключение скоростей у допотопного автомобиля. Толпа, ничуть не смущая и не подавляя его, стимулирует и привлекает его.

**6. Скрытность чувств. Эмоциональная сдержанность (1).**

Никакого намека на какую-либо скрытность или подавление выражения своего чувства. Как будто нет никакого промежуточного клапана, а есть только открытый канал коммуникации между чувствами Обри и внешним выражением.

**7. Беспокойные движения глаз и лица (1).**

Лицо в высшей степени расслабленно. Оно напоминает круглую луну, а мышцы если и реагируют, то в очень слабой степени.

**8. Социофобия (1).**

Данная черта отсутствует полностью. Ему уютно только в обществе людей. Не держит никаких секретов, у него нет ни тени недоверия к людям. Он в высшей степени прилипчив к людям.

**9. Затруднения в установлении социальных контактов (1).**

Он невозмутим и лишен застенчивости.

**10. Трудность приобретения новых привычек. Слабый автоматизм (2).**

Нет особых трудностей в приобретении новых привычек. Чтобы сломать навык, не делает никаких сознательных усилий. У него вообще очень мало навыков: инициативы начать выработку нового навыка кончаются неудачей. Отсюда мало шаблонов в жизни, хотя все, что способствует хорошему настроению, доводится до конца.

**11. Агорафобия (1).**

Нет никаких признаков какого-либо вида фобии. Ему безразлично, обращают ли на него внимание, или он сам себя выставляет напоказ.

**12. Неумение предвидеть отношение к себе других людей (1).**

Нет никаких видимых изменений отношений к людям. Направ-

ленность чувств, по-видимому, никогда не меняется. Его желания непосредственны и биологичны, они не меняются. Легко предсказать поведение Обри.

**13. Тихий голос, боязнь вызвать шум (1).**

Голос не выражает никакой агрессии и отсюда очень редко бывает громким, но в нем нет и следа активной скованности церебротонии. Обри не прилагает никакого усилия, чтобы контролировать или следить за своим голосом. Смеху его не хватает энергичного взрыва соматотоника, это просто несдержанное хихиканье. Он громко не говорит, так как инертен; но специально и не сдерживает свой голос.

**14. Чрезмерная чувствительность к боли (2).**

Он часто жалуется на небольшой дискомфорт, но редко вздрагивает или морщится. Жалобы у него только на словах. Нет никаких настоящих физиологических признаков чрезмерной чувствительности к боли – ни побледнения, ни напряжения, ни обморока. Никаких особенных реакций на слабые ожоги и укусы насекомых. Когда его проверяли в лабораторных условиях, в ответ на электрическую стимуляцию, вызывающую умеренную боль, пульс и дыхание почти не изменились (хотя протесты его были очень громкими).

**15. Недостаточный сон. Хроническая усталость (1).**

Все наоборот, он непревзойденный соня. Если ему разрешить, он проспит половину своей жизни.

**16. Юношеская живость манер и внешнего облика (1).**

Перед нами висцеротоническое «лицо сосунка», прямая противоположность полного решимости лица церебротоника. У него лицо ребенка, без всякого выражения решительности.

**17. Церебротоническая интроверсия (1).**

В истории Обри не было никаких шизоидных эпизодов, их нет и в настоящий момент. Нет никаких признаков решимости, а есть скорее противоположные качества. Обри не испытывает никаких иллюзий, никакого отмежевания от реальности, никакого намека на возможность жизни в другом мире. Он обеими ногами твердо стоит на земле.

**18. Устойчивость к действию алкоголя и других депрессантов (1).**

Никакой устойчивости. Он любит выпить, ему приятен как сам процесс выпивки, так и последующее опьянение. Нет никаких фактов сильной напряженности или мрачности в ответ на принятие депрессантов, а также никаких последствий увеличения усталости.

**19. Потребность в уединении в тяжелую минуту (1).**

Все наоборот. Он нуждается в людях, а одиночество для него как раз то, чего он очень не хочет. Если его заключить в одиночку – это будет самым жестоким наказанием для Обри.

**20. Ориентация к поздним периодам жизни (1).**

У него ориентация очень ясно выражена назад к младенчеству и детству, к семейной и социальной зависимости.

| | | |
|---|---|---|
| Итог: | Висцеротония | 135 |
| | Соматотония | 24 |
| | Церебротония | 22 |
| | Индекс темперамента | 7-1-1 |
| | Соматотип | 6-2-2 |

**Борис: Крайняя соматотония**

Борис – высокий стройный юноша, 21 год. На вид тонкий, но в действительности широкоплечий, мускулистый и сильный. Выглядит на несколько лет старше своего возраста. Смеется легко и энергично.

Борис очень агрессивен, драчлив, часто вспыхивает и заводится. Дважды был в драке серьезно ранен. IQ в период обучения равен 105. Вообще успеваемость была низкой. Из-за низкой успеваемости дважды бросал колледж.

Но он замечательный футболист. Очень любит спорт. Среди товарищей пользуется популярностью, считается красивым.

Собирается стать киноактером или профессиональным тренером или тем и другим одновременно. Сильно переживает, что стареет, жизнь быстро проносится.

У него всегда уверенные позы и движения. Очень энергичная походка с чеканным шагом, строгое выражение лица.

Презирает физический комфорт. Одевается легко и свободно. Еде отдает должное, но проглатывает ее, как волк, быстро, без церемоний. Никогда не засиживается за столом. Не зависит от других людей, не привык к вежливому обращению, бесцеремонен и резок. Презирает различия и правила хорошего тона. Никогда не откликается на просьбы других людей.

У него очень страстный, вспыльчивый характер. Нетерпелив. Он – холерик, возбудим и всегда критически настроен.

Обычно встает в 5.30 утра, принимает очень холодный душ и долго занимается зарядкой. Физическими упражнениями занимается регулярно – физкультура для него вместо религии.

Бесстрашен, как бульдог. Нечувствителен и заносчив, ни следа щепетильности. Любит простор и свободу. Хочет прожить жизнь по большому счету.

По внешнему виду никогда не скажешь, что ему всего 21 год. Наоборот, все считают, что ему 25–30 лет. Лицо с упругой и загорелой кожей.

В трудную минуту не бежит ни к кому за помощью и никогда не впадает в тоску. Борьба – вот что главное, когда он попадает в беду.

Ценит силу, деньги, секс и престиж.

Индекс темперамента – 1-7-1.

Соматотип – 1-6-2.

**Кристофер: Крайняя церебротония**

Кристофер – хрупкий, очень болезненный юноша, среднего роста. Хотя ему уже 24 года, на вид ему дашь не больше 18 лет. С людьми всегда нерешителен, колеблющийся и извиняющийся, а голос настолько подавлен, что едва слышен. Черты лица утонченные и деликатные. Темные глаза яркие и очень живые. Зубы белые и сильные.

Он всегда был исключительно застенчив. У него были одинокое детство и юность, никогда не принимал участия в шумных детских играх, не было друзей, его часто дразнили «слабенькой сестрич-

кой». Однако IQ был высок – 135. Начальную школу закончил в 13, среднюю – в 17, а колледж – в 21 год.

Когда смотришь на Кристофера, почти всегда видишь одно и то же – во всем облике сильное напряжение: руки сжаты, пальцы впились в ладони, голова резко наклонена вперед, еле дышит.

Физические и умственные реакции очень быстрые. Глаза так и сверкают все время. Ест быстро. Никогда о еде не думает. Она вроде досадной необходимости, которой следует уделять как можно меньше внимания, предпочитает есть один.

Очень застенчив. Внешне – очень слабая зависимость от социального одобрения.

Одиночество – обычная картина его жизни. У него очень ограничен круг знакомств. Очень плохо знает людей. Настроение, как правило, подавленное. Все реакции носят острый, оборонительный характер.

Сон очень плохой. Засыпает с трудом, очень долго и, как правило, крепко засыпает только к утру, приблизительно к тому моменту, когда надо уже вставать. Почти постоянно страдает от хронической усталости.

Нет никаких особых желаний.

Ненормальное отсутствие агрессивности. Все поведение Кристофера отмечено болезненной пугливостью. Никогда не дрался. Труслив. Крайне щепетилен. Сильная агорафобия. Хочет укрыться в уголок от посторонних взглядов. Очень жалостлив. Никогда не наступит на муравья и не убьет мухи, не переносит вида крови. Очень сомнителен. Из-за какой-нибудь чепухи может не спать всю ночь.

Температуру теплой воды может переносить, если только она равна температуре тела, а холодная вода причиняет болезненные ощущения и даже может остановить дыхание.

Выглядит моложе своих лет.

В случае затруднений или неудач уходит в себя. Закрывается, как устрица в раковину.

Производит впечатление напряженного, натянутого, преследуемого существа.

Эмоциональные ситуации приводят к расстройству кишечника.

Повышенный уровень внимания ко всему, что бы ни случилось.

Глубокое чувство страха перед будущим.

Очень скрытен. Сам ненавидит тех, кто не умеет скрывать своих чувств. Очень напоминает шизоидный темперамент Кречмера, о котором последний пишет, что «за закрытыми шторами окна в полусумраке внутренних помещений идут празднества».

Испытывает внутреннее напряжение и скованность от встреч с людьми. Лучше перейдет на другую сторону улицы, лишь бы не попасться на глаза знакомому. Однако испытывает тоску по настоящей дружбе, и, если она возникает и становится крепкой, он ревностно оберегает ее.

Ищет одиночества, чтобы в одиночку, как он выражается, нести свое бремя.

Индекс темперамента – 1-1-7.

Соматотип – 1-1-6.

## ПСИХОФИЗИОЛОГИЧЕСКАЯ ТИПОЛОГИЯ ПАВЛОВА И ГИППОКРАТА

И.П.Павлов на основе своего учения о влиянии центральной нервной системы на динамические особенности поведения выделил 3 основные свойства системы – силу, уравновешенность и подвижность возбудительного и тормозного процессов и четыре основных типичных их сочетаний в виде четырех типов вашей нервной деятельности:

сильный, уравновешенный, подвижный;
сильный, уравновешенный, инертный;
сильный, неуравновешенный;
слабый.

Которые уже соответствовали четырем типам темперамента выделенным еще Гиппократом: сангвиник, флегматик, холерик и меланхолик.

**Сангвиник** – характеризуется высокой активностью, энергичностью, живостью движений и богатством выразительных движений, мимики. Общителен, легко меняет одно занятие на другое. В проблемных ситуациях реагирует адекватно и конструктивно. Обычно хорошо обучается. При неблагоприятных условиях и отсутствии воспитания у сангвиника могут развиться поспешность, поверхностность, легкомыслие к поступкам, невнимательность.

**Флегматик** – тип темперамента, характеризующийся спокойствием и ровным настроением. Обычно он медлителен и рассудителен. Мимика и движения невыразительны и медлительны. Долго раскачивается перед работой, но последователен и терпелив.

**Холерик** – активный, энергичный, быстрый, резкий, порывистый, безудержный. Обычно он склонен к быстрым сменам настроения, вспыльчивый, подвержен эмоциональным срывам, иногда агрессивен.

**Меланхолик** – его характеризуют низкий уровень психологической активности, замедленность движений, сдержанность речи и быстрая утомляемость. Меланхолика отличают высокая эмоциональная активность, глубина и устойчивость эмоций при слабом его внешнем выражении. Могут развиться ранимость, замкнутость.

Но руководителю в своей деятельности чаще всего (по сравнению с психопатиями) приходится встречаться с людьми, которые имеют так называемую акцентуацию характера.

Акцентуация характера – чрезмерная выраженность отдельных черт характера и их сочетаний, представляющая крайние варианты нормы, граничащие с психопатиями. Акцентуации характера отличаются от последних отсутствием одновременного проявления свойственной психопатиям триады признаков: стабильности характера во времени, тотальности его проявлений во всех ситуациях, социальной дезадаптации. Акцентуации характера свойственна уязвимость личности по отношению не к любым (как при психопатиях), а лишь к определенного рода психотравмирующим воздействиям, адресованным к так называемому «месту наименьшего сопротивления» данного типа характера, при сохранении устойчивости к другим. В зависимости от степени выраженности различают явные и скрытые (латентные). Акцентуации характера, которые могут переходить друг в друга под влиянием различных факторов, среди которых важную роль играют

особенности семейного воспитания, социального окружения, профессиональной деятельности, физического здоровья. Оформляясь к подростковому возрасту, большинство акцентуаций характера, как правило, со временем сглаживаются, компенсируются. И лишь при сложных психогенных ситуациях, длительно воздействующих на «слабое звено» характера, могут не только стать почвой для острых аффективных реакций, неврозов, но и явиться условием формирования психопатических развитий («краевых психопатий»). Поскольку акцентуации характера граничат с соответствующими видами психопатических расстройств, их типология базируется на детально разработанной в психиатрии классификации психопатий, отражая, однако и свойства характера психически здорового человека. На основании различных классификаций (Леонгард К., Ганнушкин П.Б. и др.) выделяются следующие основные типы акцентуации характера:

1) циклоидный – чередование фаз хорошего и плохого настроения с различным периодом;

2) гипертимный – постоянно приподнятое настроение, повышенная психическая активность с жаждой деятельности и тенденцией разбрасываться, не доводить дело до конца;

3) лабильный – резкая смена настроения в зависимости от ситуации;

4) астенический – быстрая утомляемость, раздражительность, склонность к депрессиям и ипохондрии;

5) сензетивный – повышенная впечатлительность, боязливость, обостренное чувство собственной неполноценности;

6) психастенический – высокая тревожность, мнительность, нерешительность, склонность к самоанализу, постоянным сомнениям и рассуждательству, тенденция обсессий и ритуальных действий;

7) шизоидный – отгороженность, замкнутость, интроверсия, эмоциональная холодность, проявляющаяся в отсутствии сопереживания, трудностях в установлении эмоциональных контактов, недостаток интуиции в процессе общения;

8) эпилептоидный – склонность к злобно-тоскливому настроению с накапливающейся агрессией, проявляющейся в виде приступов ярости и гнева (иногда с элементами жестокости), конфликтность, вязкость мышления, скрупулезная педантичность;

9) застревающий (паранойяльный) – повышенная подозрительность и болезненная обидчивость, стойкость отрицательных аффектов, стремление к доминированию, неприятие мнения других и, как следствие, высокая конфликтность;

10) демонстративный (истероидный) – выраженная тенденция к вытеснению неприятных для субъекта фактов и событий, к лживости, фантазированию и притворству, используемым для привлечения к себе внимания, характеризуемая авантюристичностью, тщеславием, «бегством в болезнь» при неудовлетворительной потребности в признании;

11) дистимный – преобладание пониженного настроения, склонность к депрессии, сосредоточенность на мрачных и печальных сторонах жизни;

12) неустойчивый – склонность легко поддаваться влиянию окружающих, постоянный поиск новых впечатлений, компаний,

умение легко устанавливать контакты, носящие, однако поверхностный характер;

13) конформный – чрезмерная подчиненность и зависимость от мнения других, недостаток критичности и инициативности, склонность к консерватизму. В отличие от «чистых» типов, значительно чаще встречаются смешанные формы акцентуации характера – промежуточные типы (результат одновременного развития нескольких типических черт) и амальгамные (напластование новых черт характера на его сложившуюся структуру), образующиеся по определенным законам.

И в заключение приведем описание типов психологических характеров, которое с такой ясностью и с детальным и подробным описанием дает в своей работе известный русский и советский психиатр Ганнушкин Петр Борисович.

Руководителю иногда приходится сталкиваться именно с людьми такого характера, которые находятся между нормой и патологией. Ведь не секрет, что многие известные люди как среди руководителей, так и среди других профессий: художников, артистов, писателей, ученых обладали теми или иными отклонениями, которые поражали окружающих своим поведением, выходками или крайними формами жизнедеятельности. Эти люди находятся... на границе между душевным здоровьем и болезнью. ...Они, находясь на свободе, резко отличаются от обыкновенных, нормальных людей; оказавшись же добровольно или вследствие столкновения с законом – в специальном заведении для душевнобольных, они точно так же резко отличаются и от остального населения этих учреждений...

## МЕЖДУ НОРМОЙ И ПАТОЛОГИЕЙ

(Из книги П.Б.Ганнушкина «Избранные труды». М.: 1964)

### *ГРУППА ЦИКЛОИДОВ*

Конституционально-депрессивные. В чистом виде эта группа немногочисленна. Дело идет о лицах с постоянно пониженным настроением. Картина мира как будто покрыта для них траурным флером, жизнь кажется бессмысленной, во всем они отыскивают только мрачные стороны. Это прирожденные пессимисты. Всякое радостное событие сейчас же отравляется для них мыслью о непрочности радости, от будущего они не ждут ничего, кроме несчастья и трудностей, прошлое же доставляет только угрызения совести по поводу действительных или мнимых ошибок, сделанных ими. Они чрезвычайно чувствительны ко всяким неприятностям, иной раз очень остро реагируют на них, кроме того, какое-то неопределенное чувство тяжести на сердце, сопровождаемое тревожным ожиданием несчастья, преследует постоянно многих из них. Другие никак не могут отделаться от уверенности в своей собственной виновности, окрашивающей для них чрезвычайно тяжелым чувством воспоминания о самых обычных

поступках юности. Соответственно им часто кажется, что окружающие относятся к ним с презрением, смотрят на них свысока. Это заставляет их сторониться других людей, замыкаться в себе. Иной раз они настолько погружаются в свои самобичевания, что совсем перестают интересоваться окружающей действительностью, делаются к ней равнодушными и безразличными. Вечно угрюмые, мрачные, недовольные и малоразговорчивые, они невольно отталкивают от себя даже сочувствующих им лиц. Однако за этой угрюмой оболочкой обычно теплится доброта, отзывчивость и способность понимать душевные движения других людей; в тесном кругу близких, окруженные атмосферой сочувствия и любви, они проясняются: делаются веселыми, приветливыми, разговорчивыми, даже шутниками и юмористами, для того, однако, чтобы, едва проводив своих гостей или оставив веселое общество, снова приняться за мучительное копание в своих душевных ранах. Во внешних их проявлениях, в движениях, в мимике большей частью видны следы какого-то заторможения: опущенные черты лица, бессильно повисшие руки, медленная походка, скупые, вялые жесты – от всего этого так и веет безнадежным унынием. Какая бы ни была работа, деятельность по большей части им неприятна, и они скоро от нее утомляются. Кроме того, в сделанном они замечают преимущественно ошибки, а в том, что предстоит,– столько трудностей, что в предвидении их невольно опускаются руки. К тому же большинство из них обычно неспособно к продолжительному волевому напряжению и легко впадает в отчаяние. Все это делает их крайне нерешительными и неспособными ни к какой действенной инициативе...

У некоторых из описываемых нами людей внутренняя угнетенность и заторможение до некоторой степени компенсируется вовне волевым напряжением, чрезвычайно трудно, однако им дающимся: нередко можно видеть, как в минуту усталости или ослабления воли у них спадает надетая на них действительное «я» маска, обнажая подлинное их лицо,– и место веселого балагура занимает полный безнадежного внутреннего отчаяния меланхолик.

Часто такого рода лица уже в детстве обращают на себя внимание своей задумчивостью, боязливостью, плаксивостью и капризностью. Чаще, однако (периодом), когда выявляются особенно ярко черты конституциональной депрессии, бывает возраст полового созревания, когда у казавшихся раньше совершенно нормальными подростков начинается сдвиг в настроении: до того – веселые, общительные, живые, они начинают ощущать тяжелый внутренний разлад, появляются мысли о бесцельности существования, тоскливое настроение и все другие перечисленные выше особенности, чтобы с тех пор, то усиливаясь, то ослабевая, сопровождать больного уже до старости, когда они или постепенно смягчаются, или же, наоборот, усиливаются до того, что принимают явно психотические формы. Нередко жизненный путь этих психопатов преждевременно обрывается самоубийством, к которому они словно готовы в любую минуту жизни. Наконец, в ряде случаев на описанном основном фоне от времени до времени развиваются психотические вспышки: или маниакальные, или депрессивные...

Конституционально-возбужденные. Эта группа психопатов представляет полярную противоположность только что описанной. Одной из самых интересных ее особенностей является то обстоятельство, что представители ее в нерезко выраженных случаях практически считаются вполне здоровыми и действительно вряд ли могут быть причислены к людям, доставляющим страдания себе или обществу. Крепелин описывает их как блестящих, но большей частью неравномерно одаренных субъектов, которые изумляют окружающих гибкостью и многосторонностью своей психики, богатством мыслей, часто художественной одаренностью, душевной добротой и отзывчивостью, а главное, всегда веселым настроением. Это люди, быстро откликающиеся на все новое, энергичные и предприимчивые. Однако при более близком знакомстве с ними наряду с перечисленными положительными чертами в их духовном облике обращают на себя внимание и особенности другого порядка: внешний блеск иной раз соединяется с большой поверхностью и неустойчивостью интересов, которые не позволяют вниманию надолго задерживаться на одном и том же предмете, общительность переходит в чрезмерную болтливость и постоянную потребность в увеселениях, в работе не хватает выдержки, а предприимчивость ведет к построению воздушных замков и грандиозных планов, кладущих начало широковещательным, но редко доводимым до конца начинаниям. С такими людьми очень приятно встречаться в обществе, где они очаровывают своим остроумием, приветливостью и открытым характером, но не всегда легко поддерживать деловые отношения: помимо того, что их обещаниям нельзя верить, многие из них чрезвычайно высокого мнения о себе и поэтому с большим неудовольствием выслушивают возражения против высказываемых ими мыслей или критические замечания по поводу развиваемых ими проектов, позволяя между тем себе насмешки и остроты, иногда чрезвычайно меткие, но очень больно задевающие собеседника. В более резко выраженных случаях мы встречаемся уже с несомненными психопатическими особенностями, кладущими определенный отпечаток на весь жизненный путь таких людей. Уже в школе они обращают на себя внимание тем, что, обладая в общем хорошими способностями, учатся обыкновенно плохо... Кроме того, они легко распускаются и выходят из повиновения, делаясь вожаками товарищей во всех коллективных шалостях... С большим трудом переносят они при своих наклонностях и военную службу, часто нарушая дисциплину и подвергаясь всевозможным взысканиям. Рано пробуждающееся интенсивное половое влечение ведет за собой многочисленные эротические эксцессы, которые непоправимо калечат их физическое здоровье. Часто подобного рода пациенты оказываются, кроме того, малоустойчивыми по отношению к употреблению алкоголя... При всем том они вовсе не часто опускаются на дно: предприимчивые и находчивые, такие субъекты обыкновенно выпутываются из самых затруднительных положений, проявляя при этом поистине изумительную ловкость и изворотливость. И в зрелые годы их жизненный путь не идет прямой линией, а все время совершает большие зигзаги от крутых подъемов до молниеносных падений. Многие из них имееют чрезвычайно большие достижения и удачи:

остроумные изобретатели, удачливые политики, ловкие аферисты, они иногда шутя взбираются на самую вершину общественной лестницы, но редко долго на ней удерживаются – для этого у них не хватает серьезности и постоянства. Нельзя не отметить, что в своей практической деятельности они далеко не всегда отличаются моральной щепетильностью: по свойственному им легкомыслию они просто проглядывают границу между дозволенным и запретным, а, самое главное, их бурный темперамент просто не позволяет им все время удерживаться в узких рамках законности и морали. Мы иногда видим представителей этого типа запутавшимися в крупных мошенничествах, в которые их увлекает не находящая в обычных условиях достаточного применения кипучая энергия, развивающая у них неутомимую жажду приключений и страсть к рискованным предприятиям. Чаще, однако мы встречаемся с более невинной склонностью ко лжи и хвастовству, связывающейся обыкновенно с чрезмерно развитым воображением и проявляющейся в фантастических измышлениях о своем высоком положении и о никогда в действительности не совершавшихся подвигах, а иной раз – просто в рассчитанных на создание сенсации выдумках о каких-нибудь небывало грандиозных событиях (близость к патологическим лгунам).

Группа сравнительно невинных болтунов при наличности более резко выраженного самомнения и некоторой раздражительности образует естественный переход к другой, значительно более неприятной, разновидности описываемого типа, к так называемым «несносным спорщикам». Это люди, которые все знают лучше других, чрезвычайно не любят слушать и особенно не терпят возражений, вызывающих у некоторых из них неудержимые гневные вспышки. Переоценивая свое значение, они склонны предъявлять совершенно неосуществимые притязания, а встречая непризнание и противодействие, легко вступают на путь упорной борьбы за свои мнимые права. В этой борьбе они обыкновенно не останавливаются ни перед чем. Выведенные из себя, они совершенно не считаются с правилами общежития, дисциплиной и требованиями закона, ведут себя вызывающе грубо с окружающими, осыпают своих противников всевозможными оскорблениями и бранными словами, искренно не замечая всей непозволительности своего поведения. Часто они начинают совершенно неосновательные судебные процессы, которые иной раз чрезвычайно упорно проводят до самых последних инстанций, постоянно подстегиваемых испытываемым ими противодействием. От настоящих паранойяльных сутяг такие «псевдокверулянты» отличаются все-таки меньшим постоянством, большей мягкостью характера и способностью под влиянием изменившегося настроения от времени до времени приходить к пониманию нелепости своих выходок, а иногда и склонностью к примирению...

Ц и к л о т и м и к и. Гораздо чаще, чем конституционально-депрессивные и конституционально-возбужденные психопаты, встречаются личности с многократной волнообразной сменой состояний возбуждения и депрессии. Эти колебания обыкновенно берут начало в возрасте полового созревания, который и в нормальных условиях часто вызывает более или менее значительное нарушение душевного равновесия. Как уже выше было отмечено, часто именно в

этом возрасте веселые, живые и жизнерадостные подростки превращаются в меланхоличных, угнетенных и пессимистически настроенных юношей и девушек. Бывает и наоборот: половое созревание вызывает неожиданный расцвет личности, и до того вялый, неуклюжий и застенчивый ребенок вдруг развертывается в блестящего, энергичного, остроумного и находчивого юношу, обнаруживающего массу ранее скрытых талантов, кружащего головы женщинам и полного самых розовых надежд и широких планов. Далее начинается периодическая смена одних состояний другими, иногда связанная как будто с определенными временами года, чаще всего – с весной или осенью. При этом состоянии возбуждения обыкновенно субъективно воспринимаются как периоды полного здоровья и расцвета сил, тогда как приступы депрессии, даже если они слабо выражены, переживаются тяжело и болезненно: сопровождающие их соматические расстройства, а также понижение работоспособности, чувство связанности и безотчетно тоскливое нередко заставляют искать облегчения у врачей. В конце концов, однако и состояния подъема иной раз теряют свою безоблачно радостную окраску: частые нарушения душевного равновесия утомляют, вызывая чувство внутреннего напряжения и постоянного ожидания новой противоположной фазы; веселое, приподнятое настроение в более позднем возрасте сменяется раздражительно-гневливым, предприимчивость приобретает оттенок агрессивности и т.д...

Именно у циклотимиков нередко удается наблюдать одновременное сосуществование элементов противоположных настроений; так, например, во время состояния возбуждения в настроении больного можно открыть несомненную примесь грусти, и, наоборот, у депрессивных субъектов – налет юмора, обстоятельство, побудившее Кречмера выставить положение о так называемой «диатетической» пропорции настроения, заключающейся в том, что в каждом отдельном случае гипоманиакальная и меланхолическая половины циклоидного темперамента смешаны между собой только в различных пропорциях. Мысль о наличии подобного сосуществования в одной личности полярных противоположностей того или иного рода высказывается как Кречмером, так и другими исследователями и по отношению к другим группам психопатов, именно к шизоидам и эпилептоидам.

Эмотивно-лабильные (реактивно-лабильные) психопаты. У некоторых циклотимиков колебания их состояния совершаются чрезвычайно часто, иногда прямо по дням. Такие субъекты больше всего поражают капризной изменчивостью их настроения, как бы безо всякой причины переходящего из одной крайности в другую. Близкое к ним положение занимает группа психопатов, у которых эмоциональная неустойчивость, как таковая, имеет более самостоятельное значение и занимает более выдающееся место. Эта неустойчивость часто придает их характеру отпечаток чего-то нежного, хрупкого, отчасти детского и наивного, чему способствует также и их большая внушаемость. По существу это большей частью люди веселые, открытые и даже простодушные, однако на окружающих часто производящие впечатление капризных недотрог: малейшая неприятность омрачает их душевное расположение и приводит их в

глубокое уныние, хотя обыкновенно ненадолго; стоит такому субъекту сообщить какую-нибудь интересную новость или немного польстить его самолюбию, как он уже расцветает, делается снова жизнерадостным, бодрым, энергичным. Почти никогда их настроение не меняется беспричинно, однако поводы для его изменений обыкновенно настолько незначительны, что со стороны эти изменения кажутся совершенно беспричинными: на эмотивно-лабильных может действовать и дурная погода, и резко сказанное слово, и воспоминание о каком-нибудь печальном событии, и мысль о предстоящем неприятном свидании, и словом, такая масса совершенно неучитываемых мелочей, что иной раз даже сам больной не в состоянии понять, почему ему стало тоскливо и какая неприятность заставила его удалиться из веселого общества, в котором он только что беззаботно смеялся. Надо добавить, что большей частью у них есть все-таки свои хорошие и дурные дни, причем в хорошие они иной раз очень спокойно переносят даже крупные огорчения и неприятности, тогда как в плохие — почти не выходят из тоскливого угнетения или гневной раздражительности; в некоторых случаях эта раздражительность является даже основной чертой характера такого рода психопатов. Несмотря на известный оттенок легкомыслия и поверхностности, это люди, способные к глубоким чувствам и привязанностям: они чрезвычайно тяжело — иногда и на долгий срок — переживают всякие сильные душевные потрясения, особенно утрату близких; но и по отношению к другим психическим травмам (катастрофам, переживаниям войны, тюремному заключению) порог их выносливости очень невысок — именно они чаще всего дают так называемые патологические реакции и реактивные психозы. Срок, на который меняется настроение у этой группы личностей, может быть очень различен: наряду со случаями, где настроение меняется несколько раз в течение дня от беззаботного веселья до приступов полного отчаяния, у них же наблюдается и длительное состояние и радости, и тоски, развивающееся всегда, конечно, по тому или другому поводу, при этом длительность аффекта до известной степени оказывается адекватной тому фактору, который вызвал и родил изменение настроения. Надо добавить, что, кроме описанных, есть эмотивно-лабильные личности и несколько иного склада. Мы имеем в виду людей, при обычных условиях ровных и спокойных, может быть, только несколько чересчур мягких, боязливых и тревожных. Они обыкновенно прекрасно уживаются в размеренных рамках хорошо налаженной жизни, но зато чрезвычайно быстро теряются в условиях, требующих находчивости и решительности, очень легко давая патологические реакции на неприятные переживания, хотя сколько-нибудь выводящие их из душевного равновесия.

## *ГРУППА АСТЕНИКОВ*

...В наиболее чистом и простом виде симптоматология конституциональной астении представлена у так называемых н е в р а с т е н и к о в, субъектов, наиболее отличительными чертами которых именно и являются чрезмерная нервно-психическая возбудимость,

раздражительность, с одной стороны, и истощаемость, утомляемость – с другой. Помимо того, в симтоматологии этих случаев большую роль играют явления как бы соматического порядка: ощущения в различных частях тела, функциональные нарушения деятельности сердца, желудочно-кишечного аппарата и пр.; больные жалуются на головные боли, сердцебиение, бессонницу ночью и сонливость днем, плохой аппетит, поносы, сменяющиеся запорами, половую слабость. Некоторые из них отличаются, кроме того, общей вялостью, отсутствием инициативы, нерешительностью, мнительностью или апатичным, или чаще, равномерно угнетенным настроением. Подобного рода субъекты неспособны к длительному усилию и усидчивой работе: которая быстро начинает им надоедать, появляется чувство усталости, слабости, даже сонливости. Часто страх перед чрезмерностью требующегося от них трудового напряжения уже заранее парализует их волю и делает их неспособными даже приняться за дело. При попытке преодолеть неохоту и отвращение развиваются всякие неприятные ощущения: чувство тяжести в голове, тянущие боли в спине, частые позывы на мочеиспускание и пр., а иногда и какое-то особое состояние возбуждения, не позволяющее субъекту долго сидеть на одном месте...

От описанного типа вялого неврастеника-ипохондрика несколько отличаются субъекты, у которых наряду с той же, а может быть, и еще большей истощаемостью резко выявляется склонность к увлечению той или иной работой, теми или другими интересами; это свойство проистекает из второй основной, характеризующей их организацию черты – возбудимости, раздражимости. Эти люди легко усваивают все новое, но, как и только что описанные, совершенно не выдерживают длительного напряжения. В их работе нередко поражает бросающееся в глаза противоречие между удачным началом и очень незначительным объемом общего аффекта – результат наступающего уже через очень короткое время быстрого падения продуктивности... До полной неработоспособности дело, впрочем, почти никогда не доходит: больные работают неправильно, нерегулярно, скачками и вспышками, однако все-таки сохраняют способность давать достаточно полноценные результаты и оставаться полезными членами общества. Такого рода людей часто обвиняют в «лени», называют «лентяями», но это слишком простое ничего не говорящее объяснение.

Более сложную группу психопатов астенического склада образуют лица, главными чертами которых являются чрезмерная впечатлительность, с одной стороны, и резко выраженное чувство собственной недостаточности – с другой, в большей или меньшей степени присущее, впрочем, всем вообще астеникам. Их нервная слабость проявляется в крайней ранимости к переживаниям, хотя сколько-нибудь выходящими из ряда обычных житейских происшествий. Они падают в обморок при виде крови, не в состоянии присутствовать при самой ничтожной операции, не выносят сколько-нибудь горячих споров и до крайности травматизируются видом необычайных уличных происшествий: несчастных случаев, драк, скандалов и пр. Робкие, малодушные, застенчивые, это обыкновенно нежные, тонко чувствующие натуры, страдающие от всякого грубого прикосновения. Многие из них вздрагивают при малейшем шорохе и всякой

неожиданности, страдают паническим страхом перед темнотой, боятся некоторых животных, насекомых, не могут выносить резких звуков, не могут видеть без отвращения ряда вещей, не выносят совершенно прикосновения к себе и т.д. Толпа и вообще людское общество их часто утомляет и заставляет искать одиночества. Их мимозоподобность, однако, не является результатом аутистического ухода от жизни, а лишь проявление чрезмерной чувствительности. Из-за постоянного травматизированния жизненными впечатлениями преобладающий оттенок настроения у них большей частью пониженный. Так как это обыкновенно люди очень самолюбивые, то особенно их угнетает прежде всего сознание, что они не как все, а затем и вытекающая отсюда крайняя неуверенность в себе. Это создает в них чувство внутренней напряженности и тревоги. Если у больных к тому же есть какие-нибудь телесные дефекты, неуклюжая моторика, недостаточно красивое лицо и др. или если они неожиданно попадают в среду, социально выше их стоящую, то их застенчивость легко переходит всякие границы, и у одних развивается крайняя робость и подозрительность (кажется, что окружающие следят за ним, говорят о нем, критикуют его и смеются над ним), усиливается неловкость, появляется заикание, при ничтожнейшем поводе выступает краска смущения на лице и т.д., другие же, стремясь преодолеть крайне мучительное для них чувство своей слабости и недостаточности, надевают на себя не всегда удающуюся им личину внешней развязности и даже заносчивости, под которой, однако, нетрудно разглядеть того же самого внутренне смущенного и робкого неврастеника. Бичом для подобного рода субъектов являются всякие ответственные выступления перед другими людьми: смущение и страх на экзамене даже хорошо подготовленного юношу иногда приводят в такое замешательство, что развивается полная неспособность вспомнить и связно рассказать то, что требуется (экзаменационный ступор); у ораторов, преподавателей, артистов такого типа каждое выступление на кафедре, трибуне или сцене вызывает тяжелое нервное потрясение, от которого иной раз приходится оправляться в течение нескольких дней. Очень болезненно действуют на таких людей служебные неудачи, как раз именно у них нередкие: при их болезненном самолюбии такие неудачи ведут к резким и несоразмерным вспышкам угнетения и отчаяния. Чрезмерная нервная возбудимость расстраивает обыкновенно у представителей описываемой группы и соматические функции: сон у них чаще тревожный, полный кошмарных сновидений, прерываемый острыми приступами страха; нередки кратковременные функциональные расстройства различных органов под влиянием аффективных переживаний (чаще всего страха или замешательства), непорядки в мочеиспускании, нервные рвоты и поносы, резкая потливость и т.д. На почве несоответствия между теми требованиями, которые эти люди предъявляют к себе и к жизни, и тем положение в жизни, которое им на самом деле достается, у них иной раз развиваются длительные депрессивные состояния, дающие иногда повод к смешению с циклотимическими депрессиями. Отличием является исключительная зависимость депрессий у конституционально-нервных от внешних влияний, с изменением которых меняется и настроение. Последнее

обстоятельство и вообще их эмоциональная неустойчивость, склонность к эмоциональным реакциям сближают этих психопатов также и с эмотивно-лабильными психопатами, от которых их действительно не всегда легко и можно на первый взгляд отграничить. Однако в своей основе это совсем разные люди. В то время как эмотивно-лабильные отличаются чрезвычайным богатством эмоциональных оттенков, причем подвижность их чувств – основное свойство их натуры, эмоции астеников, концентрируясь почти всегда вокруг их личных неудач, их ущемленного самолюбия и их чувства недостаточности, гораздо беднее; их эмоциональная неустойчивость есть лишь частичное проявление их нервной слабости.

Общим свойством всех астеников является раздражительность. Редко кто из них, и к какой бы группе он ни относился, не жалуется на приступы гневных вспышек, особенно частых при утомлении, вспышек, иногда ведущих к довольно бурным взрывам, хотя обыкновенно и быстро истощающихся. В некоторых случаях эта особенность настолько выдвигается на первый план, что оказывается самой яркой, характерной и в то же время тяжелой чертой в картине психопатических проявлений астеников. Примером могут служить люди, с одной стороны, самолюбивые, с другой – не обладающие силой воли, выдержкой и работоспособностью, чтобы добиться более или менее видного положения и завоевать себе право на уважение окружающих. Благодаря этому им приходится обыкновенно оказываться в подчиненном положении, терпеть невнимание, обиды, даже унижения от лиц, выше их стоящих, в результате чего у них образуется громадный запас неизжитых мелких психических травм, создающих общий напряженный и окрашенный недовольством тон настроения. Сохраняя внешнюю сдержанность там, где вспышка раздражения могла бы повредить ему самому, такой субъект тем охотнее разряжает накопившееся у него внутреннее недовольство на лицах, от него зависящих, например, на своих домашних: робкий и малозаметный в обществе, он иной раз дома оказывается настоящим тираном, хотя и неспособным к проявлению действительной силы даже в гневе и переходящим от приступов неудержимой ярости к плачу и самообвинениям...

Последнюю и наиболее сложную группу описываемой психопатии образуют так называемые п с и х а с т е н и к и. Основными их чертами являются крайняя нерешительность, боязливость и постоянная наклонность к сомнениям. Они чрезвычайно впечатлительны и притом не только к тому, что вокруг них в данную минуту происходит, но и еще более к тому, что, по их мнению, может случиться, ко всем тем неприятностям, которые, как они полагают, ожидают их в ближайшем будущем. Таким образом, эмоциональная окраска у психастеников сопровождает мир представлений о будущем еще в большей степени, чем мир непосредственных переживаний и воспоминаний. Только еще возможная опасность или неприятность не менее, а может быть, и более страшна психастенику, чем непосредственно существующая. Всякая мелочь, всякий пустяк, который психастеник замечает в окружающей жизни, заставляют его думать; целый ряд обыкновенно неприятных ассоциаций возникает в его уме по таким ничтожным поводам, на которые другой человек не

обратит никакого внимания. Психастеник очень боязлив и робок, он боится всего, он отступает не только перед действительной опасностью, но и существующей только в его воображении; он боится не только того, чего следует опасаться, нет, он боится даже и того, чего он просто не знает; всякое новое, незнакомое дело, всякая инициатива являются для него источниками мучений; если нет крайности или давления извне, психастеник никогда не решится начать что-нибудь такое, чего он боится или просто не знает. Вообще, принять то или другое решение психастенику крайне трудно, даже в том случае, когда дело касается самого ничтожного обстоятельства. Даже решившись на что-нибудь, начавши уже действовать, психастеник все время сомневается, так ли он поступает, то ли он сделал, что хотел, и эти вечные сомнения, этот всегдашний контроль самого себя делают эту работу и медленной, и мучительной. Сомнения в правильности сделанного им заставляют психастеника вновь переделывать то, что он только что сделал; недоверие к самому себе, к своим силам заставляет его обращаться к другим или за помощью, или хотя бы за тем, чтобы его успокоили, чтобы ему сказали, что беспокоиться, волноваться нет решительно никаких оснований. Эта склонность искать поддержку у других, это неумение обходиться без посторонней помощи являются также одной из отличительных черт психастенического характера.

Прежде всего, конечно, психастеник боится за себя самого, за то будущее, которое его ожидает и которое он рисует себе мрачными красками, боится за свое физическое и психическое здоровье. Не менее сильно боится он за участь своих близких и родных; постоянные тревоги, опасения, беспокойство — вот что наполняет его жизнь; ждать чего-нибудь — а это что-нибудь рисуется ему обыкновенно в черном свете — он положительно не может; всякое ожидание становится ему невыносимо мучительно: вот почему, несмотря на всю свою обычную нерешительность, психастеник оказывается иногда настойчивым и даже нетерпеливым. Он долго не решается, но если уже на что-нибудь решился, то больше не может быть спокоен до тех пор, пока это не будет сделано; беспокоясь сам, он не дает покоя и тем из окружающих, от кого зависит приведение в исполнение задуманного им решения. Психастеник ни на минуту не забывает, что на пути к выполнению его цели может встретиться какая-нибудь помеха; он с трудом переносит назначение срока — в таких случаях он начинает бояться, что не поспеет к назначенному времени; он не будет, например, спокойно спать, если знает, что на утро должен рано встать, хотя, если бы такой необходимости не было, он, вероятно, встал бы так же рано, а спал бы спокойно и крепко. Будучи вообще человеком очень деликатным и чутким, психастеник тем не менее может причинить много неприятностей окружающим; он обыкновенно большой педант, формалист и требует от других того же самого; всякий пустяк, всякое отступление от формы, от раз навсегда принятого порядка тревожит его, и он не только беспокоится, но и сердится, особенно если дело идет о подчиненных ему лицах, а в домашней обстановке самое мелочное нарушение его привычек выводит его из равновесия и раздражает. Как и все психопаты астенического склада, психастеники обыкновенно люди конфузливые и застенчивые; сознание, что они являются предметом внимания, для них чрезвычайно мучительно.

Благодаря своей стеснительности психастеник часто боится сделать то, что считает необходимым: ему сделали что-нибудь хорошее – он не решается поблагодарить; ему делают неподходящее предложение – он не решается его отклонить; ему должны заплатить деньги – он боится их потребовать. «Я часто лгу из боязливости,– говорил один больной Гартенберга,– потому что не смею сказать то, что я думаю». Психастеник всегда не энергичен, не активен, бездеятелен, это не человек дела, а мечтатель и фантазер. Большей частью он не любит физического труда, очень неловок и с большим трудом привыкает к ручной работе. Вообще, психастеник является человеком, неприспособленным к жизни, непригодным для борьбы за существование, ему нужна упрощенная жизнь, тепличная обстановка. Одной из чрезвычайно характерных черт психастеника является склонность его к самоанализу – собственная психика является для него как бы театром, где разыгрывается сцена какой-то идеологической комедии, на представлении которой он сам присутствует в качестве далеко не безучастного зрителя. Непосредственное чувство малодоступно психастенику, и беззаботное веселье редко является его уделом. Он часто предается всевозможным размышлениям чисто отвлеченного характера, часто ставит себе те или иные вопросы общего свойства, не имеющие к нему прямого отношения, и непременно старается найти на них ответы. Мысленно в своих мечтах психастеник способен пережить многое, но от участия в реальной действительности он всячески старается уклониться. «Любить, мечтать, чувствовать, учиться и понимать – я могу все, лишь бы меня только освободили от необходимости действовать»,– говорил психастеник Амиэль, оставивший после себя чрезвычайно ценный документ в виде громадного дневника всей своей жизни. Своеобразной особенностью психастеников является, по-видимому, представляющая результат их неуверенности в себе потребность все снова и снова вызывать в сознании отдельные более всего тревожащие их мысли и образы с целью проверки, не сделано ли каких-нибудь упущений и не грозит ли какая-нибудь беда и неприятность. В дальнейшем это часто ведет к застреванию таких представлений в сознании уже против воли психастеника и к образованию так называемых навязчивых представлений и страхов...

## *ГРУППА ШИЗОИДОВ*

...Больше всего шизоидов характеризуют следующие особенности: аутистическая оторванность от внешнего, реального мира, отсутствие внутреннего единства и последовательности во всей сумме психики и причудливая парадоксальность эмоциональной жизни и поведения. Они обыкновенно импонируют как люди странные и непонятные, от которых не знаешь, чего ждать... О содержании шизоидной психики говорить вообще очень трудно, во всяком случае, поведение шизоидов не дает о нем никакого представления. Вспомним слова Кречмера, что «многие шизоидные люди подобны лишенным украшений римским домам, виллам, ставни которых закрыты от яркого солнца; однако в сумерках их внутренних покоев справляются пиры...».

Особенно трудно шизоиду проникнуть в душевный мир других людей, гораздо труднее, чем наоборот,— быть понятым ими: это зависит, между прочим, от отсутствия у большинства шизоидов того, что Кречмер называет «аффективным резонансом» к чужим переживаниям. У них часто можно обнаружить тонкое эстетическое чувство, большой пафос и способность к самопожертвованию в вопросах принципиальных и общечеловеческих, они, наконец, могут проявлять много чувствительности и по отношению к людям, ими воображаемым, но понять горе и радость людей реальных, их окружающих, им труднее всего. Их эмоциональная жизнь вообще имеет очень сложное строение: аффективные разряды протекают у них не по наиболее обычным и естественным путям, а должны преодолевать целый ряд внутренних противодействий, причем самые простые душевные движения, вступая в чрезвычайно запутанные и причудливые ассоциативные сочетания со следами прежних переживаний, могут подвергнуться совершенно непонятным на первый взгляд извращениям. Благодаря этому шизоид, будучи отчужден от действительности, в то же время находится в постоянном и непримиримом внутреннем конфликте с самим собой. Может быть, это и служит причиной того, что непрерывно накапливающееся, но большей частью сдерживаемое шизоидом внутреннее напряжение от времени до времени находит исход в совершенно неожиданных аффективных разрядах. Таким образом, раздражительность некоторых шизоидов оказывается в противоречии к их эмоциональной жизни, противоречии, всегда держащем их в состоянии неприятного напряжения. Принято говорить о душевной холодности шизоидов. Как видно из изложенного, это положение нельзя принимать без оговорок. Кречмер считает, что у большинства шизоидов, только в разных сочетаниях, имеются, несмотря на взаимную полярную противоположность, и гиперэстетические и анэстетические элементы; отношение, в котором эти последние смешаны у того или другого лица, Кречмер называет по аналогии с диатетической пропорцией настроений у циклоидов — психэстетической пропорцией. Таким образом, у мимозоподобных гиперэстетиков чувствительность соединяется с известной отчужденностью от людей, в эмоциональной тупости холодных анэстетиков почти всегда заметен какой-то налет раздражительности и ранимости.

Хотя, вообще говоря, шизоиды не внушаемы, даже более — упрямы и негативистичны, однако в отдельных случаях они, подобно ши-зофреникам, обнаруживают поразительно легкую подчиняемость и легковерие; непонятное соединение упрямства и податливости иногда характеризует их поведение. Воля их большей частью развита и направлена крайне неравномерно и односторонне. Шизоид может целые годы проводить в безразличной пассивной бездеятельности, оставляя в пренебрежении насущнейшие задачи, а, с другой стороны, ничтожнейшие цели, как, например, собирание негодных к употреблению почтовых марок, могут поглощать всю его энергию, не оставляя у него времени ни на что другое. В поведении шизоидов вообще обращают на себя внимание непоследовательность и недостаточность связи между отдельными импульсами. Значительную их группу характеризует склонность к чудачествам, неожиданным поступкам и эксцентричным, иной раз кажущимся совершенно

нелепым выходкам. Редко, однако шизоид чудачит, чтобы обратить на себя внимание, гораздо чаще его странное поведение диктуется ему непосредственными импульсами его непохожей на других природы. Так как у шизоидов обыкновенно отсутствует непосредственное чутье действительности, то и в поступках их нередко можно обнаружить недостаток такта и полное неумение считаться с чужими интересами. В работе они редко следуют чужим указаниям, упрямо делая все так, как им нравится, руководствуясь иной раз чрезвычайно темными и малопонятными соображениями. Некоторые из них вообще оказываются неспособными к регулярной профессиональной деятельности, особенно к службе под чужим началом. Они часто по ничтожным поводам внезапно отказываются от работы, переходят от одной профессии к другой и т.д. Все это чрезвычайно мешает их жизненному успеху и, озлобляя их, еще более усиливает обычно свойственные им замкнутость и подозрительность...

Несколько слов об аутизме шизоидов. Он вытекает не только из отсутствия у них «аффективного резонанса» к чужим переживаниям, но и из внутренней противоречивости и парадоксальности, особенности, которые делают их совершенно неспособными передать другим то, что они сами чувствуют. От времени до времени и у них, конечно, возникает потребность облегчить себя признанием, поделиться с близким человеком радостью или горем, однако испытываемая ими при этом неспособность до конца и встречаемое непонимание обыкновенно вызывают еще большую потребность уйти в себя, мимозоподобная замкнутость не от чрезмерной ранимости, а от неспособности найти адекватный способ общения. «Аристократическая» сдержанность, а то и просто чопорность и сухость некоторых шизоидов не всегда является их исконным свойством, в некоторых случаях это выработанное опытом жизни средство держать других людей на расстоянии во избежание разочарований, которые неизбежны при близком соприкосновении с ними. Отличаясь вообще недоверчивостью и подозрительностью, шизоиды далеко не ко всем людям относятся одинаково: будучи вообще людьми крайностей, не знающими середины, склонными к преувеличениям, они и в своих симпатиях и антипатиях большей частью проявляют капризную избирательность и чрезмерную пристрастность. По-настоящему шизоиды любят все-таки только себя: будучи эгоистами, они почти всегда держатся чрезвычайно высокого мнения о себе, о своих способностях и редко умеют ценить по-настоящему других людей, даже тех, к кому относятся хорошо...

Отрицательную социальную роль играют эмоционально-тупые шизоиды. Выше уже было отмечено, что большая или меньшая эмоциональная холодность – общее свойство всех шизоидов; однако можно выделить одну их группу, у которой это свойство выступает на первый план и затемняет все остальные их особенности. Чаще всего это ленивые, вялые, безразличные люди с отсутствием всякого интереса к человеческому обществу, которое вызывает у них скуку или отвращение. Но есть среди них и люди, отличающиеся большой активностью. Эти холодные энергичные натуры иной раз способны к чрезвычайной жестокости не из стремления к причинению мучений, а из безразличия к чужому страданию. Но здесь мы уже на границе,

отделяющей шизоидов, с одной стороны, от антисоциальных психопатов, а с другой – от фанатиков...

Заканчивая описания шизоидных психопатов, мы считаем необходимым отметить, что многие из них представляют, кроме специфических для них особенностей, еще и разнообразные астенические черты (Кречмер считает «нервность» одной из характерных черт шизоидов). Особенно много родственного можно при внимательном анализе обнаружить между погруженными в свой внутренний мир тонко чувствующими шизоидами и некоторыми психастениками.

М е ч т а т е л и. Это обыкновенно тонко чувствующие, легко ранимые субъекты, со слабой волей, в силу нежности своей психической организации плохо переносящие грубое прикосновение действительной жизни; столкновения с последней заставляют их съеживаться и уходить в себя, они погружаются в свои мечты и в этих мечтах словно компенсируют себя за испытываемые ими неприятности в реальной жизни. Хрупкость нервной организации мечтателей с астениками, а отрешенность от действительности и аутистическое погружение в мечты не дают возможности провести сколько-нибудь резкую границу между ними и шизоидами. Сплошь и рядом эти люди с повышенной самооценкой, недовольные тем положением, которое они заняли в жизни, но неспособные бороться за лучшее. Вялые, «ленивые», бездеятельные, они как бы свысока смотрят на окружающую их действительность и с отвращением выполняют обязанности, возлагаемые на них необходимостью заботиться о материальном существовании. Свободное время заполняют они фантазированием. Главное содержание фантазии – это исполнение их желаний...

## *ГРУППА ПАРАНОИКОВ*

...Самым характерным свойством параноиков является их склонность к образованию так называемых сверхценных идей, во власти которых они потом и оказываются; эти идеи заполняют психику параноика и оказывают доминирующее влияние на все его поведение. Самой важной такой сверхценной идеей параноика обычно является мысль об особом значении его собственной личности. Соответственно этому основными чертами психики людей с параноическим характером являются очень большой эгоизм, постоянное самодовольство и чрезмерное самомнение. Это люди крайне узкие и односторонние: вся окружающая действительность имеет для них значение и интерес лишь постольку, поскольку она касается их личности; все, что не имеет близкого, интимного отношения к его «я», кажется параноику мало заслуживающим внимания, мало интересным. Всех людей, с которыми ему приходится входить в соприкосновение, он оценивает исключительно по тому отношению, которое они обнаруживают к его деятельности, к его словам; он не прощает ни равнодушия, ни несогласия. Кто не согласен с параноиком, кто думает не так, как он, тот в лучшем случае – просто глупый человек, а в худшем – его личный враг. Параноика не занимают ни наука, ни искусство, ни поли-

тика, если он сам не принимает ближайшего участия в разработке соответствующих вопросов, если он сам не является деятелем в этих областях; и наоборот, как бы ни был узок и малозначащ сам по себе тот или иной вопрос, раз им занят параноик, этого уже должно быть достаточно, чтобы этот вопрос получил важность и общее значение...

Что касается эмоциональной жизни параноиков, то уже из всего предыдущего изложения со всей ясностью вытекает, что это люди односторонних, но сильных аффектов: не только мышление, но все их поступки, вся их деятельность определяются каким-то огромным аффективным напряжением, всегда существующим вокруг переживаний параноика, вокруг его «комплексов», его «сверхценных идей»; лишнее добавлять, что в центре всех этих переживаний всегда находится собственная личность параноика. Односторонность параноика делает их малопонятными и ставит их по отношению к окружающей среде первоначально в состояние отчуждения, а затем и враждебности. Крайний эгоизм и самомнение не оставляют места в их личности для чувств симпатии, для хорошего отношения к людям, активность побуждает их к бесцеремонному отношению к окружающим людям, которыми они пользуются как средством для достижения своих целей; сопротивление, несогласие, борьба, на которые они иногда наталкиваются, вызывают у них и без этого присущее им по самой их натуре чувство недоверия, обидчивости, подозрительности. Они неуживчивы и агрессивны: обороняясь, они всегда переходят в нападение, и, отражая воображаемые ими обиды, сами, в свою очередь, наносят окружающим гораздо более крупные; таким образом, параноики всегда выходят обидчиками, сами выдавая себя за обиженных. Всякий, кто входит с параноиком в столкновение, кто позволит себе поступать не так, как он хочет этого и требует, тот становится его врагом; другой причиной враждебных отношений является факт непризнаний со стороны окружающих дарований и превосходства параноика. В каждой мелочи, в каждом поступке они видят оскорбление их личности, нарушение их прав. Таким образом, очень скоро у них оказывается большое количество «врагов», иногда действительных, а большей частью только воображаемых. Все это делает параноика, по существу, несчастным человеком, не имеющим интимно близких людей, терпящим в жизни одни разочарования. Видя причину своих несчастий в тех или других определенных личностях, параноик считает необходимым, считает долгом своей совести – мстить; он злопамятен, не прощает, не забывает ни одной мелочи. Нельзя позавидовать человеку, которого обстоятельства вовлекают в борьбу с параноиком, этого рода психопаты отличаются способностью к чрезвычайному и длительному волевому напряжению, они упрямы, настойчивы и сосредоточены в своей деятельности; если параноик приходит к какому-нибудь решению, то он ни перед чем не останавливается для того, чтобы привести его в исполнение; жестокость подчас принятого решения не смущает его, на него не действуют ни просьба его ближних, ни даже угрозы власть имущих, да к тому же, будучи убежден в своей правоте, параноик никогда и не спрашивает советов, не поддается убеждению и не слушает возражений. В борьбе за свои воображаемые права параноик часто проявляет большую находчивость: очень умело отыскивает он себе сторонников, убеждает

всех в своей правоте, бескорыстности, справедливости и иной раз, даже вопреки здравому смыслу, выходит победителем из явно безнадежного столкновения, именно благодаря своему упорству и мелочности. Но и потерпев поражение, он не отчаивается, не унывает, не сознает, что он не прав, наоборот, из неудач он черпает силы для дальнейшей борьбы. Надо добавить, что, пока параноик не пришел в стадию открытой вражды с окружающими, он может быть очень полезным работником; на избранном им узком поприще деятельности он будет работать со свойственным ему упорством, систематичностью, аккуратностью и педантизмом, не отвлекаясь никакими посторонними соображениями и интересами...

Ф а н а т и к и. Этим термином, согласно обычной речи, обозначаются люди, с исключительной страстью посвящающие всю свою жизнь служению одному делу, одной идее, служению, совершенно не оставляющему в их личности мест ни для каких других интересов. Таким образом, фанатики, как и параноики, люди «сверхценных идей», как и те, крайне односторонние и субъективные. Отличает их от параноиков то, что они обыкновенно не выдвигают так, как последние, на передний план свою личность, а более или менее бескорыстно подчиняют свою деятельность тем или другим идеям общего характера. Центр тяжести их интересов лежит не в самих идеях, а в претворении их в жизнь – результат того, что деятельность интеллекта чаще всего отступает у них на второй план по сравнению с движимой глубоким, неистощимым аффектом, волей...

Аффекты фанатиков так же, как их идеи, не отличаются богатством. Это люди не только одной идеи, но и одной страсти. Будучи большей частью лишенными грубой корысти и такого неприкрытого и всепоглощающего эгоизма, как это мы видели у параноиков, фанатики, однако редко оказываются способными проявлять душевную теплоту по отношению к отдельным людям. Последние обыкновенно являются для них лишь орудием, при помощи которого они стремятся достигнуть поставленных себе целей. Поэтому в личных отношениях они чаще всего или безразлично холодны, или требовательно строги. Человеческое горе их не трогает, и бездушная жестокость составляет нередко их свойство.

Главная сила фанатиков заключается в их несокрушимой воле, которая помогает им без колебания проводить то, что они считают нужным. К голосу убеждения они глухи, вся их страстная, но несложная аффективность находится целиком на службе их веры, а сопротивление и преследования только закаляют их. Железная воля и делает фанатиков опасными для общества. Психиатрам приходится встречаться с ними главным образом как с вождями религиозных течений и сект. Нередко под их руководством совершались изуверские дела и чудовищные преступления: самоистязания, пытки, мучительства, убийства. Русская действительность знала людские жертвоприношения, коллективное самосожжение и самопогребение и другие не менее страшные дела. Жизненный путь фанатика определяется его внутренним существом: это человек борьбы, редко обходящийся без столкновений с действительностью. Отсутствие у него гибкости и приспособляемости легко приводит его к конфликту с законом и общественным порядком, поэтому одним из этапов его

карьеры часто оказывается пребывание в тюрьме или в психиатрической больнице...

Здесь же, быть может, следует упомянуть и о довольно многочисленной группе, если только можно так выразиться, фанатиков чувства. К ним чаще всего относятся восторженные приверженцы религиозных сект, служащие фанатикам-вождям слепым орудием для осуществления их задач. Тщательное изучение таких легко внушаемых и быстро попадающих в беспрекословное подчинение людьми с сильной волей лиц показывает, что они часто почти не имеют представления о том, за что борются и к чему стремятся. Сверхценная идея превращается у них целиком в экстатическое переживание преданности вождю и самопожертвования во имя часто им совершенно непонятного дела. Подобная замена (отодвигание на задний план) сверхценной идеи соответствующим ей аффектом наблюдается не только в области фанатизма и религиозного изуверства, но является также характерной особенностью, например, некоторых ревнивцев, ревнующих не благодаря наличию мысли о возможной измене, а исключительно вследствие наличности неотступно владеющего ими беспредметного чувства ревности. Подобное же положение мы имеем у некоторых конституционально-нервных и психастеников, для которых таким «сверхценным аффектом» без определенной проекции является присоединяющееся решительно ко всему происходящему кругом чувство страха. Этих находящихся в исключительной власти одного аффекта людей, по анологии с терминологией Циена, можно назвать экноиками.

## *ГРУППА ЭПИЛЕПТОИДОВ*

...Самыми характерными свойствами этого типа психопатов мы считаем: во-первых, крайнюю раздражительность, доходящую до приступов неудержимой ярости, во-вторых, приступы расстройства настроения (с характером тоски, страха, гнева) и, в-третьих, определенно выраженные так называемые моральные дефекты (антисоциальные установки). Обычно это люди очень активные, односторонние, напряженно-деятельные, страстные, любители сильных ощущений, очень настойчивые и даже упрямые. Та или другая мысль надолго застревает в их сознании; можно определенно говорить о склонности эпилептоидов к сверхценным идеям. Их аффективная установка почти всегда имеет несколько неприятный, окрашенный плохо скрываемой злобностью оттенок, на общем фоне которого от времени до времени, иной раз по ничтожному поводу развиваются бурные вспышки неудержимого гнева, ведущие к опасным насильственным действиям. Обыкновенно подобного рода психопаты очень нетерпеливы, крайне нетерпимы к мнению окружающих и совершенно не выносят противоречий. Если к этому прибавить большое себялюбие и эгоизм, чрезвычайную требовательность и нежелание считаться с чьими бы то ни было интересами, кроме своих собственных, то станет понятно, что поводов для столкновений с окружающими у эпилептоидов всегда много. Даже тогда, когда их нет вовсе, эпилептоиду ничего не стоит их выдумать только для того,

чтобы разрядить неудержимо накипающее у него временами чувство беспредметного раздражения. Он подозрителен, обидчив, мелочно придирчив. Все он готов критиковать, всюду видит непорядки, исправления которых ему обязательно надо добиться. В семейной жизни эпилептоиды обыкновенно несносные тираны, устраивающие скандалы из-за опоздавшего на несколько минут обеда, подгоревшего кушанья, плохой отметки у сына или дочери, позднего их возвращения домой, сделанной женой без их спроса покупки и т.д. Постоянно делают они домашним всевозможные замечания, мельчайшую провинность возводят в крупную вину и ни одного проступка не оставляют без наказания. Они всегда требуют покорности и подчинения себе и, наоборот, сами не выносят совершенно повелительного тона у других, пренебрежительного к себе отношения, замечаний и выговора. С детства непослушные, они часто всю жизнь проводят в борьбе за кажущееся им ограничение их самостоятельности, борьбе, которая им кажется борьбой за справедливость. Неуживчивость эпилептоидов доходит до того, что многие из них принуждены всю жизнь проводить в скитаниях, с одной стороны, благодаря их страсти во все вмешиваться, а с другой – и больше всего – из-за абсолютной неспособности сколько-нибудь продолжительное время сохранять мирные отношения с сослуживцами, с начальством, с соседями.

Очень важно подчеркнуть чрезвычайно характерную для эпилептоидов склонность к эпизодически развивающимся расстройствам настроения, расстройствам, могущим возникать как спонтанно, как бы без всякой причины, так и реактивно – под влиянием тех или других неприятных переживаний. То, что отличает подобные расстройства от депрессивных состояний всякого другого рода, это почти постоянная наличность в них трех основных компонентов: злобности, тоски и страха. Подобные расстройства настроения могут продолжаться недолго, но могут и затягиваться на день или даже на несколько дней, и именно на эти-то дни и падают наиболее бурные и безрассудные вспышки эпилептоидов.

Несмотря на всю свою необузданность, эпилептоиды всегда остаются людьми очень узкими, односторонними и неспособными хотя бы на мгновение отрешиться от своих эгоистических интересов, полностью определяющих их в общем всегда очень напряженную деятельность. Их аффективность лишена богатства оттенков и определяется преимущественно постоянно имеющейся у них в наличии агрессивностью по отношению к окружающим людям. Чувство симпатии и сострадания, способность вчувствоваться в чужие переживания им недоступны. Отсутствие этих чувств в соединении с крайним эгоизмом делает их морально неполноценными и способными на действия, далеко выходящие не только за рамки приемлемого в нормальных условиях общежития, но и за границы, определяемые уголовным законом. Особенно часто они сталкиваются с последним из-за склонности их к насильственным актам, попадая под суд по обвинению в убийстве или нанесении тяжелых ран. Более невинное значение имеет их наклонность к скандалам, особенно часто проявляемая ими под влиянием алкоголя, который, как правило, они обыкновенно плохо переносят, давая довольно часто вспышки так называемого патологического опьянения.

Эпилептоиды, как достаточно ясно из предыдущего, люди инстинктов и примитивных влечений. Страстные и неудержимые, они ни в чем не знают меры: ни в безумной храбрости, ни в актах жестокости, ни в проявлениях любовной страсти...

## *ГРУППА ИСТЕРИЧЕСКИХ ХАРАКТЕРОВ*

...Главными особенностями психики истеричных являются: 1) стремление во что бы то ни стало обратить на себя внимание окружающих и 2) отсутствие объективной правды как по отношению к другим, так и к самому себе (искажение реальных соотношений). Ясперс, объединяя оба эти признака, дает очень короткое и меткое определение той основы, из которой вырастают поведение и характер истеричных,— «стремление казаться больше, чем это на самом деле есть». Во внешнем облике большинства представителей группы, объединяемой этими свойствами, особенно обращают на себя внимание ходульность, театральность и лживость. Им необходимо, чтобы о них говорили, и для достижения этого они не брезгуют никакими средствами. В благоприятной обстановке, если ему представится соответствующая роль, истерик может и на самом деле «отличиться»: он может произносить блестящие, зажигающие речи, совершать красивые и не требующие длительного напряжения подвиги, часто увлекая за собой толпу; он способен и к актам подлинного самопожертвования, если только убежден, что им любуются и восторгаются. Горе истерической личности в том, что у нее обыкновенно не хватает глубины и содержания для того, чтобы на более или менее продолжительное время привлечь к себе достаточное число поклонников. Их эмоциональная жизнь капризно неустойчива, чувства поверхностны, привязанности непрочны и интересы неглубоки; воля их не способна к длительному напряжению во имя целей, не обещающих им немедленных лавр и восхищения со стороны окружающих. Часто это субъекты, не достигшие еще, несмотря на пожилой возраст, действительно духовной зрелости... При первом знакомстве многие истерики кажутся обворожительными: они могут быть мягки и вкрадчивы, капризная изменчивость их образа мыслей и настроения производит впечатление подкупающей детски простодушной непосредственности, а отсутствие у них прочных убеждений обусловливает легкую их уступчивость в вопросах принципиальных. Обыкновенно только постепенно вскрываются их отрицательные черты, и прежде всего неестественность и фальшивость. Каждый поступок, каждый жест, каждое движение рассчитаны на зрителя, на эффект; дома в своей семье они держат себя иначе, чем при посторонних; всякий раз, как меняется окружающая обстановка, меняется их нравственный и умственный облик. Они непременно хотят быть оригинальными, и так как это редко удается им в области положительной, творческой деятельности, то они хватаются за любое средство, подвертывающееся под руку, будь то даже возможность привлечь к себе внимание необычными явлениями какой-нибудь болезни... Боясь быть опереженными кем-нибудь в задуманном ими эффекте, истеричные обычно завистливы и ревнивы. Если в какой-

нибудь области истерику приходится столкнуться с соперником, то он не пропустит самого ничтожного повода, чтобы унизить последнего и показать ему свое превосходство. Своих ошибок истерики не сознают никогда; если что и происходит не так, как было нужно им, то всегда не по их вине. Чего они не выносят, так это равнодушия или пренебрежения – им они всегда предпочтут неприязнь и даже ненависть. По отношению к тем, кто возбудил их неудовольствие, они злопамятны и мстительны. Будучи неистощимы и неразборчивы в средствах, они лучше всего чувствуют себя в атмосфере скандалов, сплетен и дрязг. В общем они ищут легкой привольной жизни, и если иногда проявляют упорство, то только для того, чтобы обратить на себя внимание.

Духовная незрелость истерической личности, не давая ей возможности добиться осуществления своих притязаний путем воспитания и развертывания действительно имеющихся у нее способностей, толкает ее на путь неразборчивого использования всех средств воздействия на окружающих людей, лишь бы какой угодно ценой добиться привилегированного положения. Некоторые авторы особенно подчеркивают инфантильное строение эмоциональной жизни истериков, считая его причиной не только крайней поверхностности их эмоций, но и часто недостаточной их выносливости по отношению к травматизирующим переживаниям. Надо только отметить, что и в области реакции на психические травмы нарочитое и выдуманное часто заслоняет у истериков непосредственные следствия душевного потрясения...

В балансе психической жизни людей с истерическим характером внешние впечатления – разумея это слово в самом широком смысле – играют очень большую, быть может, первенствующую роль: человек с истерическим складом психики не углублен в свои внутренние переживания (как это делает хотя бы психастеник), он ни на одну минуту не забывает происходящего кругом, но его реакция на окружающее является крайне своеобразной и прежде всего избирательной. В то время как одни вещи воспринимаются чрезвычайно отчетливо, чрезвычайно тонко и остро, кроме того, фиксируются даже надолго в сознании в виде очень ярких образов и представлений, другие совершенно игнорируются, не оставляя решительно никакого следа в психике и позднее совершенно не вспоминаются. Внешний, реальный мир для человека с истерической психикой приобретает своеобразные, причудливые очертания; объективный критерий для него утрачен, и это часто дает повод окружающим обвинять истеричного в лучшем случае во лжи и притворстве. Границы, которые устанавливаются для человека с нормальной психикой пространством, с одной стороны, и временем – с другой, не существуют для истеричного; он не связан ими. То, что было вчера и нынче, может казаться ему бывшим десять лет назад и наоборот. И не только относительно внешнего мира осведомлен неправильно истеричный; точно так же осведомлен он относительно всех тех процессов, которые происходят в его собственном организме, в его собственной психике. В то время как одни из его переживаний ускользают от него самого, другие, напротив, оцениваются чрезвычайно тонко. Благодаря яркости одних образов и представлений и бледности других человек с истерическим

складом психики сплошь и рядом не делает разницы или, вернее говоря, не в состоянии сделать таковой между фантазией и действительностью, между виденным и только что пришедшим ему в голову, между имевшим место наяву и виденным во сне; некоторые мысленные образы настолько ярки, что превращаются в ощущения, другие же, напротив, только с большим трудом возникают в сознании. Лица с истерическим характером, так сказать, эмансипируются от фактов. Крайне тонко и остро воспринимая одно, истерик оказывается совершенно нечувствительным к другому; добрый, мягкий, даже любящий в одном случае, он обнаруживает полнейшее равнодушие, крайний эгоизм, а иногда и жестокость – в другом; гордый и высокомерный, он подчас готов на всевозможные унижения; неуступчивый, упрямый вплоть до негативизма, он становится в иных случаях согласным на все, послушным, готовым подчиниться чему угодно; бессильный и слабый, он проявляет энергию, настойчивость, выносливость в том случае, когда это потребуют от него законы, господствующие в его психике. Эти законы все же существуют, хотя мы их и не знаем, хотя проявления психики истеричных были бы так разнообразны и каледойскопичны, что было бы правильнее думать не о закономерности явлений, а о полной анархии.

Патологические лгуны. Если потребность привлекать к себе внимание и ослеплять других людей блеском своей личности соединяется, с одной стороны, с чрезмерно возбудимой, богатой и незрелой фантазией, а с другой – с более резко, чем у истериков, выраженными моральными дефектами, то возникает картина той психопатии... представителей которой Крепелин грубее и правильнее обозначает как «лгунов и плутов». Чаще всего это люди, которым нельзя отказать в способностях. Они сообразительны, находчивы, быстро усваивают все новое, владеют даром речи и умеют использовать для своих целей всякое знание и всякую способность, какими только обладают. Они могут казаться широко образованными, даже учеными,обладая только поверхностным запасом сведений, нахватанных из энциклопедических словарей и популярных брошюр. Некоторые из них обладают кое-какими художественными и поэтическими наклонностями, пишут стихи, рисуют, занимаются музыкой, питают страсть к театру. Быстро завязывая знакомства, они хорошо приспосабливаются к людям и легко приобретают их доверие. Они умеют держаться с достоинством, ловки, часто изящны, очень заботятся о своей внешности и о впечатлении, производимом ими на окружающих; нередко щегольской костюм представляет единственную собственность подобного психопата.

Важно то, что, обладая недурными способностями, эти люди редко обнаруживают подлинный интерес к чему-нибудь, кроме своей личности, и страдают полным отсутствием прилежания и выдержки. Они поверхностны, не могут принудить себя к длительному напряжению, легко отвлекаются, разбрасываются. Их духовные интересы мелки, а работа, которая требует упорства, аккуратности и тщательности, тем самым производит на них отталкивающее действие. «Их мышлению,– говорит Крепелин,– не хватает планомерности, порядка и связности, суждениям – зрелости и обстоятельности, а всему их восприятию жизни – глубины и серьезности». Конечно, нельзя

ожидать от них и моральной устойчивости: будучи людьми легкомысленными, они не способны к глубоким переживаниям, капризны в своих привязанностях и обыкновенно не завязывают прочных отношений с людьми. Им чуждо чувство долга, и любят они только самих себя.

Самой роковой их особенностью является неспособность держать в узде свое воображение. При их страсти к рисовке, к пусканию пыли в глаза, они совершенно не в состоянии бороться с искушением использовать для этой цели легко у них возникающие богатые деталями и пышно разукрашенные образы фантазии. Отсюда их непреодолимая и часто приносящая им колоссальный вред страсть ко лжи. Лгут они художественно, мастерски, сами увлекаясь своей ложью и почти забывая, что это ложь. Часто они лгут совершенно бессмысленно, без всякого повода, только бы чем-нибудь блеснуть, чем-нибудь поразить воображение собеседника. Чаще всего, конечно, их выдумки касаются их собственной личности: они охотно рассказывают о своем высоком происхождении, своих связях в «сферах», о значительных должностях, которые они занимали и занимают, о своем колоссальном богатстве. При их богатом воображении им ничего не стоит с мельчайшими деталями расписать обстановку несуществующей виллы, им будто бы принадлежащей, даже больше – поехать с сомневающимися и показать им в доказательство истины своих слов под видом своей чью-нибудь чужую виллу и т.п. Но они не всегда ограничиваются только ложью: лишь часть их лгут наивно и невинно, как дети, подстегиваемые желанием порисоваться все новыми и новыми возникающими в воображении образами. Большинство извлекают из своей лжи и осязательную пользу. Таковы многочисленные аферисты, выдающие себя за путешествующих инкогнито значительных людей, таковы шарлатаны, присваивающие себе звание врачей, инженеров и пр. и часто успевающие на некоторое время держать окружающих под гипнозом своего обмана, таковы шулера и подделыватели документов, таковы, наконец, даже многие мелкие уличные жулики, выманивающие у доверчивых людей деньги рассказами о случившемся с ними несчастье, обещаниями при помощи знакомств оказать какую-нибудь важную услугу и пр., и пр. Их самообладание при этом бывает часто поразительным: они лгут так самоуверенно, не смущаясь ничем, так легко вывертываются, даже когда их припирают к стене, что невольно вызывают восхищение. Многие не унывают и будучи пойманы. Крепелин рассказывает об одном таком мошеннике, который лежал в клинике на испытании и, возвращаясь по окончании срока испытания в тюрьму, так импонировал своим гордым барским видом присланному за ним для сопровождения его полицейскому, что заставил последнего услужливо нести свои вещи. Однако в конце концов, они отличаются все-таки пониженной устойчивостью по отношению к действию «ударов судьбы»: будучи уличены и не видя уже никакого выхода, они легко приходят в полное отчаяние и тогда совершенно теряют свое достоинство.

Ряд черт роднит психопатов описанного типа с предыдущей группой истериков. Главное отличие в том, что лживость у них заслоняет собой все остальные черты личности. Кроме того, истерики в своих выходках редко переходят границы, определяемые уголовным

законом, тогда как с псевдологами часто приходится встречаться и судебным, и тюремным психиатрам. Гораздо более резкая граница отделяет псевдологов от мечтателей, с которыми они имеют лишь одну общую черту – чрезмерную возбудимость воображения: по очень остроумному определению Кронфельда, в то время как мечтатель обманывает себя относительно мира, псевдолог обманывает окружающих относительно себя. То, что последний иногда начинает и сам поддаваться своему обману, представляет только побочный эффект, не лежащий в существе основной тенденции его поведения.

## *ГРУППА НЕУСТОЙЧИВЫХ ПСИХОПАТОВ*

Этот термин недостаточно точен и разными психиатрами употребляется не в одинаковом объеме. Мы предпочитаем не расширять чрезмерно его значения и границ и обозначить им только тех душевно неглубоких, слабохарактерных людей, которые легко попадают под влияние среды, особенно дурной, и, увлекаемые примерами товарищей или нравами, господствующими в их профессиональном окружении (военная среда прежнего времени, литературная богема и пр.), спиваются, делаются картежниками, растратчиками, а то так и мелкими мошенниками, для того, чтобы в конце концов очутиться «на дне». Большею частью это люди «не холодные» и «не горячие», без больших интересов, без глубоких привязанностей, недурные товарищи, часто очень милые собеседники, люди компанейские, скучающие в одиночестве и обыкновенно берущие пример со своих более ярких приятелей. В среде, где не в обычае употребление спиртных напитков, а систематический труд является общей привычкой, они идут в ногу с другими и в общем оказываются нисколько не хуже средних людей, ни в какую сторону не выделяясь ни своим умственным уровнем, ни своими интересами и нравственными качествами. Может быть, от времени до времени они вызывают неудовольствие окружающих своей беспорядочностью, неаккуратностью, особенно ленью. Над ними, как говорится, надо вечно стоять с палкой, их надо понукать, бранить или ободрять, смотря по обстоятельствам. Легко вдохновляющиеся, они легко и остывают, далеко не всегда оканчивая начатое им дело, особенно если их предоставили себе. Их несчастье – наркотические средства, особенно вино, под влиянием которого они часто делаются неузнаваемыми, как будто кто-то подменил того милого человека, с которым так приятно было иметь дело, когда он был трезв: из доброго, услужливого и уступчивого он делается грубым, дерзким, эгоистичным, даже больше – бессердечным, способным в один день пропить все свое жалованье, на которое семья должна была бы существовать целый месяц, унести из дома и продать последнюю одежду жены и детей и т.д. Протрезвившись, он будет горько раскаиваться в своих поступках, перейдет всякую границу в самообвинениях, но не преминет пожаловаться на случайно сложившиеся обстоятельства, на то, что его, человека с запросами и способностями, «заела среда». Такие люди невольно вызывают сочувствие и желание им помочь, но оказываемое содействие редко идет впрок: стоит на короткое время предоставить

такого человека самому себе, как он уже, оказывается, все спустил, все пропил, проиграл в карты, попал к тому же в какой-нибудь крупный скандал, заразился венерической болезнью и т.д., и т.д. Только в условиях постоянной опеки, в условиях организованной среды, находясь под давлением сурового жизненного уклада или в руках человека с сильной волей, не спускающего с него глаз, может подобного рода психопат существовать благополучно и быть полезным членом общества.

## *ГРУППА СОЦИАЛЬНЫХ ПСИХОПАТОВ*

Существуют психопаты, главной бросающейся в глаза особенностью которых являются резко выраженные моральные дефекты. Это люди, страдающие частичной эмоциональной тупостью, именно отсутствием социальных эмоций: чувство симпатии к окружающим и сознание долга по отношению к обществу у них обыкновенно полностью отсутствует; у них нет чести, они равнодушны к похвале и порицанию, они не могут приспособиться к правилам общежития. Почти всегда это – субъекты, во-первых, лживые – не из потребности порисоваться и пофантазировать, а исключительно для маскировки инстинктов и намерений, а во-вторых, ленивые и неспособные ни к какому регулярному труду. Искать у них сколько-нибудь выраженных духовных интересов не приходится, зато они отличаются большой любовью к чувственным наслаждениям: почти всегда это лакомки, сластолюбцы, развратники. Чаще всего они не просто «холодны», а и жестоки. Грубые и злые, они очень рано, с детства обнаруживают себя сначала своей склонностью к мучительству животных и поразительным отсутствием привязанности к самым близким людям (даже к матери), а затем своим как бы умышленно бесцеремонным нежеланием считаться с самыми минимальными неудобствами окружающих. Они способны из-за пустяка плюнуть матери в лицо, начать за столом громко браниться площадной бранью, бить окна, посуду, мебель при самой незначительной ссоре, и все это не столько вследствие чрезмерного гневного возбуждения, сколько из желания досадить окружающим. Иногда они питают тяжелую злобную ненависть и жажду мести по отношению к тем из близких (чаще всего к отцу), которые стремятся держать их в определенных рамках и проявляют по отношению к ним строгость; в таких случаях дело может дойти и до убийства. Стеснение своей свободы они вообще переносят плохо и поэтому, как правило, рано оставляют дом и семью; при отсутствии привязанностей жизнь в домашней обстановке означает для них только ряд несносных ограничений и невозможность развернуть в полной мере свои своеобразные наклонности... Надо сказать, что описываемая психопатия обнимает очень широкую группу лиц во многом различного склада. Кроме основного типа, отличающегося чертами, близкими к эпилептоидам (люди грубые, жестокие и злобные), среди них встречаются и «холодные», бездушные резонеры, родственные шизоидам субъекты, у которых хорошо действующий рассудок всегда наготове для того, чтобы оправдывать, объяснять их «дурные» поступки...

## *ГРУППА КОНСТИТУЦИОНАЛЬНО-ГЛУПЫХ*

...Подобного рода люди иногда хорошо учатся (у них сплошь и рядом хорошая память) не только в средней, но даже и в высшей школе; когда же они вступают в жизнь, когда им приходится применять их знания к действительности, проявлять известную инициативу, они оказываются совершенно бесплодными. Они умеют себя «держать в обществе», говорить о погоде, говорить шаблонные, банальные вещи, но не проявляют никакой оригинальности... Они хорошо справляются с жизнью лишь в определенных, узких, давно установленных рамках домашнего обихода и материального благополучия. С другой стороны, сюда относятся и элементарно простые, примитивные люди, лишенные духовных запросов, но хорошо справляющиеся с несложными требованиями какого-нибудь ремесла, иногда даже без больших недоразумений работающие в торговле, даже в администрации. Одной из отличительных черт конституционально-ограниченных является их большая внушаемость, их постоянная готовность подчиняться голосу большинства, «общественному мнению» («что станет говорить княгиня Мария Алексеевна!»); это – люди шаблона, банальности, моды, это тоже люди среды, но не совсем в том смысле, как неустойчивые психопаты: там люди идут за ярким примером этой среды, за «пороком», а здесь, напротив,– за благонравием. Конституционально-ограниченные психопаты всегда консерваторы; из естественного чувства самозащиты они держатся за старое, к которому привыкли и к которому приспособились, и боятся всего нового. Это – те «нормальные» люди, о которых Кюльер говорил, что в тот самый день, когда больше не будет полунормальных людей, цивилизованный мир погибнет, погибнет не от избытка мудрости, а от избытка посредственности. Это те «нормальные» люди, которых Ферри сравнивает с готовым платьем из больших магазинов; здесь действует только закон подражания...

К конституционально-глупым надо отнести также и тех своеобразных субъектов, которые отличаются большим самомнением и которые с высокопарным торжественным видом изрекают общие места или не имеющие никакого смысла витиеватые фразы, представляющие набор пышных слов без содержания (хороший образец – правда, в шаржированном, карикатурном виде – изречения Козьмы Пруткова). Может быть, здесь же надо упомянуть и о некоторых резонерах, стремление которых иметь обо всем свое суждение ведет к грубейшим ошибкам, к высказыванию в качестве истин нелепых сентенций, имеющих в основе игнорирование элементарных логических требований. Нелишне подчеркнуть, что по отношению ко многим видам конституциональной глупости подтверждается изречение знаменитого немецкого психиатра, что они могут, умеют больше, чем знают... в результате чего в грубо элементарной жизни они часто оказываются даже более приспособленными, чем так называемые умные люди.

* * *

Наконец нельзя не упомянуть здесь также и об отношении, существующем между психопатией и гениальностью (или высокой одаренностью). Здесь надо исходить из того факта, что в нерезко выраженной форме те или другие психопатические особенности присущи почти всем «нормальным» людям. Как правило, чем резче выражена индивидуальность, тем ярче становятся и свойственные ей психопатические черты. Немудрено, что среди людей высокоодаренных, с богато развитой эмоциональной жизнью и легко возбудимой фантазией количество несомненных психопатов оказывается довольно значительным. Чтобы правильно оценить это обстоятельство, надо еще помнить, что в создании гениального произведения принимают участие два фактора: среда (эпоха) и творческая личность. Что многие психопаты именно благодаря своим психопатическим особенностям должны быть гораздо более чуткими к запросам эпохи, чем так называемые нормальные люди, после сказанного понятно само собой. Историю интересует только творение и, главным образом, те его элементы, которые имеют не личный, индивидуальный, а общий, непреходящий характер. Творческая личность, отступая на задний план, по своей биологической ценности вовсе не должна обязательно иметь то же положительное значение, какое объективно принадлежит в соответствующей области ее творению. Спор о том, представляет ли гениальная личность явление дегенерации или прогенерации, по существу, бесплоден и является в значительной мере результатом незакономерного смешения биологической и социологической точек зрения.

## ЧЕЛОВЕК-МАНИПУЛЯТОР

(Дайджест книги Э.Шострем «Человеческий выбор – манипуляция или актуализация»)

Жизнь цивилизованного человека нашего времени чрезвычайно скучна, пуста и бессмысленна. Наш современник надежен в работе, но лишен живых побуждений, желаний, стремлений. Он мертв, он подобен кукле, его поведение нарочито и преднамеренно, подобно поведению марионетки. Он манипулирует другими, и пойман в сети своих собственных манипуляций.

Эта книга написана с тем, чтобы показать, как мы застываем в качестве манипуляторов, играющих роли,– роли, в которых не участвуют ни наши сердца, ни наша жажда жизни. Современному человеку очень трудно понять и принять тот факт, что он мертв, что он фальшив, что он упустил возможность быть живым и человечным. Тем не менее он может вновь ощутить вкус жизни, рискуя раскрыть себя ей и перейдя тем самым из состояния безразличия и преднамеренной манипуляции в состояние спонтанного самопроявления, актуализации.

Современный человек-манипулятор. Это и бывалый продавец автомобилей, склоняющий нас к покупке машины, которую иначе

не купили бы, и преисполненный чувства ответственности отец, уверенный в непогрешимости своих решений относительно колледжа и карьеры для своего сына, это и ученый профессор, сухо пересказывающий свой предмет, к которому он совершенно безразличен, и неглупая блондинка, игривостью отвлекающая внимание шефа от своей неграмотности.

Это и подросток, обрабатывающий взрослых ради 200 долларов, необходимых ему для подводного плавания, и уважаемый бизнесмен, стремящийся к успеху (своему собственному, разумеется) с помощью служащих, представляющих для него единицы времени и таланта, купленные за недельную плату. Это и рабочий, которого интересует лишь заработная плата, а не выполняемая работа, и здоровый человек, предпочитающий получать пособие по безработице в 62 доллара 50 центов, а не работать за 65 долларов. Это и муж, скрывающий размеры своего дохода от супруги с тем, чтобы иметь возможность припрятать что-то про запас для личных нужд, и добрая хозяйка, кротко соблазняющая муженька на покупку нового платья, которую он может позволить, а может и не позволить. Это министр, тем больше выступающий с длинными банальностями, чем меньше он может предложить своим влиятельным избирателям; стареющий родитель, цепляющийся за болезнь, чтобы привлечь внимание своих сыновей и дочерей; политик, который обещает все, кроме новых налогов.

Манипулятор – это легион. Он – все то в нас, что сознательно, подсознательно и неосознанно применяет обманные трюки, которые позволяют нейтрализовать, приглушить нашу подлинную природу, низведя себя и наших близких до уровня вещей, подвластных управлению и контролю.

Конечно, не всякое манипулирование есть зло, иногда оно просто необходимо с точки зрения борьбы за существование. Однако в большинстве случаев оно приносит несомненный вред, маскируя реальную болезнь, которая может проявиться однажды в виде расстроенной жизни, разбитой семьи и разрушенной карьеры. Представители гуманистической психологии считают настоящей трагедией тот факт, что в результате своего манипулирования современный человек полностью утратил спонтанность, а также от способности творчески переживать свое существование и выражать себя, превратившись в озабоченный автомат, убивающий отведенное ему время на постоянные попытки сохранить прошлое и застраховать будущее. Да, он говорит о своих чувствах, но редко их испытывает. Он весьма словоохотлив относительно своих тревог, не способен стать перед ними лицом к лицу. Он ощупью пробирается по жизни, используя целый арсенал масок и уклончивых заявлений и не сознавая действительного богатства бытия.

Поскольку это первая книга, касающаяся ПРЕДМЕТА манипуляции, следует определить некоторые термины, которые, будучи неизвестными специалисту, широко используются в психологической литературе. Манипулятор может быть определен как личность, которая в целях самозащиты тем или иным способом эксплуатирует, использует и (или) контролирует себя и других в качестве объектов или вещей. Каждый человек является до некоторой степени манипулятором, вместе с тем, современная психология

полагает, что эти манипуляции содержат в себе возможности положительного развития, которое Абрахам Маслоу и Курт Гольдштей называют самопроявлением или «самоактуализацией». В противоположность манипулятору, актуализатор (редкая «птица» в чистом виде) может быть определен как личность, которая рассматривает себя и других к качестве личностей или субъектов, располагающих возможностью выразить свое действительное Я. Парадокс заключается в том, что каждый из нас частично манипулятор и частично актуализатор, вместе с тем мы можем постоянно становиться все более актуализирующимися.

Актуализирующая личность верит своим чувствам, знает свои потребности и предпочтения, допускает как желания, так и ошибки поведения и радуется стóящему противнику, предлагает, когда это нужно, необходимую помощь и является, среди прочего, честно и конструктивно агрессивной. Манипулятор, с другой стороны, привычно камуфлирует свои чувства репертуаром поведенческих ролей, образующих спектр от высокомерного пренебрежения до подобострастной лести. Он является манипулятором отчасти и по той причине, что не осознает присущих ему возможностей актуализации.

Разумеется, никакая книга не излечит читателя от манипулирования и не превратит его волшебным образом в актуализатора. Надежда на это может появиться лишь в профессионально руководимых актуализационных группах, участие в которых помогает людям определить свои манипулятивные механизмы и зародить в них стремление к полноте бытия. Такие группы сегодя уже создаются, и книга предлагает им руководящие указания.

## ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ВЫБОР – МАНИПУЛЯЦИЯ ИЛИ АКТУАЛИЗАЦИЯ

### Проблема

Прошедшие полвека углубили наше понимание процесса становления человека – манипулятором.

Мы знаем, например, что манипулятору не достает способности радоваться и применять свой опыт для расширения «чувства полноты жизни». Для манипулятора понимание человеческой природы служит только одной цели: контролю. Это относится в какой-то степени к каждому из нас – и к тебе, и ко мне.

Так, едва начавший ходить ребенок скоро обучается для достижения своих целей нести всякий вздор, ворковать или демонстрировать вспышки раздражения. Окружение как поощряет его при этом, так и обучает все новым тонкостям искусства манипулирования. Некоторые трюки он перенимает у отца, который разыгрывает роль ответственного родителя, часть – матери, которая отчаянно манипулирует, пытаясь удержаться за тесемки фартука. Затем идет кино, телевидение и т.д. Манипуляции стали столь привычной частью нашей повседневной жизни, что неопытный наблюдатель замечает лишь самые очевидные или вредные из них. Они подобны воробьям, большинство из нас

мельком сознают существование воробьев, но скажите откровенно, многих ли из них мы замечаем?

Парадокс современного человека заключается в том, что он, будучи существом разумным и причастным к научному знанию мира, остается крайне несознательным во всем, что касается его самого. Человек не рождается манипулятором. Он развивает способность манипулировать другими людьми с тем, чтобы избегать неприятностей и добиваться желаемого, причем развивает он эту способность бессознательно. Благодаря ей существование человека становится более комфортным, но благодаря ей же он утрачивает способность переживать полноту своего существования.

Сокрытие своих истинных эмоций – таков удел манипулятора. «Моя мать умерла от рака»– замечает наш знакомый деловым тоном радиокомментатора дневных новостей. Он настолько утверждался в своей роли манипулятора, что действительно утратил способность переживать горе утраты самого близкого человека,– он слишком обусловлен ролью, чтобы вообще окончательно освободиться от каких бы то ни было чувств по отношению к окружающим людям и начать использовать их как неодушевленные предметы, как вещи.

Манипулятор – искусный игрок в жизни, постоянно стремится скрыть свою пустую карту. Само собой напрашивается сравнение с профессиональным карточным игроком, сознательно нарабатывающим безразличный вид, за которым он скрывает как страх перед крупным проигрышем, так и надежду на крупный выигрыш. Многие современные люди уподобляются таким игрокам.

Некоторые манипуляторы пытаются заставить окружающих говорить на своем языке и не терпят ни малейших возражений, другие, напротив, по любому поводу говорят: «О, это очень интересно»,– тогда как их глаза говорят обратное. Основную свою задачу манипулятор видит в том, чтобы производить некое «должное впечатление». Из живого человека он превращается в озабоченный автомат, не желающий признаваться в своих ошибках и постоянно обвиняющий в них кого-то или что-то другое. Он цепляется за уводящие в сторону объяснения, между тем как язык его тела говорит правду, выдавая манипулятора с головой: на любых его действиях, будь то отсутствующее выражение лица, надутые губы, каменная отчужденность или профессиональная улыбка, лежит печать неискренности, отсутствия действительной вовлеченности. Не имея своего лица, манипулятор обзаводится маской, которая, как он думает, понравится аудитории и произведет желаемый эффект.

Еще одним примером манипулятора может служить бизнесмен, слывущий среди коллег соблазнителем секретаря. В действительности же секс как таковой его не интересует. Завлекая их в постель, он занимается манипулятивным спортом, демонстрирующим его силу. Сам же он от подобных занятий может испытывать лишь упадок сил.

Есть и такой, которого я называю «нытик». Неизменно при встрече с вами первые четверть часа он посвятит подробному описанию того, как плохо у него идут дела,– несмотря на то, что в действительности дела его идут прекрасно. Манипулятор – это тот, кто преувеличивает свою ответственность или, напротив, отказывается от нее.

С другой стороны, манипулятор думает о своей деятельности, как о постылой поденной работе, которую следует поскорее сбыть с рук. Он не знает, как пребыть в «здесь и сейчас» и насладиться этим вечным моментом, ему незнакомы глубокие чувства. Он считает, что новоселье и удовольствие, учеба и развитие отведены детству и юности. Когда он достигает зрелости, он отрекается от жизни. И ведет зрелый растительный образ жизни без всякого осознания своего существования.

Сколь отлична реакция манипулятора, которому не удалось продвинуться по службе или получить прибавку к жалованью, столь милую его сердцу. Придя домой, он умудряется переложить половину вины на своего давно умершего родителя, который его тиранил, на свою жену, которая плохо приготовила ему именно в то утро, или на кого-либо еще.

Теперь он может напиться или заболеть, обернуться подобострастным приставалой, стать мрачным, продолжить пассивную забастовку против себя, человечества, своего глупого шефа. Он даже может хлопнуть дверью и, выйдя из игры, оставить другу свое место.

Наряду с потребностью управлять манипулятор испытывает потребность в руководстве свыше. В течение многих сотен лет люди ищут и некий авторитет, который бы решил за них, что такое хорошо, а что такое плохо. Парадокс, конечно, состоит в том, что это ведет к определению «хорошего» как приятного авторитету, а «плохого» как неприятного авторитету. Важно и то, что моральные концепции добра и зла ведут к психологии отвержения, поскольку индивид должен решить, какие части его хороши, и в дальнейшем стараться быть этими частями, он должен решить также, какие его части плохи и отвергнуть их. Не трудно прийти к заключению, что такие решения порождают в индивиде непрерывную «гражданскую войну»,— он никогда не уверен до конца, что есть зло и что есть добро.

Альтернативу психологии отвержения можно определить как естественный контроль. Решение отвергнуть какую-то свою часть во имя контроля над своим поведением прежде всего неэффективно: оно не дает желаемого результата. Следует уважать все человеческие тенденции. Неразумно было бы отрубать нерадивую левую руку и пользоваться только правой рукой. Столь же неразумно было бы ампутировать любую часть своей личности. Однако поскольку все эти части могут проявляться либо бестолково, либо творчески, встает проблема выбора ответственности. Свобода в этом смысле — выбор и ответственность, полагаемые индивидом как стиль самовыражения. Этот подход связан с отвержением или устранением части личности, но скорее с осознанием того, что происходит, когда мы проявляем себя самоуничтожительным образом.

Я называю самоуничтожительным манипулятивное поведение, актуализационное же поведение — это поведение творческое. Собственно говоря, актуализационное поведение представляет не что иное, как творчески выраженное манипулятивное поведение. Все мы манипуляторы, но вместо того, чтобы отвергать наше манипулятивное поведение, нам следует попробовать превратить его в актуализационное. Для этого ничего не нужно отбрасывать.

Я уверен, что в каждом из нас есть две стороны, которые Фредерик

Перлз называет «попирающей» и «попираемой». Попирающая – это активная сторона, более энергичная, командующая, авторитарная. Попираемая – пассивная сторона, податливая, послушная. Каждая из этих сторон может проявиться либо манипулятивным, либо творческим, актуализационным образом.

Манипуляция не является необходимым отношением к жизни и не приносит никакой действительной пользы. По существу, неудовлетворенность манипулятора собой и своим миром связана прежде всего с тем, что он, проглотив многие термины и концепции современной психиатрии и психологии, не пережил их и не использовал в качестве инструментов силы, которыми они предположительно являются. Слишком часто он использует психологические концепции в качестве рациональных объяснений для своего неблагополучного поведения, оправдывая свои текущие несчастья ссылками на прошлый опыт и прошлые неудачи. Он использует свое значение человека для самопотакания своему социально-неадекватному и самоуничтожительному поведению. Его детское «я не могу, потому что ...»: (я очень стеснителен, или я – интроверт, или моя мать отвергла меня). Потому что, потому что, потому что...

Психология предназначена вовсе не для оправдания манипулятивного поведения – поведения, не позволяющего индивиду жить, максимально используя свои возможности. Целью психологии является не только объяснение поведения. Она состоит в том, чтобы способствовать нашему самопознанию, самопомощи и саморазвитию.

Описав явления в общих чертах, давайте теперь перейдем к частностям и рассмотрим манипулятора в вас несколько более подробно.

## *МАНИПУЛЯТОР*

Манипулятор – это личность, вставшая на путь самоуничтожения, которая использует или контролирует себя и других людей в качестве «вещей». Я бы сказал далее, что современный манипулятор развился из нашей ориентации на науку, равно как вещь, которую нужно изучить с тем, чтобы уметь влиять на нее и манипулировать ею. Эрих Фромм говорит, что вещи можно расчленять и манипулировать ими, не нарушая их природы, но человек – это не вещь. Он не может быть расчленен, не будучи разрушен, им нельзя манипулировать без причинения ему вреда. Однако главная задача рынка в том и состоит, чтобы добиться этой «вещности» в людях.

Человек больше не человек, не потребитель. Для торговца он – предполагаемый покупатель, для портного – костюм, для коммивояжера – банковский счет. Все это ведет к обезличиванию, лишает нас нашей индивидуальности, и мы возмущаемся этим. Я не хочу быть «головой» у моего парикмахера, я хочу быть Эвереттом Шостром, живой полноценной личностью. Мы стремимся быть уникальными, неповторимыми, и именно это качество стремится уничтожить в нас система коммерческой жизни. Когда мастера торговой игры обхаживают нас шаблонными фразами, не имеющими ни на йоту смысла, мы возмущаемся ими и их игрой.

Поскольку же такой манипулятор в какой-то мере живет в каждом из нас, давайте посмотрим, не можем ли мы его выделить более отчетливо. Имеется несколько основных типов манипулятора, представленных на рис.1. Парадоксально, но рис.1 представляет картину типичной психотерапевтической группы, а также картину каждого из нас с нашими многообразными манипулятивными приемами самоуничтожения, уничтожения заложенных в нас экзистенциальных потенций.




Рис.1
*Манипулятивные типы*

Позвольте мне описать каждого из них:

1. ДИКТАТОР. Преувеличивает свою силу. Он доминирует, приказывает, цитирует авторитеты и делает все, чтобы управлять своими жертвами. Разновидность Диктатора: Настоятельница, Настоятель (Игумен), Начальник, Босс, младшие Боссы.

2. ТРЯПКА (слабак) – обычно жертва Диктатора, полярная противоположность. Тряпка развивает большое мастерство во взаимодействии с Диктатором. Он преувеличивает свою чувствительность, он забывает, не слышит, пассивно молчит. Разновидность Тряпки: Мнительный, Глупый, «Хамелеон», Конформист, Стеснительный, Уступающий.

3. ВЫЧИСЛИТЕЛЬ преувеличивает свой контроль. Он обманывает, увиливает, лжет, старается перехитрить и проверить других людей. Вариации Вычислителя: Делец, Аферист, Игрок, Создатель рекламы, Шантажист, рассчитывающий все наперед.

4. ПРИЛИПАЛА. Является полярной противоположностью Вычислителя. Он преувеличивает свою зависимость. Это личность, жаждущая быть ведомой, дурачимой, предметом забот. Он позволяет другим делать за него работу. Разновидности: Паразит, Нытик, Вечный ребенок, Ипохондрик, Иждивенец, Беспомощный.

5. ХУЛИГАН. Преувеличивает свою агрессивность, жестокость, недоброжелательность. Он – Оскорбитель, Ненавистник, Гангстер, Угрожающий. Женская вариация – Сварливая баба («пила»).

6. СЛАВНЫЙ ПАРЕНЬ. Преувеличивает свою заботливость,

любовь, он убивает своей добротой. В некотором смысле столкновение с ним более трудно, чем с хулиганом. Славный парень почти всегда выигрывает. Разновидности: Угодливый, Добродетельный моралист, Человек организации.

7. СУДЬЯ. Преувеличивает свою критичность. Он никому не верит, преисполнен обвинений, негодования, с трудом прощает. Разновидности: Всезнающий, Обличитель, Собиратель улик, Судебный пристав, Позорящий, Оценщик, Мститель, заставляющий признать вину.

8. ЗАЩИТНИК. Противоположность судье. Он чрезмерно подчеркивает свою поддержку и снисходительность к ошибке. Он портит других, сочувствуя им сверх всякой меры и не давая своим подзащитным встать на ноги и расти самостоятельно. Вместо того чтобы заняться своими делами, он готов заботиться о нуждах других. Варианты Защитника: Наседка, Утешитель, Покровитель, Ученик, Помощник, Самоотверженный.

В манипуляторе гипертрофирован какой-то один из этих типов либо их комбинации. Если же мы являем собой один из типов манипуляторов в наиболее выраженной степени, мы проецируем его противоположность на окружающих нас людей и делаем их своими целями. Например, жена-Тряпка нередко выбирает мужа-Диктатора, а затем управляет им с помощью всякого рода подрывных методов.

Таким образом, человек несет в себе всю группу манипулятивных потенциалов, поэтому психотерапевтическая группа представляет собой не что иное, как модель нашего внутреннего мира, вынесенного вовне. Вот почему, как мы увидим позднее, групповая терапия столь эффективно помогает манипулятору увидеть себя в других, причина того, что мы кажемся людьми разными, состоит в том, что одним из них мы доминируем одни манипуляции, а другим – другие. Вот почему мы должны быть осторожны в своих суждениях о людях на основании чужих мнений, поскольку зачастую они отражают лишь отдельные стороны личности.

## Сводка манипулятивных систем

Манипулятивная система может быть определена как манипулятивный или игровой стереотип. Можно выделить четыре основных манипулятивных системы:

1. Активный манипулятор пытается управлять другими с помощью активных методов. Он избегает демонстрировать свою слабость в отношениях, принимая роль полного сил. Обычно привлекает к этому свое общественное положение (родитель, старший брат, учитель, начальник). Он играет «попирающего» и достигает удовлетворения, обретая контроль над другими людьми, но зависим в своем удовлетворении от чувства их бессилия. Он применяет технику учреждения прав и обязанностей, табелей рангов и т.д., дергая людьми как марионетками.

2. Пассивный манипулятор являет собой противоположность активному. Он решает, что поскольку он не может контролировать жизнь, то откажется от усилий и позволит распоряжаться собой

активному манипулятору. Он прикидывается беспомощным и глупым и разыгрывает из себя «попираемого». В то время, как активный манипулятор выигрывает посредством поражения. Позволяя активному манипулятору думать и работать на него, он в определенном смысле побеждает «попирающего» своей вялостью и пассивностью.

3. Соревнующийся манипулятор рассматривает жизнь как состояние, требующее постоянной бдительности, поскольку здесь можно или выиграть, или проиграть: третьего не дано. Для него жизнь – это битва, где все остальные люди – это соперники или враги, реальные или потенциальные. Он колеблется между методами «попирающего» и «попираемого», и поэтому может рассматриваться как нечто среднее между пассивным и активным манипулятором.

4. Четвертая (основная) форма манипулятивной системы – это система безразличной манипуляции. Манипулятор играет роль безразлично, ни на что не надеясь и пытаясь ускользнуть, устраниться от контакта с партнером. Его ключевая фраза: «Мне наплевать». Он относится к другому человеку как к неживой кукле. Его методы также то пассивны, то активны, иногда он играет «Скуку», иногда «Сварливую пилу», «Мученика» или «Беспомощного». Его секрет, безусловно, в том, что ему вовсе не наплевать,– иначе бы он не продолжал свои манипуляции. Подобные отношения нередко существуют между мужьями и женами. Примером тому служит игра в «угрозу развода», когда манипулятор надеется подчинить себе партнера, а вовсе не разойтись с ним. Поскольку манипулятор ведет себя с другим как с неодушевленным предметом, такое безразличное отношение исподволь взращивает качество неодушевленности в нем самом. Вот почему я называю его отношение к окружающим самоуничтожающим.

Рассмотрев различные системы манипуляции, мы приходим к выводу, что все они зиждутся на одной философии: манипулятор относится сам к себе и другим людям как к неодушевленным предметам. При этом активный манипулятор усматривает свою задачу в том, чтобы сохранять контроль во что бы то ни стало, пассивный манипулятор – никогда не вызывать раздражения, соревнующийся манипулятор – отвергать заботу. Ясно, что манипулятор никогда не бывает самим собой, он даже не может расслабиться, поскольку его система игр и маневров требует, чтобы он постоянно играл надлежащую роль.

Обращаясь далее к рассмотрению актуализатора, мы покажем такую философию жизни, которая приносит благотворные плоды. Впрочем, не следует забывать, что книга подобна белой линии на дороге в туманную ночь,– она указывает лишь общее направление пути, переделанного опыта. Перефразировав Гертруду Стайн, можно сказать, что никакой опыт не станет вашим, пока вы его не испытаете.

Но и даже в том случае пути природы человеческой остаются неисповедимы. Я вспоминаю услышанный мною недавно рассказ о большой провинциальной театральной труппе, которая исчерпала в одной пьесе весь свой состав до последнего человека. Этот последний и актером-то не был – когда стреляло ружье, он должен был сказать свою единственную реплику: «Господи, меня застрелили!» Увы, он не мог справиться и с этим. Сколько ни репетировали, реплика его звучала совершенно механически. Он не переживал удара пули. В конце концов режиссер решил прибегнуть к хитрости. Он незаметно

зарядил ружье пулей, скатанной из хлебного мякиша, надеясь, что она поможет этому чурбану «почувствовать» свою роль. Пришел вечер представления и сцена с тупицей. Он прогуливается, ружье стреляет, мякиш больно бьет его в живот и раздается крик ужаса: «Господи, они действительно меня застрелили!» Произнесение реплики было совершенным, но сáма она совершенно выпадала из контекста пьесы.

## *АКТУАЛИЗАТОР*

Теперь мы переходим к рассмотрению концепции актуализации. Нами этот термин заимствован у Абрахама Маслоу, который в свою очередь ввел в психологию понятие «самоактуализирующейся» или самопроявляющейся личности – личности, проявляющей свои внутренние потенции более активно, нежели средний индивид, и поэтому живущей более полной и богатой жизнью. Нередко человек настолько занят, напрягая все силы для осуществления контроля над своим окружением, что не видит и не слышит ничего выходящего за рамки этой его проблематики. Он способен воспользоваться полнотой предназначаемых ему жизнью возможностей. Манипулирование ослабляет его. Манипулятор может говорить о закатах и т.п., но лишь потому, что считает это необходимым в данный момент. У него богатый словарный запас, но это только слова. Он не переживает то, о чем говорит: «Он не обязательно болен (хотя это может быть и так), он просто слишком занят». Чтобы хоть чем-нибудь затронуть его, современная психология применяет новый гуманистический подход.

В прошлом психологи полагали, что мы сможем понять психическое здоровье, поняв предварительно психическую болезнь. Маслоу предлагает альтернативную точку зрения. Он учит, что мы сможем понять психическое здоровье, изучая жизнь тех людей, которые достигли высокой степени самоудовлетворения и самореализации, то есть «чемпионов здоровья». Маслоу призывает изучать необычных людей, продемонстрировавших способность к самоактуализации – полноте проявления присущих им возможностей.

Хотя самоактуализировавшимися, по оценке Маслоу, может быть назван лишь один процент людей, уже сам факт обращения ученых к изучению жизненного опыта вселяет надежду, что в будущем посредством психотерапии, самопознания и самовоспитания к ним сможет присоединиться – по крайней мере встать на путь сознатéльного самопроявления – все большее число людей.

### Основные характеристики манипуляторов и актуализаторов

Стиль жизни манипулятора включает четыре основных характеристики: ложь, несознательность, контроль и цинизм. Философия жизни актуализатора отмечена четырьмя противоположными характеристиками: честностью, осознанностью, свободой, доверием (см. табл.). Переход от манипуляции к актуализации в целом представляет собой континуум от апатии и нарочитости до жизненаполненности и спонтанности.

*Таблица*

## Основные характеристики манипуляторов и актуализаторов

| Манипуляторы | Актуализаторы |
|---|---|
| 1. ЛОЖЬ (фальш, мошенничество). Манипулятор использует приемы, методы, маневры. Он ломает комедию и разыгрывает роли, долженствующие произвести впечатление, выражаемые им чувства выбираются совершенно в зависимости от обстоятельств. | 1. ЧЕСТНОСТЬ (прозрачность, искренность, застенчивость). Актуализатор способен к честному проявлению своих чувств, какими бы они ни были. Ему присущи чистосердечность, выразительность, он по-настоящему бывает самим собой. |
| 2. НЕОСОЗНАННОСТЬ (апатия, скука). Манипулятор не осознает действительного значения жизни. Он видит и слышит лишь то, что хочет видеть и слышать. | 2. ОСОЗНАНИЕ (охотник, жизненаполненность, интерес). Актуализатор хорошо видит и слышит себя и других людей. Он восприимчив к искусству, музыке и другим проявлениям жизни. |
| 3. КОНТРОЛЬ (закрытость, нарочитость). Для манипулятора жизнь подобна шахматной доске. Он кажется спокойным, однако он держит себя под постоянным контролем и других тоже, скрывая от них свои мотивы. | 3. СВОБОДА (спонтанность, открытость). Актуализатор спонтанен. Он способен к свободному выражению присущих ему возможностей. Он - хозяин своей жизни - субъект, а не объект. |
| 4. ЦИНИЗМ (безверие). Манипулятор не доверяет себе и другим, он испытывает глубокое недоверие к человеческой природе как таковой. Он полагает, что в отношениях между людьми существует только две возможности: управлять или быть управляемым. | 4. ДОВЕРИЕ (вера, убежденность). Актуализатор обладает глубокой верой в себя и других, в возможность установить связь с жизнью и справиться с трудностями здесь и сейчас. |

Конечно, наше теперешнее общество, рыночная ориентация, которая губительно ясна, затрудняет актуализацию. Взгляните на бизнесмена, неспособного даже попытаться стать актуализатором, пока неожиданный сердечный приступ не заставит его задуматься, что же такое жизнь. Верная половина жизни, указывает Карл Юнг, включает приобретение образования, профессионализма, женитьбу и карьеру, тогда как вторая – это время, отведенное для развития внутреннего Я. Если такого развития не происходит, предупреждает Юнг, индивид начинает болеть, поскольку правила послеполуденной жизни иные, чем утренней.

## *РАЗЛИЧИЯ МЕЖДУ МАНИПУЛЯТИВНЫМИ И АКТУАЛИЗИРУЮЩИМИ ОТНОШЕНИЯМИ*

Актуализатор понимает ценность своей неповторимости. Мартин Вубер говорил об этом следующим образом: «Каждая личность, рожденная в этом мире, представляет собой нечто новое, нечто не существовавшее прежде, нечто оригинальное и уникальное. Каждый человек обязан ...знать и учитывать, что он уникален, что никогда прежде не было никого подобного ему, ибо, если бы это было не так, не было бы нужды в нем. Каждый отдельный человек – нечто новое в мире и призван осуществить здесь свою особенность...»

Наипервейшая задача каждого человека – актуализация, проявление своих уникальных, беспрецедентных и неповторимых потенций, а не воспроизведение того, что достиг кто-то другой, будь это даже величайшее достижение.

У человека много актуализационных потенциалов, возможностей самопроявления. Некоторые из них мы понимаем и ценим более, чем другие, чем больше мы можем принять полноту своих актуализационных аспектов или сторон, тем более актуализированными мы становимся... Чем большее число своих сторон мы отказываемся принять, отрицая их ценность, тем более мы чувствуем себя «вещами», испытываем потребность быть манипулятором, рассматривая и других в качестве вещей. Таким образом, манипулятор не ценит себя, чем большую часть себя он вынужден проецировать наружу, отступаться от нее и видеть вокруг себя только «вещи». Когда мы недовольны собой или своими поступками, мы говорим: «Это на меня нашло»– или же: «Это мне не нравится». Вскоре тенденция отрекаться от себя и своего распространяется на все области нашей жизни. Когда проигрывает местная команда, это уже не «наша команда», а это «Команда». Подобным образом чей-то любимый становится «придирой» или «обузой». Супруг становится «зарплатой» или «тираном». Когда же вы чувствуете себя подобно «вещи», другие люди вокруг также кажутся вам «вещами».

Актуализируясь, проявляя себя, вы исходите из полноценности себя и других, принимаете себя и других так, что необходимость в манипуляции, контроле, «приведении в норму» отпадает. Напротив, манипулятор исходит из допущения собственной неполноценности, распространяя ее на всех представителей рода человеческого, он полагает, что эта неполноценность может быть преодолена путем борьбы с собой и другими людьми.

Для него жизнь – это битва со специально разработанной стратегией и тактикой, приемами и битвами, необходимыми для выживания. Когда он проигрывает битву или соревнование, он чувствует, что потерял все. Актуализатор же видит жизнь не как битву, а как процесс роста и учится понимать его по мере естественного саморазвития.

Далее я выскажу, возможно, важнейшее положение этой книги: в то время как манипулятор – это многогранная личность с антогонистическими противоположностями, актуализатор – это многогранная личность со взаимодополняющими противоположностями. На рис.2 актуализированная личность представлена как комбинация четырех взаимодополняющих потенциалов, обычно развивающихся из прежних манипулятивных потенциалов. Из Диктатора развивается Руководитель (1). Руководитель скорее ведет, нежели диктует. Дополняющей противоположностью Руководителю является Сочувствующий (2). Сочувствующий не только говорит, но и слушает и осознает свою слабость. Он требует заботы, однако признает человеческое свойство ошибаться. Актуализатор интегрирует как свою способность руководить, так и сочувствовать.

Из Вычислителя развивается Внимательный (3). Вместо того чтобы использовать или эксплуатировать, актуализатор уважает себя и других в качестве людей, а не вещей. Дополняющей стороной Внимательного является Признательный (4). Признательный не просто зависит от других людей, но дает высокую оценку различным видам мастерства, которыми они обладают. Он относится с уважением к точкам зрения, отличным от его собственной, и не испытывает потребности в том, чтобы другие думали так же, как он. Актуализатор интегрирует как свое уважение, так и высокую оценку.

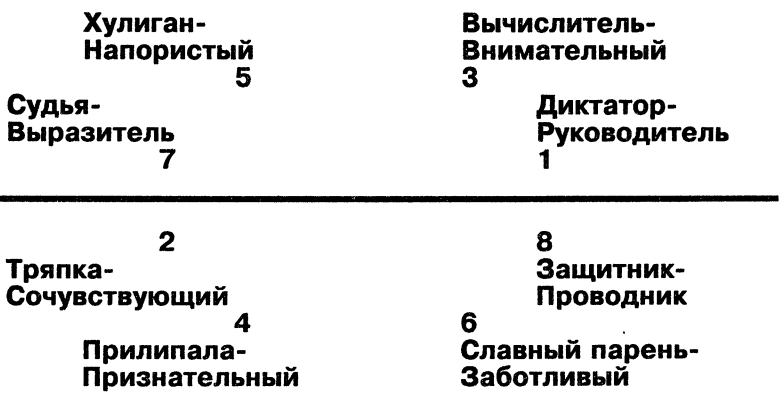



Рис. 2

Из Хулигана развивается Напористый (5). Напористый рад стоящему противнику, он прям и откровенен, он не жесток и не стремится доминировать подобно Хулигану. Взаимодополняющей противоположностью Напористому служит Заботливый (6). Заботливый – это не раболепный Славный малый, а расположенный, дружественный, глубоко любящий человек. Актуализатор интегрирует обе стороны как напористость, так и заботу. Он энергичен в своих межличностных отношениях, однако обладает и способностью проявлять заботу.

Из Судьи развивается Выразитель (7). Выразитель не критикует других, но способен твердо выражать свои убеждения. Дополняющей стороной Выразителя является Проводник (8). Проводник не защищает и не учит других, но мягко помогает каждому найти свой собственный путь. Актуализатор интегрирует выразительность и водительство. Он думает не за других, а вместе с ними. Он помогает другим помочь себе, выражая собственную точку зрения, после чего представляет право каждому принимать свое собственное решение.

### *НЕСОВЕРШЕНСТВО САМОАКТУАЛИЗИРОВАВШИХСЯ ЛЮДЕЙ*

Было бы ошибкой считать, что самоактуализировавшаяся личность – это сверхчеловек, который не имеет никаких слабостей. Весьма часто она глупа, расточительна или бездушна, она, самоактуализировавшаяся личность,– это увлекательная личность, а не мешок с мякиной или безрадостный субъект, каковым ее многие хотели бы сделать. Ее добродетели выше всяких похвал, но и ошибки у нее бывают довольно часто.

Итак, в процессе актуализации важно искать не совершенство, а радость, которая приходит благодаря интеграции сил и слабостей.

## ПРОЦЕСС АКТИВНОГО МЫШЛЕНИЯ

(Из книги «Курс для высшего управленческого персонала». Сокр. пер. с англ. М.: Экономика, 1970)

Процесс активного мышления включает в себя умение внимательно слушать и способность ясно и четко излагать свои мысли. Процесс активного мышления постоянно держит вас в курсе всех предстоящих дел. Он позволяет изыскивать оптимальные пути для достижения максимальных результатов и больших выгод при меньших затратах и усилиях. Процесс активного мышления заставляет вас постоянно охотиться за идеями, которые предвосхищают проблемы. Он приводит идеи в действие, а в итоге – хорошее управление.

Процесс активного мышления – это привычка. Для выработки такой привычки, как и всякой другой, нужны постоянное внимание и практика. Попробуйте на деле применить технические приемы, перечисляемые ниже, и скоро вы почувствуете, что процесс активного мышления стал вашей второй натурой. Ни один из этих технических

приемов не является главенствующим по сравнению с другими приемами: в действительности же каждый из них является наилучшим только в сочетании с другими. Комбинируйте приемы, кое-что убавляйте, в зависимости от характера рассматриваемой проблемы, и процесс активного мышления превратится в действие. Вот ваши средства:

Список контрольных вопросов.
Техника «расчленения».
Анализ затрат и результатов.
Механизм ассоциации.
Выяснение мнения других.
Метод использования неожиданных мыслей.
Технический прием Гордона.

Список контрольных вопросов. С зарождением науки об управлении появляется и список контрольных вопросов, как инструмент, применяемый в области управления. Однако вплоть до последнего времени, список контрольных вопросов не использовался в целях, для которых его можно лучше всего применять как средство для стимулирования новых идей. Составляя стандартный список вопросов (список, соответствующий вашей специфической сфере управления) по каждому новому явлению, с которым вам приходится сталкиваться, вы постепенно вырабатываете способность к активному мышлению. Для начала вы можете взять за образец следующий наипростейший список:

Для чего еще может быть использовано точно в том виде, в каком оно находится сейчас? С изменениями (а что, если сделать больше, меньше, слабее, сильнее, легче и т.д.)? В сочетании с чем-нибудь другим?

Что является противоположностью того, чему это служит? С чем связаны возможности иного применения? На каком принципе это построено?

Чем бы я мог все это заменить, если бы у меня этого не было? Эти несколько вопросов способны послужить отправной точкой для разговора об идеях, которые могут вам вообще никогда не прийти, если вы постоянно будете скользить по поверхности и не сможете проникнуть в суть явлений. Однако не отчаивайтесь, если ваши первые идеи окажутся праздными или неприемлемыми. Хорошие идеи могут появиться позднее, при составлении или просмотре списка контрольных вопросов. Составление таких списков не только стимулирует появление новых идей, но и содействует лучшему запоминанию рассматриваемого вопроса. И позднее, когда появится необходимость в решении аналогичных вопросов, вы легко сможете воссоздать в памяти все необходимые детали предшествующего решения.

Техника «расчленения». Этот способ применяется главным образом для улучшения осязаемых объектов. Суть его заключается в разложении изучаемого объекта на составные части и анализе основных качеств, особенностей или свойств каждой части в отдельности. При этом у каждой части изучается форма, размеры, химический состав, прочность, внешний вид и т.д. с точки зрения возможной замены, отсечения или добавления. Доктор Роберт П.Кроуфорд, будучи еще профессором университета в штате Небраска, разработал этот

технический прием и сделал его составным элементом своего исключительного, продуктивного способа обучения творческим методам. Его монография «Техника творческого мышления» стала настольной книгой по данному вопросу.

Для управляющих, которые считают себя людьми дела, а не пустопорожними мечтателями, этот технический прием – отличный первый шаг на пути к отысканию новых идей. Рассматриваемый технический прием включает в себя четыре простых и последовательных шага:

1. Выберите какой-либо реальный объект, подлежащий улучшению.

2. Запишите все его основные составные части.

3. Точно опишите характерные признаки каждой части в отдельности: размеры, химический состав, вес, структуру, цвет, аппретуру и т.д.

4. Оцените роль и значение каждого признака для функций данной части.

Первые три положения полностью совместимы с требованием последовательного мышления, чтобы факты логически вытекали один из другого, и лишь заключительное положение делает возможным появление новых идей, но в этом случае подход к рассматриваемому объекту является строго закономерным. Исследователь сам спрашивает себя о каждом признаке: должен ли он оставаться неизменным с точки зрения отправления своих функций? Что можно было бы сделать для улучшения его функций?

Использование этого простого технического приема позволило владельцу мебельных предприятий упростить изготовление рам для кроватей путем замены нестандартных деревянных блоков, требовавших подпиливания, сверления, склейки и вставления четырех штук 3-дюймовых болтов, штампованным металлическим зажимом, скрепленным тремя болтами.

Анализ затрат и результатов. Этот технический прием сформулировал Юджин К. фон Фанге в своей книге «Профессиональное творчество». Он применим главным образом к конструированию или улучшению динамических систем. Целью этого технического приема является поиск путей для достижения определенной отдачи от применения одного или большего числа строго определенных факторов в пределах ограниченности ресурсов (включая время и деньги). Для применения этого технического приема необходимы следующие три условия:

Четкое определение «результатов», о которых идет речь.

Определение имеющихся в распоряжении факторов.

Составление списка операционных ограничений по данному проекту (оборудование, время, наличие операционных необходимых материалов и т.д.).

Если перечисленные выше условия выполнены, то тогда техника анализа включает в себя следующие пять ступеней:

Отчетливо представьте себе все возможные связи между затратами и выпуском.

Установите должную систему проверки правильности возможных решений.

Разработайте методологию достижения практических решений.
Выберите оптимальную систему на деле.
Докажите ее применяемость к данной проблеме.

Рассматриваемый технический прием может применяться одним человеком, работающим самостоятельно, или группой людей, или любым количеством групп. Он может применяться как при решении очень простых, так и при решении очень сложных проблем. Этот технический прием был весьма эффективно использован при решении таких проблем, как:

затраты – атомный реактор; результат – движение корабля;

затраты – солнечная энергия; результат – тепловая энергия для приготовления пищи.

## *МИСТЕР ФОН ФАНГЕ ПРЕДЛАГАЕТ СЛЕДУЮЩУЮ СХЕМУ РАССМАТРИВАЕМОГО МЕТОДА*

1. Определите объем, направление и возможности обследования:

а) изучите затраты и имеющиеся ресурсы (включая деньги и оборудование);

б) определите ограничения, вызываемые наличием тех или иных ресурсов и установленным сроком;

в) рассмотрите все возможные подходы к проблеме и направления анализа;

г) определите, какой из них будет оптимальным;

д) завершите этот план;

е) заручитесь поддержкой других лиц для утверждения проекта.

2. Установите количественные объективные критерии для проверки потенциальных решений.

3. Разработайте наилучшие методы выполнения новых специфических задач.

4. Создайте оптимальную структуру, которая бы лучше всего соответствовала различным спецификациям и всему тому, что не поддается точному описанию.

5. Завершите разработку этой структуры.

6. Убедите других в ее ценности.

Механизм ассоциации. Каждый образ, исходящий из внешнего мира, автоматически ассоциируется в нашем сознании с более ранними восприятиями внешнего мира, благодаря чему вы различаете предметы и идеи: вы вспоминаете, что где-то их «видели» прежде.

О работе головного мозга мы сегодня знаем немногим больше того, что было известно древним грекам. Им было ясно, что люди «помнят» вещи потому, что мозг ассоциирует воспринимаемые им образы (при помощи различных органов чувств) с более ранними восприятиями внешнего мира. Отдельный случай может напомнить вам что-либо подобное или прямо противоположное, или же происшедшее примерно в то же самое время, что первый или второй случай. И хотя это действительно ничтожные знания о работе головного мозга, вы их можете использовать для отыскания новых идей. Столкнувшись с проблемой, вы можете напрячь свою память и

восстановить в сознании связь между деталями данной проблемы и проблемами однопланового порядка или же, наоборот, расслабить мозг и дать ему увязать эту проблему с тем, что первое придет на ум. Иногда кажется, что возникшая мысль абсолютно никакого отношения к решению мучающей вас проблемы не имеет, и позднее выясняется, что именно в ней заложен нужный вам ответ.

Когда у вас возникает трудная проблема в отношениях с кем-либо из подчиненных, спросите сами себя: «Что в поведении этого человека есть такого, с чем я уже встречался и имел дело раньше?» В девяти случаях из десяти вы невольно вспомните свои как неправильные, так и правильные действия в аналогичных случаях в прошлом, и у вас появится здоровая основа для решения, как поступить в данном случае.

Выяснение мнения других. Часто изложение кому-либо трудной проблемы, с которой вы столкнулись, помогает кристаллизации ваших мыслей и приближает вас к решению этой проблемы. Поделитесь своими мыслями с кем-нибудь, кто хоть чуть-чуть разбирается в данном вопросе, и последний для вас самого станет яснее. Когда вы найдете нужные слова, чтобы просто изложить проблему, вам может прийти в голову и простое решение, которое ускользало от вас, когда ваш мозг был загромождён всякого рода техническими деталями.

Не составляет особого труда и поиск сочувствующего слушателя, так как он постоянно должен где-то быть. Если вы боитесь надоесть друзьям или дома своими служебными разговорами, то учтите, что скучный человек – это человек, который гордится своими успехами, а не проблемами. Вашим друзьям будет льстить, что им позволено помочь вам «обмозговать» ваши дела. Незнакомые же люди могут также оказать вам услугу в данном отношении, даже не подозревая этого.

«Я никогда не оставляю своих проблем на работе,– говорит специалист по решению всяких производственных головоломок Джерри Бейкер,– и куда бы я ни шел, повсюду я их таскаю с собой, а решение нахожу в самых неожиданных местах. Напоминаю вам, что я не афиширую свои заботы, я просто прошу людей, у которых, на мой взгляд, подобные же проблемы, рассказать мне о своих заботах. И я еще ни разу не встретил ни одного человека, который бы с радостью не поделился ими со мной».

Джерри любит рассказывать об одном буфетчике из ночного «вагона-закусочной». Как-то в три часа ночи Джерри забрел в такой вагон-закусочную и увидел одного-единственного буфетчика, бодро посвистывающего и надраивающего кофейник. А у Джерри в то время была проблема, как заставить человека, отвечающего за выдачу инструмента в ночное время, быть постоянно на рабочем месте (этот парень обычно спал непробудным сном или слонялся по заводу, и часто требовалось не менее десяти минут, чтобы найти его и получить нужный инструмент). Джерри мгновенно увязал свою проблему с отношением к работе буфетчика и спросил его: «Как вам удается поддерживать столь бодрое настроение, в то время, как здесь никого нет?»

«Это очень просто,– ответил буфетчик,– каждую ночь мой босс звонит мне раз или два по телефону. Как вам известно, у него

10 таких вагонов-закусочных, и он хочет быть в курсе, как идут дела в каждом из них. И еще не было случая, чтобы я ему сразу же не ответил. За это я каждую неделю получаю по 5 долларов премии. Тут уж не уснешь, если знаешь, что тебе эта спячка может обойтись в 5 долларов в неделю». Джерри заключил подобное соглашение со своим работником, отвечающим за выдачу инструмента, и результат не замедлил сказаться. Джерри говорит, что затрачиваемые им 5 долларов на премирование своего работника при условии, что ни один рабочий в течение недели не потеряет более одной минуты на получение одного инструмента, более чем оправдывает себя. Более того, человек, отвечающий за выдачу инструмента, теперь стал содержать свое помещение в чистоте, а инструмент и книгу выдачи инструментов – в идеальном порядке.

Метод использования неожиданных мыслей. Такой групповой технический прием для раскрытия случайных, непроизвольных идей, соответствующих решению ряда специфических проблем, теперь уже хорошо известен всем, занимающимся вопросами организации и управления. Руководитель группы излагает какую-либо определенную проблему и просит каждого члена группы с ходу высказать свои соображения по поводу ее решения, не смущаясь при этом выдвижением самых невероятных предположений. Руководитель немедленно записывает все высказывания по мере их поступления, не допуская никакого обсуждения их достоинств и недостатков до тех пор, пока не прекратится поступление новых идей. Группа уверена, что любая мысль, какой бы далекой и глупой она ни оказалась, после анализа может внести определенный вклад в уточнение позиции, что, в свою очередь, приблизит практическое решение упомянутой проблемы.

В течение нескольких лет описываемый метод несколько раз принимался и отвергался среди управленческих работников. Этот технический прием оказался весьма ценным в большом числе ситуаций и совершенно бесполезным в других. Как и в любой творческой деятельности, в споре об этом техническом приеме мнения разошлись. Строго прямолинейные мыслители, у которых один факт обязательно должен вытекать из другого логично и «разумно», смотрели на него с подозрением. А наиболее частыми защитниками этого технического приема оказались управляющие, работающие в рекламных агентствах, управлениях кадров, в исследовательских организациях и конструкторских бюро. Младшим управляющим, занятым в производстве, а также в отделах, непосредственно связанных с производством, не рекомендуется применять его до тех пор, пока все участники не поймут полностью как смысл, так и ограничения этого метода.

Вы можете и сами практиковать метод неожиданных мыслей и даже сделать из этого игру. Попробуйте в течение 5 минут предложить как можно больше решений какой-нибудь проблемы, не слишком заботясь об их практической целесообразности. Напрягите свою фантазию до предела. Бегло набросайте ответы, а позднее просмотрите их, и вы сможете в одном из них найти рациональное зерно. Для совершенствования этого технического приема вы сможете использовать практически потерянное для вас время – езду в такси, ожидание официанта в ресторане и т.д. Используйте эту практику в

качестве развлечения, не ждите обязательно какой-то реальной выгоды от этого, и тем большее удовлетворение доставит вам неожиданная выгода.

Технический прием Гордона. Как разновидность метода использования неожиданных мыслей, этот технический прием также требует участия нескольких человек. Он был разработан Вильямом Дж.Гордоном – изобретателем, консультантом по вопросам управления и автором ряда книг. Суть этого приема заключается в следующем: руководитель предлагает группе для обсуждения вопрос, касающийся проблемы, ждущей своего решения, но не раскрывает содержания самой проблемы. Группа свободно обсуждает поставленный вопрос. Руководитель группы вмешивается в обсуждение только в том случае, если оно выходит за пределы данной проблемы. Например, если проблемой является конструирование нового рабочего стола, то вопросом, вынесенным на обсуждение группы, может быть просто «рабочее место». На группу не давит мысль о том, каким должен быть рабочий стол, и она работает над идеей создания оптимального рабочего места вообще. Когда же проблема раскрывается, тогда группа начинает переносить все выявленные принципы на решение конкретной задачи.

Метод Гордона так же, как и прием «мозгового штурма», применим главным образом к проблемам, решаемым на высшем управленческом уровне. Однако принцип, заключенный в методе Гордона, может оказаться полезным и в индивидуальных творческих усилиях. Вместо рассмотрения данной проблемы, как таковой, постарайтесь первоначально понять, какой принципиальный вопрос она затрагивает, и попробуйте решить этот вопрос иным методом. Например, если какой-то узел в машине работает неудовлетворительно, то вместо того, чтобы думать, как улучшить работу этого узла, постарайтесь осмыслить функцию узла и с других позиций подойти к их совершенствованию.

Другой способ индивидуального подхода к техническому приему Гордона – это начать с какого-либо слова, знака или символа, связанного с определенной проблемой, и пусть одна проблема подталкивает другую. И так до тех пор, пока не появится конструктивная идея. Это просто свободный, ничем не связанный полет мыслей. Сознательно или не сознательно, но этот способ широко применяется для придумывания лозунгов, провозглашаемых компанией, названий фабричных марок, пропагандистских брошюр и деятельности компании и т.п.

При повторном рассмотрении многие из ваших идей могут показаться бесполезными. Не отбрасывайте их. Просматривая их вновь через некоторое время, вы сможете натолкнуться на решение нужной вам проблемы. Один хорошо известный руководитель завел «складной мешок мыслей»: он отвел в своем рабочем столе большой ящик, в который складывал листочки из своей записной книжки с услышанными где-то идеями. Когда у него появляется хоть несколько минут свободного времени, он берет наугад горсть таких листочков и просматривает их. Часто он находит кое-что для решения неотложной проблемы. Часто этим способом он добавляет что-то новое к тому, что у него в голове, и создает удачную идею из «отбросов». Он говорит, что каталогизация этих идей сделает их бесполезными для него.

Если бы он мог идти прямо к нужной идее, он никогда бы не стал перелистывать многие ценные и давно позабытые фолианты.

Он всегда кладет на дно ящика просмотренные им листочки из записной книжки. А спустя несколько дней или месяцев он сможет отыскать здесь бесценные для себя мысли.

## РАЗВИТИЕ ТВОРЧЕСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ

(Дайджест книги В.Дж.Гордона «Синектика». Кембриджский университет, 1970)

Слово «синектика» образовано от греческого корня, оно означает соединение различных элементов. Теория синектики применяется при объединении разных индивидов в группу, ставящую проблему и решающую ее. Это теория сознательного использования подсознательных психологических механизмов, имеющихся в человеческой творческой деятельности.

### *ОПЕРАЦИОНАЛЬНЫЕ МЕХАНИЗМЫ*

Синектика определяет творческий процесс как умственную деятельность в постановке и решении проблемных ситуаций, где результатом являются художественные или технические изобретения. Операциональные механизмы синектики – это конкретные психологические факторы, которые поддерживают и способствуют творческому процессу. Механизмы синектики предназначены побуждать соответствующие психологические состояния и, следовательно, способствуют творческой деятельности.

Слова – интуиция, эмпатия и игра – это просто названия, которые называют сложную работу в надежде, что наименование деятельности фактически описывает ее. Опыт показал, что это очень трудно – перейти от постановки проблемы и решения проблемы обратно к этим номиналистическим абстракциям. Когда имеешь дело с индивидуальностью или группой, перед которой стоит проблема постановки и решения проблемы, нецелесообразно пытаться убеждать человека стать интуитивным, чувствовать эмпатию, стать вовлеченным, отрешиться, играть или чувствовать то очевидное, которое является незначительным. Однако в нашем научном опыте мезанизмы синектики увеличивают вероятность успеха, когда необходимо творчество. Они увлекают человека в психологические состояния.

Синектический процесс включает:

1) превращение неизвестного в известное;

2) превращение известного в неизвестное.

**Превращение неизвестного в известное.** В любой ситуации постановки и решения проблемы главной обязанностью человека является понимание этой проблемы. Это аналитическая фаза, где разветвление и основные моменты проблемы должны быть измерены. Однако если принимать только этот аналитический шаг, невозможно никакое новое решение. Чтобы начать работу по проблеме, нужно

сделать конкретные предположения, хотя в процессе постановки и решения проблема может измениться. Это способность мозга, когда перед ним возникает проблема, пытаться превратить неизвестное в известное путем анализа. Человеческий организм консервативен, и любой незнакомый предлог или понятие грозит ему. При встрече с незнакомым мозг пытается поглотить чуждость, втискивая ее в знакомый образец или изменяет порядок расположения понятий, чтобы освободить место для неизвестного. Мозг сравнивает данное неизвестное с ранее знакомым и превращает неизвестное в известное.

Это, конечно, очевидная часть решения проблемы. Однако синектика – это попытка описать те сознательные, предсознательные и подсознательные психологические состояния, которые присутствуют в любом творческом акте. Поэтому было бы недостаточно не упомянуть аналитический механизм превращения неизвестного в известное. Главная опасность, типичная трудность при превращении неизвестного в известное заключается в том, что можно так погрузиться в анализ и детали, что они становятся сами целью, ведущей в никуда. Процесс превращения неизвестного в известное, если используется в чистом виде, может привести к поверхностным решениям, но новизна требует свежей точки зрения, нового подхода к проблеме.

**Превращение известного в неизвестное.** Превратить известное в неизвестное – значит исказить, перевернуть или перенести будничное видение и ответную реакцию, которые переносят мир на знакомое безопасное место. Такая погоня за неизвестным – это не поиски эксцентричного или того, чего нет. Это сознательная попытка достичь новый взгляд на старый мир, людей, идеи, чувства и вещи. В знакомом мире предметы всегда стоят на ногах, ребенок, нагибаясь и смотря на мир между ног, экспериментирует, делая известное неизвестным. (Знакомое дерево становится соединением твердых тел в другом пустом пространстве. Скульптор сознательно может инвертировать свой мир и видеть дерево как серию пустот и отверстий, вынутых в твердом теле воздуха.)

Оуэн Барфильд цитирует описание трехмачтового винтового парохода с двумя трубами словами туземца с островов южных морей на английском: «Три куска бамбука, два паф-паф, ходишь внутри, не можешь видеть». Выражаясь на нашем языке, понятия, которые составляют пароход, выражены понятиями знакомого. Здесь знакомое западное понятие парохода сопоставляется с неизвестной версией на неправильном английском. Барфильд говорит: «Когда я читаю слова «Три куска бамбука...», я на некоторое время переношусь в совершенно другой вид сознания. Я вижу пароход не своими глазами, а через глаза примитивного островитянина. Его опыт, его значение совершенно другие, чем мои, так как это продукт других понятий. Он обнаруживает это через выбор слов, и в результате этого я на момент отбрасываю западную цивилизацию как старую одежду и вижу пароход в новом и странном свете». Пароход в глазах западного ума в этом свете переконструируется и предстает воображению живым и четким.

Эти несколько механизмов превращения известного в неизвестное – не сочетание трюков для достижения поверхностной новизны. Они выработаны и используются в нескольких группах синектики как систематический способ решения актуальных

изобретательских проблем. Следовательно, «новый взгляд» Барфильда на знакомый пароход мог бы быть точкой начала для толчка. В соединении с технической компетентностью она может дать новую точку видения для развития нового изобретения.

Попытка превратить знакомое в незнакомое включает несколько методов достижения намеренно наивного или очевидного «вне фокусного» взгляда на какой-то аспект известного мира. И этот взгляд может переместить и наше обычное восприятие, и наши обычные ожидания о том, как мы или мир будем вести себя. Опыт выдерживания этого условия может вызвать беспокойство и неуверенность. Но превращение известного в неизвестное является основным в упорядоченном творчестве. Все проблемы представляются мозгу как угроза поражения. Для того, кто стремится победить в отношении успешного решения, эта угроза вызывает ответ, в котором за самое немедленное поверхностное решение хватаются неистово как за бальзам против беспокойства. Это согласуется с естественным толчком овладеть превращением неизвестного в известное. Все же если мы хотим воспринять все подразумеваемое и возможности нового, мы должны рисковать по крайней мере временной двусмысленностью и беспорядком. Человеческие существа – это наследники наследства, состоящего из замороженных слов и способов восприятия, которые обволакивают их мир удобством известного. От этого защищающего наследства надо отказаться. Новое понимание зависит от способности рисковать и понимать механизмы, при помощи которых мозг может переносить временную двусмысленность, содержащуюся в риске.

Синектика выделяет четыре механизма для превращения известного в неизвестное, каждое имеет метаморфический характер:

1. Личная аналогия;
2. Прямая аналогия;
3. Символическая аналогия;
4. Аналогия воображения (фантазии).

Согласно нашим наблюдениям, без наличия этих механизмов попытка постановки проблемы и решения не будет успешной. Механизмы нужно рассматривать как специфические и воспроизводимые умственные процессы, инструменты для ведения творческого процесса, поддержания и возобновления этого движения. Существуют романтические и популярные предрассудки против механизации человеческого творчества. Однако синектика сознательно стремится к этой самой механизации. Механизмы по определению допускают сознательное и преднамеренное использование как первоначальное средство. В дополнение, через практику они становятся привычными как способ видения и действия. Даже те индивидуумы, кто по привычке несознательно пользуются или были под наблюдением, чтобы усилить и повысить их творческую эффективность в результате сознательного усилия установить и расширить применение этих инструментов.

## *ЛИЧНАЯ АНАЛОГИЯ*

Личная идентификация с элементами проблемы освобождает человека от рассмотрения проблемы так, как она раньше анализи-

ровалась. Химик делает проблему знакомой себе через уравнения, сочетающие молекулы и математику феноменологического порядка. С другой стороны, чтобы сделать проблему неизвестной, может лично отождествить себя с молекулами в действии. Фарадей «заглянул ...в самое сердце электролита, пытаясь представить игру его атома видимой для глаз. Творческий технический специалист может представить себя танцующей молекулой, отбрасывая отделенность эксперта и бросаясь в работу нужных элементов. Он становится одной из молекул. Он позволяет молекулярным силам толкать себя и тянуть. Он остается человеком, но действует так, как будто он молекула. На некоторое время жесткие формулы не работают, и он чувствует, что происходит с молекулой.

Эйнштейн тоже признавал роль эмпатического персонализированного отождествления: «Физические сущности, которые, кажется, служат элементами мысли, являются определенными знаками и более или менее ясными образами, которые могут быть «произвольно» репродуцированы и соединены... эта комбинаторная игра кажется существенной чертой в продуктивной мысли... Вышеуказанные элементы в моем случае являются визуальными или мускульными». Здесь великий ученый, работая в самой абстрактной области, признает «мускульное» отождествление априори даже с элементами математики. Кекуле, отождествляя себя со змеей, глотающей свой хвост, высказывал мнение, что молекулы бензола, скорее всего, образуют круг, а не цепь карбола. Китс описывает в своей работе «Эндимион»: «Я бросился в море и так лучше познакомился со звуками, зыбучими песками и скалами, чем если бы я оставался на зеленом берегу и играл на глупой флейте, пил чай и следовал удобным советам». Итак, и в науке, и в искусстве наблюдения и анализ отбрасываются в пользу личной аналогии.

**Пример личной аналогии**

Группа С решала проблему изобретения нового механизма, как крутить вал с постоянной скоростью, скорость которого меняется в диапазоне от 400 до 4000 об. в мин., так, чтобы скорость на конце вала, который отдает свою энергию, оставалась постоянной – 400. При анализе технических элементов группа нашла немедленные решения. Как можно себе представить, все эти решения приняли форму зубчатых колес, конусов, жидкостных зажимов... Механизмом для превращения известного в неизвестное послужила личная аналогия. На доске был нарисован ящик с валом, входящим в него и выходящим. На входящем стояли цифры «400 до 4000», на выходящем «400 постоянная». Один за другим все члены группы представили, что они влезают в этот ящик и пытаются без инструментов, а своим телом придать нужную скорость. Вот несколько отрывков из записей.

А: Я нахожусь в проклятом ящике. Я берусь за входящий вал одной рукой, а за выходящий – другой. Я задерживаю входящий, когда мне кажется, что он вращается слишком быстро, так, чтобы скорость на выходящем оставалась постоянной.

В: А откуда вы знаете, насколько быстро двигается выходящий?

А: Я смотрю на часы и считаю.

С: Как вы себя там чувствуете?

А: Жарко рукам держать, по крайней мере одной руке, той, которая действует как зажимающее устройство.

С: В, как насчет того, чтобы забраться в ящик.

В: Я тут, но не знаю, что делать, так как не могу измерить скорость вращения или время. Мне кажется, что я там же, где и А.

С: А вы, Д?

Д: ...Я в ящике и пытаюсь стать регулятором... системой обратной связи ...Если я берусь за выходящий вал руками. ...И, предположим, на выходящем у меня под ногами есть подставка (подножка), так, что я могу опереться на нее. Я ставлю ноги на край подставки и ...И мне бы хотелось, чтобы ноги у меня были поменьше, так как когда скорость входящего вала увеличивается, тогда уменьшается трение и мне придется держаться за выходящий вал так, чтобы сохранить свою дорогую жизнь, и скорость его останется постоянной ...чем скорее вращается входящий, тем меньше у меня будут ноги, с тем, чтобы двигающая сила осталась постоянной.

С: А как уменьшить ноги?

А: Это не вопрос ...лучше спросите:«Как поддерживать постоянное трение?»

Е: Если по антиньютоновской причине ваши ноги стоят ближе на подставке, при увеличении скорости входящего ваш рычаг уменьшается ...Я имею в виду, что сила на выходящем остается постоянной в результате этого.

С: Мне нужно что-то «антиньютоновское», здесь мы боремся с центробежной силой.

Е: А как насчет не-ньютоновской жидкости? ...Жидкость, которая стремится к центру вращения вместо выплескивания.

В: Вам нужна антигравитационная машина.

Е: Прекрасно.

А: Единственное, что приближается к оси вращения, это шнур (струна) с грузом на конце, прикрепленная к палочке. Вы крутите шнур, и он закручивается вокруг палки, пока не станет все короче, и вообще не останется шнура.

Е: А что, если сделать жидкость из множества шнуров или даже лучше эластическую жидкость ...Представьте себе жидкость, состоящую из миллиарда резиновых полосок. Чем больше скорость вращения оси, тем больше резинки закручиваются вокруг нее.

С: Лучше, если они приклеиваются или отклеиваются все время, рвутся и не рвутся, не так ли?

Е: Может быть, но это не мелкий уголь.

В: Нужен встроенный регулятор... это беда с современными механизмами. Это механизмы с тахометрами и измерителями скорости лоно в окружении лающих собак, эта антиньютоновская жидкость сама за себя скажет, если обращаться с ней осторожно.

Один из членов группы построил модель по этому принципу. Но она оказалась неэффективной. Скорее это бы подошло для сенсорного приспособления, а не как единица, передающая энергию. Он же изготовил механическую модель жидкостного приспособления постоянной скорости. Эта модель оказалась эффективной и экономичной. Механизм личной аналогии легко понятен после разъяснения техники синектики. Однако применение требует потери самого себя. Некоторые люди так обычно привязаны к жесткому внутреннему

контролю и рациональному поведению, что любое альтернативное поведение служит поводом беспокойства. Чтобы вызвать этот механизм, «учитель» приводит пример личной аналогии (например, в вышеуказанном примере он первым входит в переносный ящик), так что новичок теряет страх потери контроля над собой. Новичку нужно увидеть, что происходит с кем-то другим сначала. Затем, колеблясь, и, наконец, с полным доверием новичок начнет сам пользоваться этим механизмом.

## *ПРЯМАЯ АНАЛОГИЯ*

Этот механизм описывает актуальное сравнение параллельных фактов, знаний или технологий. Бруннел решил проблему подводной конструкции, наблюдая древесного червя, вгрызающегося в дерево. Червь прокладывал для себя тоннель по мере продвижения вперед, классическая идея кессонов пришла Бруннелю по прямой аналогии. Хадамард указывает: «Биология особенно может быть полезна для изучения даже математикам, скрытые, но при возможных обстоятельствах могут появиться плодотворные аналогии между процессами в обеих областях изучения». А.Эйнштейн наблюдал, что комбинаторная игра кажется существенной чертой продуктивной мысли. Белл вспомнил: его поразило, что кости человеческого уха очень массивны по сравнению с тонкой мембраной, которая управляет ими, возникла мысль, что если такая хрупкая мембрана могла управлять массивными костями, тогда почему бы толстая мембрана не управляла стальной пластиной. И так был придуман телефон.

**Пример прямой аналогии**

Группе С поставлена проблема изобретения распылителя для таких веществ, как клей или лак и т.д. Это должно быть приспособление без крышки, которую нужно снимать и заменять каждый раз при использовании. Отверстие диспенсера должно быть сконструировано так, чтобы оно открывалось для работы и закрывалось после использования. Члены группы стали искать в природе аналогии (пример с лошадью).

А: Устрица высовывает свою шею из раковины ...снова втягивает в раковину.

В: Да, но раковина устрицы – это ее скелет. Живая часть, анатомическое ее строение внутри.

С: Какая в этом разница?

А: Шейка не очищает себя... она просто втягивает себя под защиту раковины.

Д: Какие еще есть другие аналогии?

Е: А как насчет человеческого рта?

В: Что он распыляет?

Е: Плюет ...рот выплевывает, когда захочет... Он не очищает себя по-настоящему ...попадает на подбородок.

А: Мог бы быть такой рот, который бы не плевал на себя?

Е: Может быть, но это была бы стоящая выдумка... если человеческий рот не может содержать себя в чистоте со всей обратной связью человеческая система...

Д: Когда я был маленьким, я рос на ферме. Я обычно управлял телегой с сеном, запряженной парой лошадей. Когда лошадь собирается испражняться, я видел ...как анальное отверстие открывается... расширяется... и закрывается...

Позже группа синектики, работающая на проблеме распылителя, изобрела устройство, которое работало точно так, как было описано в аналогии. Разнообразие образования среди членов группы дает множество примеров, успешно применяемых в механизме прямой аналогии.

Работы по классическим научным открытиям, а также 17 лет практических изобретений показывают, что биологическое восприятие физических явлений порождает полезные точки зрения. Ф.Гельмгольц при обсуждении изобретения офтальмоскопа уверен в влиянии различных научных областей друг на друга. «Я объясняю свой успех тем фактом, что обстоятельства, к счастью, обогатили меня знанием геометрии и изучением физики среди врачей, где физиология предстала целиной большой плодотворности, в то время как, с другой стороны, мои знания явлений жизни привели меня к проблемам, которые находятся вне чистой математики и физики!» Сравнение научных наблюдений в одной области с другой областью помогает выразить проблему по-новому. Ф.Гальтон подчеркивал необходимость адекватного знания, так, что потенциально разрушительные чуждые идеи могли быть тщательно отобраны и подобраны.

Пастер пишет, что его успешная работа по асимметрии естественной органики была основана на разнообразных понятиях, заимствованных из противоположных сфер науки. И обычай Кавендиша «сводить вместе непохожие вопросы» позволял ему постоянно сравнивать явления и теории одной области науки с другой. В искусстве мы тоже можем наблюдать эффект прямой аналогии. Например, поэзия Гете была выражена в музыке. Он говорил: «Мне часто казалось, как будто невидимый гений нашептывал мне что-то ритмическое, так что во время прогулок я всегда следовал ритму и в то же время я слышал нежные мелодии, сопровождающие песню».

А Шиллер заметил: «У меня концепция сначала не имеет определенного или ясного объекта: это приходит позднее. Этому предшествует определенное музыкальное состояние души, и за этим во мне только потом следует поэтическая идея». И в искусстве, и в науке механизм прямой аналогии функционирует как конструктивная часть творческого процесса.

От одного из упрямейших успешных промышленных изобретателей века идет пример прямой аналогии, который имел место в процессе изобретения тетраэтил. Считая, что керосин хуже горит, чем газолин, как известно, два ученых считали, что это потому, что керосин не испарялся так же хорошо, как газолин. Они вспомнили про дикий цветок с красными лепестками, который цветет ранней весной, даже под снегом. Если только керосин покрасить в красный цвет, думали они, он мог бы, как листья того цветка, впитывать тепло быстрее и испарялся бы достаточно быстро, чтобы гореть в моторе как газолин.

Область аналогии и символизм были приняты синектикой. Механизмы метафоры, в которые входят символическая аналогия и

личная аналогия, а также прямая аналогия, применяются в нашей ежедневной экспериментальной работе. Теория синектики согласна с утверждением, что человек не знает даже свою науку, если он знает только ее.

## *СИМВОЛИЧЕСКАЯ АНАЛОГИЯ*

Этот механизм отличается от принципа идентификации личной аналогии тем, что символическая аналогия пользуется объективными и безличными образами для описания проблемы. Человек эффективно использует эту аналогию на языке поэтического ответа. Он суммирует образ, который технологически неточен, но эстетически удовлетворяет.

Это сжатое описание функции или элементов проблемы, как он видит ее. В процессе превращения проблемы в известное для себя химик пользуется количественными данными. Когда он употребляет механизм символической аналогии, он видит проблему качественно со сжатой внезапностью поэтической фразы. Главная разница между символической аналогией и другими механизмами является количественной. В личной аналогии процесс идентификации занимает долгое время, пока не будут выражены все тонкости.

Прямая аналогия может быть прямолинейной, но раскрытие сравнения его концептуальных ответвлений требует много времени. А символическая аналогия не требует много времени. Однажды найденная, высказанная по ассоциации, она уже есть в полном виде!

Культурное расслоение искусства и науки в нашем обществе и превалирование ремесленных школ, где ограниченные эксперты выходят из расписания, создают такие условия, что выпускникам трудно понять или воспользоваться эстетичекими качественными механизмами. Однако как мы наблюдали в случае с другими механизмами, их применение может быть изучено не абстрактно, а через практику. Их сначала применяют с опасением, но, когда студент видит, что он работает, вырабатывая богатые предложения, которые ведут к основному решению, даже осторожный человек имеет желание пользоваться такими механизмами во все возрастающей степени.

**Пример символической аналогии**

Перед группой синектики была поставлена проблема изобрести подъемное устройство, которое бы находилось в коробке размером не более 4 дюймов, но чтобы увеличивалось до 3 футов и держало 4 тонны. Применяться оно должно при передвижении таких объектов, как дом или большие грузы. До этого перемещение осуществлялось механическим или гидравлическим механизмом, который был достаточно велик, чтобы попасть в необходимое пространство. Подъем с движениями, ограниченный длиной подъемника, толкал груз на ту длину, какую был способен, затем рабочий заменял его все большим и большим приспособлением. Было очевидно, что необходимо еще одно приспособление, которое бы выполняло всю работу без серий работ. В этом случае группа воспользовалась символической аналогией, чтобы посмотреть на рычаг по-новому:

А: ...как насчет биологического рычага, где источником энергии будет вирусная культура. Бросаете «пищу» в эту культуру, она

разрастается, занимает больше места и является источником энергии.

В: Такие зоосообщества перестанут увеличиваться, когда давление их дойдет до нескольких фунтов на кв. дюйм.

А: Да, вы правы.

С: Что является ключом к этой проблеме: энергия или инструмент?

Д: Не энергия. Ее всегда можно передать от мотора через вал. Туда ведь не поставишь мотор...

Е: Можно использовать медленно горящий порошок, который даст энергию, если добавить кислород.

В: Но как собрать механически передвигающийся элемент, который бы передавал энергию.

А: Эта загадка типа трюка с индийской веревкой. Пусть клиент идет к факиру.

С: Он входит мягкий и выходит твердый...

Д: О чем вы, к черту, говорите!.. Выходит твердым.

С: Веревка мягкая, когда факир начинает трюк. Он показывает ее всем. Волшебство состоит в том, чтобы сделать ее твердой, так, чтобы можно было по ней карабкаться вверх...

Е: ...делает это при помощи жидкости.

С: Мне нравится идея с индийской веревкой. Как изготовить ее, чтобы она выдержала тонны?

Е: Без шуток...Можно сделать это гидравлически.

В: Как?

Е: Возьмите резиновую трубку размером 4 дюйма, как требуется, накачайте воду или масло под большим давлением.

В: Она будет качаться.

А: Я бы чувствовал безопасней, если бы она была сделана из стали.

В: Можно упрочнить резину... но ничего не останется от индийской веревки. Мы где-то потеряли ее.

С: Как же может сталь входить мягко и выходить твердо?

В: Такова стальная лента для измерения. Она выскакивает, выпрямляется, и можно держать ее перед собой, потом она сворачивается в ящичке.

Е: Но на ней ничего не удержится...Она будет раскачиваться.

В: Возьмите две, одна к другой, чтобы они выпрямляли друг друга. Пусть в ящичке они будут отдельно, и соединяйте их, когда они выходят, так, чтобы они были монолитом.

А: Велосипедная цепь может считаться в одном направлении. Она выпрямляется в другом направлении. Если поместить две цепи в один ящичек и сконструировать так, что, когда они выходят оттуда, они соединяются и будут очень прочными, а до этого скручены.

Е: Мне нравится это ...Но как соединить две цепи.

С: Если связать их сверху, они не разойдутся... так они сделаны.

Была построена модель, основанная на символической аналогии трюка с индийской веревкой.

Максвелл строил умственные образы так, чтобы представить элементы каждой проблемы – символ без слов. Это было типа живописи. Ф.Гальтон сказал: «...Я не могу прийти к убеждению, что

проблема решена мною, пока я не освобожу ее от слов». И Максвелл, и Гальтон пользовались механизмом символической аналогии, чтобы отойти от сверхрационализма, забалтывания проблемы.

## *АНАЛОГИЯ ФАНТАЗИИ*

Для З.Фрейда творчество вообще и в искусстве, в частности, это выполнение желания, хотя он не говорит, за что его обвиняли. Это только лишь желание. Художник должен знать, как трансформировать, деперсонализировать, скрыть источник желания. Когда он делает это успешно и его работа принимается, то он достиг через воображение того, что мог бы выиграть другим путем.

Теория исполнения желания обнаруживает связь между мотивами художника и выбранным методом удовлетворения их. Успех зависит от его способности перенесения желания в воображение и осуществить желание, воплощая его в произведение искусства.

**Пример**

Синектика принимает теорию выполнения желания Фрейда в искусстве, но в технике использует ее операционно.

Возникла проблема придумать влагонепроницаемую застежку для космических костюмов. Как наша фантазия придумает такую застежку?

А: Здесь нужно что-то совершенно необычное.

Б: Давайте представим, что мы можем заставить костюм застегнуться так, как вам хочется (механизм аналогии фантазии).

А: Одно желание сделает это.

В: Детская мечта...невидимые микробы сплетают руки через пространство и туго стягивают его.

Г: «Молния»— это тип механического жука (прямая аналогия). Но она не воздухонепроницаема и не так прочна.

А: Как построить психологическую модель «пусть закроется»?

Д: О чем это вы? Осталось всего два дня, чтобы сконструировать рабочую модель, а вы говорите о детских мечтах! Давайте составим список всех способов застегивания.

В: Терпеть не могу списки. Это мне напоминает, как я в детстве ходил в магазин.

Д: Так можно болтать, если времени хоть отбавляй, но, если мы в тупике, нечего говорить о каких-то желаниях.

Б: Натренированные насекомые.

А: Вы имеете в виду научить насекомых закрывать и открывать по приказу?

В: Два ряда насекомых, один — по одну сторону, другой — по другую. По приказу берутся за лапки, за ноги или за челюсти.

В: Я чувствую себя Насекомым (личная аналогия).

Г: Надо, чтобы насекомое двигалось взад-вперед по застежке.

Д: Паук мог бы сплести нить и сшить ее (прямая аналогия).

А: Паук плетет нить и передает ее блохе, а она заскакивает в отверстия и выскакивает, закрывая их.

Г: Насекомым придется тянуть стальной провод (символическая аналогия).

В: Мне представляется это так: насекомое тянет нить через

отверстия. Это можно сделать механически. Это же насекомое тянет и скручивает пружину. Но это слишком долго.

А: Не сдавайтесь. Можно по-другому.

В: Нужно взять две пружины. Этот провод мог бы соединить оба края, при этом пружины бы соединили проем. Пружины в резине – вот вам и стальные застежки.

Когда предстает проблема, очень полезно представить самое лучшее из всех миров, Вселенную, дающую самый удовлетворяющий возможный вариант, ведущий к самому изящному решению из всех возможных решений.

Мир, где живут насекомые, это одна из таких вселенных. Здравый смысл ставит вне закона такую фабрикацию, которая выглядит «глупой» перед лицом установленного правила. Как бы изменилась наша проблема, если бы гравитация не удерживала? Что бы случилось с нашим решением, если бы была игнорирована энтропия? Терпеть эти наивные несостоятельные задания нерационально. Иррациональная, как и другие механизмы, аналогия воображения работает обычно в подсознательном, так как рациональность человека отрицает себя и видение той части себя, которая конкретна.

Аналогия воображения особенно эффективна, если она используется в процессе превращения знакомого в неизвестное. Этот механизм является отличным мостиком между постановкой проблемы и решением ее. Например, в предыдущем примере «желание закрыться» и воображение себя насекомым были формами утверждения проблемы. Группа говорила: «Эта проблема закрывания описана путем воображения насекомых, которые выполняют эту работу». Еще причина использования аналогии фантазии заключается в том, что она ведет к использованию других механизмов. В последнем примере группа синектики идет от аналогии воображения к личной аналогии и т.д.

Легче представить механизм аналогии воображения, работающей как сознательное воображение в области науки, чем в науке. Художник или писатель может изобразить мир так, как хочет, в то время как традиционное понятие ученого заключается в том, что он ограничен феноменологическими и теоретическими «данными» мирового порядка. Пока это традиционное понимание в силе, технологическое изобретение будет невозможно. Изобретатель техники заслуживает и должен дать себе такую же свободу, как изобретатель в искусстве. Он должен упражнять способность воображать лучшее решение проблемы, хотя бы временно пренебречь законами, которые ведут к решению. Только так он может сконструировать образ идеала.

Выражение «сознательный самообман» используется для выражения факта, что решающий проблему должен знать законы, которые вступают в конфликт с его идеальным решением,– все же он должен сделать вид, что законы не существуют. Майкл Фарадей использовал самообман, как синектика использует это в процессе электромагнетических исследований. Он обнаружил, что он должен игнорировать электрические теории того времени, так как «они приносят большой вред науке тем, что ставят рамки взглядам тех, которые занимались ими». Не доверяя традиционной науке, Фарадей смог увидеть более последовательскую гипотезу, которая реализовалась.

Тренированный эксперт стремится быть суперрациональным и чувствует угрозу со стороны мышления, которое атакует его логический мир. Такое отношение делает изобретение невозможным. «Было так, что Бог мог создать все, за исключением того, что было против законов логики. Истина в том, «что мы не можем сказать о «нелогичном» мире, как бы он выглядел». Следовательно, можно видеть проблему, делая вид, что законы физики не имеют силы. Так можно незаметно подойти к новому образу мышления, неизменные законы стоят стабильно, но, если вытолкнуть их с места на момент, можно проникнуть между ними. К тому времени, как законы встанут на свое место в мозгу, он сформулировал новую точку зрения и может открыть полезные ответвления законов, лежащих в основе новой точки зрения, таких существенных для основного решения.

Такие абстракции, как интуиция, отсрочка, эмпатия, игра, отвлеченность, вовлеченность, отделенность, невозможно выучить, так как в них отсутствует конкретность, то есть они неоперациональны. Однако механизмы (прямой аналогии, личной аналогии, символической аналогии и аналогии воображения) – это психологические средства, которые каждый испытал сознательно в большей или меньшей степени. Поэтому можно их использовать, при этом человек даже не осознает, что это делается с целью. Он чувствует, что его природный потенциал растет, его сопротивление сокращается. Было бы абсурдно, имея дело с неподатливыми людьми, говорить: «давайте балансировать множеством отвлеченностей». С другой стороны, они не боятся, например, аналогий из другой науки, чтобы сравнить с технологией, заложенной в данной проблеме. Однако механизм аналогии воображения побуждает возникновение других механизмов, а не наоборот.

Игра с аналогиями включает в себя бесконечное разнообразие уровней, начиная с тех, которые понятны непосвященному, и до тех, которые понятны лишь специалисту. На простом конце этой шкалы находятся аналогии, которые связаны с ассоциациями, представляющими довольно наивные сравнения, такие, как связь анального отверстия лошади с самозакрывающимся и самоочищающимся распылителем. Применение этого механизма не требует специального знания физиологии желудочно-кишечного тракта. Представления простых функций на уровне поверхностного восприятия вполне достаточно.

На противоположном конце шкалы полезные механизмы возникают от глубоких научных знаний.

**Пример**

Группе С было поручено решить проблему – как сконструировать крышу, которая была совершенно новым типом крыши. Она должна быть белой летом и черной зимой. Белая отражает лучи солнца летом, поэтому стоимость кондиционирования воздуха будет меньше. Черная поглощает лучи, и стоимость отопления тоже будет ниже.

Ниже приводится отрывок заседания на эту тему:

А: Что в природе меняет цвет?

Б: Ласка – белая зимой, коричневая – летом. Камуфляж.

В: Да, но ласка теряет белую шерсть летом, чтобы выросла коричневая. Не будешь же сдирать крышу два раза в год.

Г: Не то. Ласка меняет цвет только два раза в год, а крыша должна менять цвет с наступлением тепла. Жаркие и холодные дни бывают и летом, и зимой.

Б: А как насчет хамелеона?

Д: Это лучше. Хамелеон может менять окраску, не теряя ни кожи, ни шерсти.

А: Камбала делает это так же.

В: Что делает?

А: Камбала становится белой, когда лежит на белом песке, черной — когда лежит на грязи.

Д: Я наблюдал это, но как все это происходит?

Б: Хроматофоры. Только я не уверен, произвольно это или непроизвольно... И то и другое понемногу.

Д: И все-таки непонятно.

В: У камбалы цвет меняется от светлого до темного и наоборот. Это происходит при адаптации. В нижних слоях кожи находятся хроматофоры с пигментом. Когда они выталкиваются на поверхность кожи, камбала становится черной, то есть покрывается черными пятнышками, как в импрессионизме, когда множество пятнышек производит впечатление полного покрытия. Их видно лишь при близком рассмотрении. Когда черный пигмент уходит на дно хроматофор, камбала становится светлой.

В: А нельзя ли это использовать в крыше? Давайте сделаем материал для крыши черным, а внутри белым (белые пластмассовые шарики). Когда появляется солнце, крыша нагревается, белые шарики нагреваются, по закону Бойля, и они выступают на поверхность.

Знание зоологии, которое показал В., не наивность. За 17 лет синектических исследований пронаблюдали, что богатый источник прямой аналогии дает биология, в которой нет никакой мистики, органический аспект биологии дает аналогии, которые вдыхают жизнь в проблемы, которые являются неподатливыми и чисто количественными. Хотя механизмы просты в понимании, их применение требует выхода большой энергии. Синектика не облегчает процесс творческой деятельности, но эта техника позволяет людям работать плодотворнее.

## САМОАКТУАЛИЗИРУЮЩИЕСЯ ЛЮДИ: ИССЛЕДОВАНИЕ ПСИХИЧЕСКОГО ЗДОРОВЬЯ

(Дайджест книги А.Маслоу «Мотивация и личность». Нью-Йорк, 1970)

Исследование, которое предлагается вниманию читателя, во многом необычно. Попытка решить некоторые проблемы морального, эстетического и научного порядка отвечала личным стремлениям А.Маслоу чему-нибудь научиться, нежели что-либо показывать и доказывать другим.

Однако совершенно неожиданно наблюдения оказались столь ценными и многообещающими, что, несмотря на их методологические недостатки, автор решился изложить их и для других. Проблема

психического здоровья людей столь важна, а исследования в этой области столь трудны, что любые относящиеся к этой области предложения и факты, даже не вполне доказанные, имеют значительную эвристическую ценность. Представляется, что единственный разумный выход из этой ситуации – не бояться ошибок, дерзать, делать все, на что мы способны, в надежде достаточно узнать о своих заблуждениях, чтобы суметь их исправить.

Испытуемые выбирались из числа личных друзей и знакомых автора, а также среди крупных бизнесменов, менеджеров, исторических и общественных деятелей.

Первое определение, на базе которого был проведен отбор испытуемых, имело как позитивную, так и негативную стороны. Негативным примером являлось отсутствие неврозов, психопатий, психозов или сильных тенденций к ним. Позитивным критерием отбора было наличие самоактуализации (СА), которая в самом кратком виде может быть определена как полное использование и реализация способностей, таланта, потенциала личности. Самоактуализирующиеся личности полностью реализуют все, на что они способны; они заставляют вспомнить афоризм Ницше: «Стань тем, что ты есть». Это люди, которые развиваются до состояния полностью адекватного их возможностям.

Этот критерий предполагает также удовлетворение в прошлом или настоящем потребности в безопасности, принадлежности, любви, уважении и самоуважении, потребностей в знании и понимании или, в некоторых случаях, победу над этими потребностями. Это значит, что все испытуемые не чувствовали угроз и тревог, были приняты в своем обществе, любили и были любимы, достойны уважения и уважаемы, выработали свои философские, религиозные или аксиологические убеждения. Является ли подобное удовлетворение основных потребностей достаточным или лишь необходимым условием СА – этот вопрос остается пока открытым.

С помощью специальной техники отбора, итерации были выделены несколько категорий испытуемых, в той или иной мере удовлетворяющих критериям СА. К полным случаям, помимо современников, были отнесены такие исторические фигуры, как: Линкольн в его последние годы и Томас Джефферсон, Альберт Эйнштейн, Элеонора Рузвельт, Уильям Джеймс, Альберт Швейцер, Олдос Хаксли и др.

Частные случаи – несколько современников, которые годились для исследования и потенциальные или вероятные случаи: Дритц Крайслер, Артур Е.Морган, Давид Гильберт, Д.Т.Судзуки, Роберт Браунинг, Ральф Уолдо Эмерсон, Фредерик Дуглас, Джордж Вашингтон, Петр Кропоткин, Бенджамин Франклин и др.

Общий анализ данных, как обобщенных и сложных впечатлений, полученных на основе тестирования, различных социальных контактов с испытуемыми, собранных фактов, позволил выявить наиболее целостные характеристики самоосуществляющихся личностей. Далее они будут описаны более подробно как в исследовательском плане, так и в конкретных жизненных проявлениях.

## *БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНОЕ ВОСПРИЯТИЕ РЕАЛЬНОСТИ И БОЛЕЕ УДОБНЫЕ ОТНОШЕНИЯ С НЕЙ*

В неформальном эксперименте с группой студентов колледжа ясно обнаружилась тенденция менее тревожных (то есть более здоровых) людей точнее судить о своих преподавателях, чем это делали более тревожные студенты. Впервые эта особенность была замечена как необыкновенно развитая способность правильно и эффективно судить о них.

По мере развития исследования обнаружилось, что эта эффективность распространяется и на другие сферы жизни,— по сути дела на все, которые мы рассматривали. В живописи и музыке, в интеллектуальных проблемах, в науке, в политике и общественных делах — везде группа наших испытуемых видела сложную и запутанную реальность более точно и правильно, чем другие. Так, неформальное обследование показало, что делаемые ими прогнозы на будущее чаще оказывались правильными; они меньше связывали их со своими желаниями, влечениями, тревогой и страхом, со свойственным характеру общим оптимизмом или пессимизмом.

Вначале мы описали это как хороший вкус. По многим причинам, некоторые из которых излагаются ниже, становилось ясно, что не хороший вкус как способность к субъективному суждению, но улучшенное восприятие объективной реальности. Мы надеемся, что со временем это утверждение или гипотеза подвергнется экспериментальной проверке. Если оно ее выдержит, значение этого трудно будет переоценить. Мани-Кирл, английский психоаналитик, указывает на то, что невротическая личность не только в отно-сительном, но и в абсолютном смысле, поскольку она не воспринимает реальный мир столь точно и эффективно, как здоровый человек. Невротик болен не эмоционально — он заблуждается интеллектуально! Если здоровье и невроз суть, соответственно и неправильное восприятие реальности, то суждения о ценностях здесь сливаются, ценностные суждения должны быть предметом эмпирической проверки, а не произвольного вкуса. Для тех, кто задумывался над этой проблемой, должно быть ясно, что здесь мы получаем частичную основу для истинной науки о ценностях.

Вполне вероятно, что плохое приспособление и невроз должны изменять восприятие так, что влияют на пороги зрительных, тактильных или обонятельных ощущений. Но столь же возможно, что этот эффект может быть продемонстрирован и в более далеких от физиологии сферах восприятия, например, в экспериментах с установкой. Можно предполагать также, что воздействия влечений, желаний, предрассудков и т.п. на восприятие, показанное во многих недавних экспериментах, должны быть меньше у здоровых людей, чем у больных. Априорные соображения поддерживают гипотезу о том, что более высокие перцептивные способности здоровых людей связаны с лучшими мыслительными способностями, логичностью и общей познавательной эффективностью.

Было обнаружено, что самоактуализирующиеся (самоосуществляющиеся) люди много лучше других отличают свежее, конкретное

и индивидуальное от общего, абстрактного и стереотипного. Поэтому они способны жить в реальном мире, а не в той искусственной массе понятий, абстракций, ожиданий, убеждений, стереотипов, которую большинство людей принимают за реальность. Именно поэтому они намного более способны воспринимать сам объект, а не собственные желания, надежды, страх и тревоги, свои или разделяемые их группой теорий предрассудки. «Невинный глаз»— называл эту способность Герберт Рид.

Отношение к неизвестному представляется другим многообещающим мостом между академической и клинической психологией. Наши здоровые испытуемые, в отличие от среднего человека, не боятся неизвестного, но принимают его. Часто неизвестное даже более притягательно для них, чем известное. Они не только терпят неопределенное и неконструктивное, они стремятся к нему. Характерны слова Эйнштейна: «Самая великолепная вещь, которую мы можем пережить,— это тайна. Именно в этом — источник всей науки и всякого искусства». Здоровые люди не отвергают и не отрицают незнакомое, не бегут от него, не стремятся себя уверить в том, что давно известно им, не организуют, расчленяют или классифицируют. Их стремление к истине не есть катастрофическая потребность в определенности, безопасности и порядке, какую мы находили в преувеличенной форме у больных Гольдштейна или у невротиков с навязчивыми состояниями. Когда общая объективная ситуация требует этого, они могут хорошо чувствовать себя в неупорядоченном, анархическом, хаотическом, сомнительном. Колебания, сомнения и неопределенность, которые для большинства кажутся опасной угрозой, для этих людей являются приятно стимулирующим вызовом.

## *ПРИНЯТИЕ СЕБЯ, ДРУГИХ И МИРА*

Многие личностные качества, которые на первый взгляд кажутся независимыми и различными, могут быть поняты как проявления или производные единого фундаментального отношения к миру — наличия или отсутствия чувства вины, стыда и тревоги. Невротик в каждом своем проявлении одержим этими чувствами. Даже нормальный член нашей культуры беспричинно ощущает свою вину и ответственность за слишком большое количество дел, испытывает тревогу за многие, не имеющие к нему отношения, ситуации. Для наших здоровых испытуемых оказывалось возможным принятие себя и своей природы без жалоб и смущения; они даже не задумывались над этим.

Они могут принимать собственную человеческую природу на стоический манер, понимая ее недостатки, ее расхождение с идеалом, но не испытывая по этому поводу реального беспокойства. Однако неправильно было бы сказать, что они удовлетворены собой. Они принимают слабости и пороки, зло и грех человеческой натуры с тем же чувством, с каким все мы принимаем черты природы. Никто не жалуется на воду за то, что она мокрая, или на камни, что они твердые, или на деревья, что они зеленые. Как ребенок смотрит на мир широко открытыми, нетребовательными, невинными глазами, так и само-

актуализирующийся человек наблюдает человеческую натуру в себе и в других. Это, конечно, не созерцания в восточном смысле, но и последнее можно наблюдать у наших испытуемых, особенно перед лицом болезни и смерти.

Все это – лишь другие слова для выражения уже описанной способности самоактуализирующегося человека к более ясному восприятию реальности: он видит природу такой, как она есть, а не такой, какой он предпочитает ее видеть. Их глаза видят то, что перед ними, без разного рода очков, искажающих, оформляющих и окрашивающих реальность.

Первый и наиболее очевидный уровень принимаемого – уровень животного. Самоактуализирующиеся люди стремятся быть хорошими животными, полнокровными в своих потребностях и получающими удовольствие без сожаления и стыда, но и без самолюбования. Оказалось, что они имеют отличный аппетит, хороший сон; не чувствуют излишних тормозов в своей половой жизни, так и для всех прочих физиологических импульсов. Подобно этому они принимают себя и на других более высоких уровнях (любви, безопасности, уважения и т.д.). Все это без особых колебаний принимается как нечто достойное просто потому, что эти люди принимают работу природы, какой она есть, и не требуют от нее ей неприсущего. Это проявляется у них и в значительно меньшем, чем у среднего человека и особенно у невротика, наборе объектов, по отношению к которым они чувствуют отвращение, таких, как нелюбимая пища, телесные функции, продукты и запахи.

Тесно связано с приятием себя и других:

1) отсутствие у них защитных реакций, масок, поз и т.д.;

2) их нелюбовь к подобного рода искусственности у других. Хитрость, лицемерие, задние мысли, стремление произвести впечатление – все это не свойственно им в исключительной степени. Поскольку они способны с комфортом уживаться даже с собственными недостатками, в конце концов они воспринимаются уже не как недостатки, а просто как нейтральные свойства личности.

Все это не означает абсолютное отсутствие вины, стыда, грусти, тревоги, защитного поведения; это лишь отсутствие не необходимой или невротической (нереалистической) вины и т.д. Животные процессы, такие, как секс, мочеиспускание, беременность, менструации, старение и т.д., являются частью реального мира и так должны быть приняты. Ни одна здоровая женщина не должна чувствовать вину или защищаться потому, что она женщина, или потому, что ей свойственны женские процессы.

Но здоровые люди действительно почувствуют вину (или стыд, тревогу, сожаление) за: 1) непоправимые недостатки (лень, бездумие, бездеятельность); за боль, причиненную другим; 2) болезненные пережитки (предрассудки, ревность, зависть); 3) привычки, которые, будучи независимы от структуры характера, могут быть очень сильны; 4) недостатки культуры или группы, с которыми они себя идентифицируют. В общем, здоровые люди остро ощущают расхождение между тем, что есть, и тем, что должно быть и вполне могло бы быть.

## *СПОНТАННОСТЬ, ПРОСТОТА, НАТУРАЛЬНОСТЬ*

Все самоактуализирующиеся люди могут быть описаны как в достаточной мере спонтанные в поведении и значительно более спонтанные во внутренней жизни, мыслях, импульсах и т.д. Их поведение отмечено простотой и натуральностью, отсутствием искусственности и желанием произвести эффект. Это необязательно означает последовательно неконвенционное поведение. Если бы мы посчитали количество случаев, в которых самоактуализирующийся человек вел себя каким-то необычным образом, цифры не были бы особенно высоки. Его неконвенциональность не поверхностная, но внутренняя и сущностная. Безыскусны, спонтанны и естественны его импульсы, чувства, мысли. Отлично понимая, что люди, с которыми он живет, не поймут и не примут их, и не имея желания шокировать их или бороться с ними по пустякам, он проходит через ритуалы условностей с добрым юмором и максимальным изяществом.

Но конвенциональность – лишь одежда, которая свободно сидит на его плечах и легко может быть сброшена; самоактуализирующаяся личность не позволяет ей принудить себя отказаться сделать то, что она считает важным и основным. Именно в такие моменты проявляется ее внутренняя нековенциональность – предмет их собственного осознанного и произвольного выбора.

Наконец, внешнее или привычное поведение может быть легко отброшено ими в компании людей, не требующей или не ожидающей от них обычного поведения. Именно такие компании, позволяющие им быть более свободными, естественными, спонтанными, предпочитают чаще всего наши испытуемые; это говорит о том, что конвенциональный контроль поведения ощущается ими все же как нечто стесняющее и нежелательное, требующее специальных усилий.

Одним из следствий или коррелятором этой характеристики является то, что эти люди имеют собственный, относительно автономный и отличающийся от принятого, этический ход. Неглубокий наблюдатель может принять их поведение иногда за безнравственное. Если ситуация, по их мнению, того потребует, они могут нарушить не только условное, но и закон. На деле это самые нравственные люди, хотя их нравственность не похожа на этические представления окружающих их людей. Наши наблюдения убеждают в том, что обычное этическое поведение, то есть поведение, основанное на принятии фундаментальных принципов, воспринимаемых как истинные.

Из-за этого отчуждения от обычных условностей, лицемерия, лжи и противоречивости общественной жизни они иногда чувствуют себя чужаками или изгоями, а иногда и ведут себя соответственно.

Свойственная им легкость проникновения в реальность, близость к детскому или животному восприятию и спонтанности влекут за собой более полное осознание ими собственных импульсов, желаний, оценок и субъективных реакций вообще. Клиническое исследование этой способности полностью подтверждает высказанное, в частности, Фроммом, положение о том, что средний нормальный, хорошо приспособленный индивид часто не имеет ни малейшего представления о том, чем он является, чего хочет и каково его собственное

мнение о чем-либо. Понимание этого и подобных ему фактов привело к открытию наиболее глубокого различия между самоактуализирующимися людьми и всеми остальными. Мотивационная жизнь самоактуализирующегося человека имеет не только количественное, но и качественное отличие от мотивационной жизни других людей. Кажется вполне вероятным, что для мотиваций самоактуализирующихся людей нам придется построить совершенно особую психологию, центральным понятием которой станет не мотивация недостатка, а мотивация роста или метамотивация. Возможно, здесь полезно будет провести различие между собственно жизнью и подготовкой к жизни. Обычные понятия мотивации приложимы только к несамоактуализирующимся людям. Наши испытуемые ни к чему не стремятся в обычном смысле слова– они, скорее, развиваются. Они растут по направлению к совершенству, развивая все более свой уникальный, собственный стиль. Мотивация обычного человека – стремление к отсутствующему удовлетворению базальных потребностей. Но самоактуализирующиеся люди в этом не испытывают недостатка, все их базальные потребности удовлетворены, и тем не менее они работают и утверждают себя, хотя и не в обычном смысле. Их мотивация – это рост, развитие, созревание и выражение их характера,– одним словом, самоактуализация. Может быть, только эти самоосуществляющиеся люди являются людьми? Может быть, именно они, и только они реализуют истинную биологическую природу, природу человека как вида?

## *ПРОБЛЕМНАЯ ЦЕНТРАЦИЯ*

Как правило, наши испытуемые в сильнейшей степени сфокусированы на проблемах, внешних по отношению к их личности. По принятой здесь терминологии они проблемно-центрированы, а не эго-центрированы. Они, в общем, не представляют проблемы для самих себя и не слишком озабочены собой, что, несомненно, контрастирует с обычной интроспективностью нездорового и тревожного человека. Наши индивиды обычно имеют жизненную миссию, задачу, требующую исполнения, внешнюю по отношению к себе цель, достижение которой требует большей части их энергии.

Это не обязательно такая цель, которую они сами выбрали и предпочли для себя; это может быть и цель, которую они воспринимают как свою ответственность, свой долг, свою обязанность.

В общем, эти цели внеличностные, они разнообразны; это может быть добро для человечества, для нации, для нескольких членов семьи. Но, за редкими исключениями, наши испытуемые озабочены основными и вечными проблемами того типа, который мы по традиции называем философией или этикой. Такие люди привыкли жить самыми широкими интересами. Они никогда не приближаются к деревьям настолько, чтобы перестать видеть лес. Они живут и работают в мире самых широких, универсальных и долговременных ценностей. Так или иначе эти люди являются философами, пусть иногда и домашнего масштаба.

Разумеется, такое отношение к жизни влечет массу следствий;

оно проявляется в самых разных сферах повседневности. Самый широкий горизонт, всеобъемлющая система отсчета, самый крупный масштаб, точка зрения вечности, умение смотреть поверх мелочей – все это имеет огромное социальное и межличностное значение, доставляя мудрость и спокойствие, которые облегчают жизнь не только самим этим людям, но и всем, кто с ними связан.

## *ПОТРЕБНОСТЬ В ОДИНОЧЕСТВЕ; ХАРАКТЕР САМОУСТРАНЕНИЯ*

Все наши испытуемые могли переносить одиночество без какого-либо вреда или неудобства для себя. Более того, почти про каждого из них можно сказать, что они позитивно стремятся к одиночеству в значительно большей степени, чем средний человек.

Для них вполне возможно быть над битвой, оставаться невовлеченным в то, что захватывает и поглощает других. Они находят удобным и легким отчужденность, невмешательство, холодность; они не реагируют на личное несчастье с той силой, с которой делает это обычный человек. Они способны сохранять достоинство даже в недостойных ситуациях. Возможно, это частично является следствием их тенденции основываться на собственной интерпретации ситуации, а не на том, что думают или чувствуют в ней другие люди.

Эта способность к самоустранению связана с некоторыми другими их особенностями. Моих испытуемых можно охарактеризовать как более объективных (во всех смыслах этого слова) людей по сравнению со средними. Мы видели, что они более проблемно-, чем эгоцентрированы. Это справедливо и тогда, когда проблемой являются они сами, их собственные желания, мотивы, надежды, притязания. Их способность к сосредоточению на проблеме значительно превосходит средний уровень. Интенсивная сосредоточенность имеет побочным следствием такие явления, как рассеянность, забывчивость, игнорирование непосредственного окружения. С другой стороны, у них сохраняются хороший сон, здоровый аппетит, юмор и т.д. в периоды озабоченности, горя и большой ответственности. В социальных отношениях эта устраненность влечет определенные неудобства и проблемы. Она с легкостью интерпретируется «нормальными» людьми как холодность, снобизм, бесчувственность, недружелюбность или даже враждебность. В противоположность отношениям наших испытуемых обычные дружеские отношения более тесны и требовательны, в большей степени подразумевают взаимную поддержку, тепло, исключительность. Действительно, самоактуализирующиеся личности не нуждаются в других в обычном смысле; это затрудняет отношения с ними и нелегко принимается другими людьми.

Другим следствием их автономии является способность к самостоятельным решениям, самоуправлению, к тому, чтобы быть сильным, активным, ответственным, решительным субъектом своего действия, а не куклой в руках других людей. Они сами приходят к своим оценкам, мнениям и решениям. Это качество моих испытуемых с трудом поддается описанию, но оно чрезвычайно важно. Благодаря

ему я научился рассматривать как ненормальные и больные те явления, которые раньше считал вполне нормальными: слишком много людей не сами создают содержание своего сознания, а предоставляют это делать другим – продавцам, рекламодателям, родителям, агитаторам, телевидению и газетам. Они марионетки, а не самостоятельные, самоопределяющиеся индивиды. Именно поэтому они столь склонны чувствовать себя слабыми и беспомощными. Последствия такой массовой безответственности для самоопределяющегося общества, несомненно, самые катастрофические; демократическое общество остро нуждается в самостоятельных личностях со свободной волей.

Разнообразные эксперименты Аш, Макклелланд и др. заставляют думать, что самостоятельные личности составляют от 5 до 30 % нашей популяции. Среди моих самоактуализирующихся испытуемых их 100%.

Наконец я хочу высказать еще одно положение, которое наверняка будет шокировать многих философов и ученых: самоактуализирующиеся индивиды имеют большую «свободу воли», менее детерминированы извне, чем обычные люди. Независимо от того, поддаются ли понятия свободы воли и детерминизма операциональному определению, в нашем исследовании это эмпирические реальности.

## *АВТОНОМНОСТЬ: НЕЗАВИСИМОСТЬ ОТ КУЛЬТУРЫ И ОКРУЖЕНИЯ; ВОЛЯ, АКТИВНОСТЬ*

Одной из характеристик самоактуализирующихся людей, которая до некоторой степени суммирует то, что описывалось до сих пор, является их относительная независимость от физического и социального окружения. Поскольку их движет мотивация роста, а не недостатка, самоактуализирующиеся люди независимы в ее удовлетворении от реального мира, от других людей, культуры и вообще от внешних средств. Они зависимы лишь от собственного продолжающегося роста и развития своих потенциалов и внутренних ресурсов. Как дереву требуется вода, питание и солнечный свет, так и большинству людей требуется любовь, безопасность и другие средства удовлетворения своих базальных потребностей, которые могут прийти только извне. Лишь тогда, когда достигнута полная удовлетворенность внешним, когда внутренние потребности насыщены внешними средствами удовлетворения, возникает истинная проблема индивидуального человеческого развития, то есть самоактуализация.

Независимость от окружения означает относительную стабильность перед лицом лишений, фрустраций, ударов судьбы. Эти люди могут оставаться достаточно спокойными в обстоятельствах, которые довели бы других до самоубийства. Все это может быть описано еще как самодостаточность.

Лица с мотивациями недостатка должны нуждаться в других людях, поскольку удовлетворение большей части их потребностей (любовь, безопасность, уважение, престиж, принадлежность) может прийти только от других. Но людям, удовлетворившим эти мотивы и движимым мотивацией роста, другие ничем помочь не могут.

Детерминанты их удовлетворения обычно не социальны, а внутрииндивидуальны. Они достаточно сильны, чтобы быть независимыми от мнения и даже чувств других людей. Слава, статус, награды, популярность, престиж, любовь, которых они способны достичь,— все это становится для них менее важным, чем саморазвитие и внутренний рост. Мы должны, однако, помнить, что лучший, если не единственный метод достижения относительной независимости от любви и уважения — это получение достаточного количества и того, и другого в прошлом.

## *НЕПОСРЕДСТВЕННОСТЬ ОЦЕНОК*

Самоактуализирующиеся люди обладают удивительной способностью вновь и вновь получать свежее и наивное удовольствие и даже экстаз от простых радостей жизни, которые давно опостылели обычным людям. Для такого человека красив восход солнца или цветок, так же красивы в тысячный раз, как будто он видит их впервые. Тысячный ребенок, которого он видит, кажется ему столь же удивительным существом, как первый. Он остается убежденным в счастье брака и через тридцать лет после свадьбы и может быть так же удивлен красотой своей шестидесятилетней жены, как сорок лет назад. Повседневный рутинный труд такому человеку кажется наслаждением. Разумеется, подобные интенсивные чувства приходят далеко не всегда, часто это случается в самые неожиданные моменты.

В выборе любимых объектов восхищения имеется некоторое разнообразие. Некоторые испытуемые обращаются прежде всего к природе. Для других это дети, для некоторых — серьезная музыка. Но во всех ста случаях можно сказать, что они получают свое вдохновение, экстаз и силу от действительно основных жизненных переживаний. Ни один из них не давал реакцию подобного типа при посещении, к примеру, ночного клуба, получении крупной суммы или хорошо проведенной вечеринки.

Следует добавить сюда еще один вид опыта. Некоторым из моих испытуемых сексуальные удовольствия и особенно оргазм доставляли не одно только преходящее наслаждение, но и то особое вдохновение, и те силы, которые другие черпали из музыки и природы. Я скажу об этом более подробно в разделе о мистических переживаниях.

Возможно, что обостренность и богатство субъективных переживаний являются аспектами тех непосредственных отношений со свежим и конкретным, с реальностью самой по себе, которые обсуждались ранее. Тогда то, что называем насыщением опыта, возможно, является следствием искусственного обобщения и раздвоения богатства восприятия, как только оно перестает быть полезным, увлекающим или угрожающим, или как-то иначе связанным с эго.

Мне представляется, что ослабление чувства в результате привычки является одним из самых важных источников зла, трагедий и страданий. То, что мы считаем наличным и надежным, недооценивается нами. Жены, мужья, дети и друзья выше ценятся и более любимы после их смерти, чем при жизни. Нечто подобное истинно и по отношению к физическому здоровью, политической

свободе и экономическому благосостоянию: мы узнаем их истинную ценность только после того, как их лишились. Жизнь могла бы сильно улучшиться, если бы мы могли забыть о своих привычках так, как на это способны самоактуализирующиеся люди, и если бы умели сохранять всегда свежее чувство счастья и новизны.

## *ПИКОВЫЕ И МИСТИЧЕСКИЕ ПЕРЕЖИВАНИЯ*

Субъективные явления, названные У.Джеймсом, отлично их описавшим, мистическими переживаниями, достаточно обычны у большинства наших испытуемых. Сильные эмоции, описанные в предыдущем разделе, иногда сами становятся достаточно сильными, хаотическими и всеохватывающими, чтобы их можно было назвать мистическими переживаниями. Мой интерес и внимание были вначале вызваны теми из моих испытуемых, которые описывали переживание ими сексуального оргазма в достаточно знакомых терминах, которые я впоследствии вспомнил, использовались различными авторами при описании того, что они называли мистическими переживаниями. Здесь были также чувства безграничности открывающихся взору горизонтов, одновременно всемогущества и крайней беспомощности, экстаз, восторг и трепетный ужас, потеря ощущения своего места в пространстве и времени и, наконец, уверенность в том, что происходит крайне важное и ценное, что изменяет человека и придает ему силы даже в обыденной жизни.

Очень важно отделить это переживание от всяких теологических и сверхъестественных ассоциаций, хотя в течение тысячелетий оно было с ними связано. Поскольку это переживание является вполне естественным и подлежащим научному изучению, я назвал его пиковым переживанием.

От наших испытуемых мы узнаем, что подобные переживания могут иметь и более низкий уровень интенсивности. В теологической литературе обычно считалось, что мистические переживания абсолютно качественно отличны от остальных. Как только мы отделяем их от сверхъестественного и исследуем как натуральный феномен, оказывается возможным расположить мистический опыт на количественном континууме от интенсивного до слабого. Мы узнаем тогда, что слабые мистические переживания имеются у многих людей, возможно, у большинства, а у некоторых счастливцев они происходят часто, возможно, даже ежедневно.

Сейчас ведутся дальнейшие исследования психологии пиковых переживаний. После 1935 года, когда это исследование было начато (продолжается оно до сих пор), я стал придавать все большее значение отличию людей, испытывающих пиковые переживания, от прочих. Вероятнее всего, это различие в силе или степени, но оно чрезвычайно важно. Описанное самым кратким образом, оно состоит в том, что самоактуализирующиеся люди без пиковых переживаний чаще являются практическими, деловыми людьми, мезаморфами, отлично приспособленными к миру, в котором они живут. В отличие от них, люди, испытывающие пиковые переживания, связаны и с другими реальностями – поэзией, эстетикой, символикой, особой мистической

личной неинституционной «религией». Я думаю, что со временем это различие окажется одним из важнейших характерологических признаков, особенно существенных для социальной жизни.

## *ЧУВСТВО ОБЩНОСТИ С ЧЕЛОВЕЧЕСТВОМ*

Это понятие, введенное А.Адлером, является самым подходящим для описания тех чувств по отношению к человечеству, которые характерны для самоактуализирующихся людей. По отношению к людям они испытывают общее и глубокое чувство идентификации, симпатии, любви. Они испытывают подлинное желание помочь людям. Они чувствуют себя как бы членом большой семьи.

С недостаточно широкой точки зрения или если охвачен небольшой период времени, это чувство идентификации с человечеством может остаться незамеченным. В конце концов самоактуализирующаяся личность очень сильно отлична от других людей в своих мыслях, импульсах, поведении, эмоциях. В определенном, очень глубоком смысле, такой человек остается чужаком и незнакомцем, лишь немногие способны его действительно понять, однако любить его могут многие.

Его поступки кажутся неожиданными и чрезмерными, недостатки среднего человека могут выводить его из себя, что является для него минутным переживанием, но окружающими могут быть восприняты трагически. Однако как бы сильно он иногда не отделялся от остальных, он все равно чувствует свое глубокое родство с этими существами. Его отношение к ним проникнуто пониманием того, что он может делать многое, чего не могут они, способен делать то, чего они не видят, и что истина, столь ясная для него, спрятана и темна для этого большинства. Такое отношение Адлер называл отношением старшего брата.

## *МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ*

Самоактуализирующиеся люди имеют более глубокие и более всеобъемлющие межличностные отношения, чем любые другие взрослые люди (они, однако не обязательно глубже, чем отношения детей между собой). Они способны к большей самоотдаче, любви, более совершенной идентификации, более полному выходу за границы своего «Я». У этих отношений, разумеется, есть свои особенности. Во-первых, у меня создалось впечатление, что партнеры этих людей, как правило, сами являются более здоровыми и близкими к самоактуализации, чем средний человек. Помня о ничтожной пропорции самоактуализирующихся людей в общей популяции, мы видим здесь высочайшую избирательность.

Подобные исключительно глубокие связи самоактуализирующиеся люди имеют с очень немногими людьми. Круг их друзей невелик. Возможно, это объясняется тем, что характерная для них степень близости требует очень много времени. Один из наших испытуемых выразил это именно так: «У меня нет времени, чтобы

иметь много друзей. Ни у кого его нет, если это настоящие друзья». Одно вероятное исключение в моей выборке – женщина с чрезвычайно высокими социальными способностями. Для нее едва ли не смыслом жизни является заведение близких и теплых отношений со всеми своими родственниками, членами их семей, ее собственными и их друзьями. Возможно, это объясняется тем, что она не имела образования, а следовательно, возможностей для формальных занятий и карьеры. Такая всеобъемлющая самоотдача существовала бок о бок с уже описанным чувством общности с человечеством и дружелюбием. Такие люди стремятся быть добрыми или, по крайней мере, терпимыми по отношению ко всем без исключения. Особенно горяча их любовь к детям. В некотором реальном, хотя и ограниченном смысле они любят и переживают за все человечество.

Такая любовь не означает недостаток избирательности. На самом деле эти люди способны и резко судить о тех, кто предал их. Для них невыносимы люди лицемерные, претенциозные, самовлюбленные. Но, обращаясь к таким людям, они не проявляют своих справедливо низких оценок. Одно из объяснений этому, которое мы слышали, звучало так: «Большинство людей могли бы быть гораздо лучше, чем они есть. Они делают глупейшие ошибки и чувствуют себя несчастными, несмотря на свои самые лучшие намерения, их следует не презирать, а жалеть».

Вслед за Фроммом можно сказать, что враждебность не является для них чертой характера, но реактивна или ситуационна.

Все мои испытуемые разделяли и другую достойную упоминания черту: их личность привлекала хотя бы небольшое количество друзей, поклонников или даже почитателей и учеников. Отношения между ними и их почитателями являются скорее односторонними. Последние часто требуют больше, чем могут и хотят давать первые, более того, самоактуализирующимся людям эти отношения часто кажутся бессмысленными, и, оказавшись вовлеченными в подобную ситуацию, они стараются быть доброжелательными, но стремятся с максимальным изяществом избежать их.

## *ДЕМОКРАТИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА ХАРАКТЕРА*

Про всех моих испытуемых можно сказать, что они являются весьма демократичными людьми. Я имею в виду проведенный мной ранее анализ авторитарной и демократической структур характера, результаты которого здесь не излагаются. Мои испытуемые имели все обычные, поверхностные особенности демократического человека. Они могли быть дружелюбными с каждым, независимо от его класса, образования, политических убеждений и цвета кожи. Иногда даже кажется, что они просто не замечают подобных различий, столь очевидных и существенных для обычных людей.

Однако их демократичность распространяется гораздо глубже. Например, они считают для себя возможным учиться у любого, кто бы он ни был,– лишь бы ему было чему учить. Можно даже сказать, что все люди разделяют общую черту, которую лучше всего назвать скромностью. Они отлично понимают, как мало знают по сравнению

с тем, что следовало бы знать и что знают другие. Поэтому они могут уважать и даже преклоняться перед людьми, которые знают или умеют то, чего они не знают и не могут, будь то каменщик или любой другой мастер своего дела.

Следует четко различать подобные демократические чувства и простую неразборчивость, отсутствие избирательности, уравнивающее всех людей между собой. Самоактуализирующиеся люди – действительно элита, и друзей себе они подбирают из элиты, но это элита характера, способностей и таланта, а не элита расы, крови, семьи, возраста, известности или власти.

Еще более существенным, хотя и трудно поддающимся описанию, является их стремление выказывать некоторое минимальное количество уважения любому, просто потому, что он человек. Это чувство не отказывает им ни при каких обстоятельствах. Оно не противоречит их большому внутреннему чувству правильного и неправильного, добра и зла. Они скорее выступят против зла, чем будут его терпеть. Они значительно менее амбивалентны, стеснены или слабы в своем гневе, чем средний человек.

## *РАЗЛИЧЕНИЕ ЦЕЛЕЙ И СРЕДСТВ, ДОБРА И ЗЛА*

Ни один из моих испытуемых не был хронически неуверен в своей реальной жизни в различении между добром и злом. Могли ли они выразить это словами или нет, они крайне редко показывали в своей повседневной жизни те хаос, непоследовательность, конфликты, которые столь обычны для этических поступков среднего человека. Другими словами, эти люди обладают сильными и определенными моральными стандартами. Излишне добавлять, что их представления о правильном и неправильном, добре и зле часто не совпадают с обычными.

Это можно описать и как внутреннюю религиозность испытуемых, если понимать религиозность исключительно в социально-поведенческом плане. Некоторые из них говорят, что верят в Бога, имея в виду под этим скорее метафизическую сущность, чем персонифицированную фигуру. Но если мы будем использовать понятие религии более традиционно, подчеркивая элемент сверхъестественного и официальную ортодоксию, то окажется, что очень немногие из них религиозны в этом более обычном смысле. Как правило, поведение самоактуализирующихся людей предполагает ясное различение ими средств и целей. Они фиксированы на целях, а не на средствах, и отчетливо подчиняют средства целям. Однако это чересчур простое описание. Наши испытуемые часто усложняют эту ситуацию, рассматривая такую деятельность, которую другие люди склонны считать лишь средствами. Наши испытуемые несколько более склонны как цель в себе считать деятельность как таковую. Они умеют самую тривиальную и рутинную деятельность превратить в увлекательную игру, развлечение, танец. Подобно этому Вергеймер указывает, что большинство детей обладает столь развитыми творческими способностями, что могут трансформировать бытовые, рутинные и механические переживания. Например, в одном из его экспериментов

переноска книг с одной полки на другую превращалась детьми в восхитительную и высокоструктурированную игру со своими правилами и ритмом.

## *ФИЛОСОФСКОЕ, НЕВРАЖДЕБНОЕ ЧУВСТВО ЮМОРА*

Одним из самых первых факторов, натолкнуться на которые было сравнительно легко, было у наших испытуемых не совсем обычное чувство юмора. Они не любили враждебный смех (смех над причинением вреда другому человеку), смех превосходства, смех протеста против власти. То, что они называли юмором, как правило, ближе всего было к философии. Их юмор может быть назван реалистическим, поскольку он состоит большей частью из высмеивания реальных человеческих недостатков. Это может принимать форму насмешки над самим собой, которая, однако не носит мазохистского или клоунадского характера. Наверное, Линкольн никого в своей жизни не обидел шуткой. Все его шутки имели какое-то значение, свою функцию, помимо простого вызывания смеха. Их можно считать особой формой воспитания, родственной притчам и басням.

Если судить чисто количественно, то наши испытуемые могут показаться менее юмористичными по сравнению со средним уровнем. Анекдоты, розыгрыши, шутки встречаются у них значительно реже, чем осмысленный философичный юмор, который способен вызвать скорее смех, чем злобу, который внутренне присущ ситуации, а не привнесен в нее извне. Он всегда спонтанен и чаще всего не может быть повторен в другой ситуации. Неудивительно, что средний человек, привыкший к комиксам и анекдотам, считает таких людей серьезными и мрачноватыми.

## *ТВОРЧЕСТВО САМОАКТУАЛИЗИРУЮЩИХСЯ ЛИЧНОСТЕЙ*

Это универсальная характеристика для всех исследованных случаев. Исключений здесь не было. Каждый проявлял своим собственным уникальным способом присущие ему способности к творчеству, оригинальности, изобретательству. Эти способности отличны от специального таланта моцартовского типа.

Природа одаренности так называемых гениев до сих пор не понятна. Все, что можно сказать о них, это то, что они обладают особыми потребностями и возможностями, которые могут быть достаточно слабо связаны с их личностью и, по-видимому, являются враждебными. Поскольку такой талант не имеет ничего общего с психическим здоровьем или болезнью, он нас не будет здесь интересовать. Творчество самоактуализирующейся личности кажется более похожим на наивное и всеобъемлющее творчество неиспорченного ребенка. Это, по-видимому, фундаментальная характеристика человеческой природы, потенциал, данный от рождения каждому. Большинство людей теряет его в процессе приобщения к культуре,

но некоторые оказываются способны либо сохранить этот свежий, наивный и простой способ видения жизни, либо, потеряв его подобно остальным, затем вновь обретают. Сантаяна удачно назвал эту способность «второй наивностью».

Такое творчество появлялось у наших испытуемых не только в обычной форме писания книг, сочинения музыки, создания произведений искусства. Творчество, как выражение здоровья личности, проецируется на весь мир и скрашивает всякую деятельность, в которой участвует человек. В этом смысле есть творческие сапожники, каменщики, клерки. Что бы человек ни делал, он может делать с определенным отношением к делу, определенным настроением, которое вытекает из самой природы его личности. Человек может даже видеть творчески, как видит ребенок.

Это качество выделено здесь только для обсуждения, однако оно ни в коем случае не является чем-то независимым от тех характеристик, которые обсуждались ранее. Когда мы говорим о творчестве, мы описываем в другом плане – в плане последствий то, что ранее описывалось как большая свежесть, проницательность, эффективность восприятия. Этим людям легче видеть истину и реальность – именно поэтому они кажутся более ограниченным людям творцами.

Кроме того, мы видели, что эти люди менее заторможены, менее подавлены, менее ограничены, одним словом, менее культуризованы. Позитивно они более спонтанны, более естественны, более человечны. Это тоже имеет своим последствием творчество. Если мы допустим на основании наших исследований детей, что все люди в детстве были спонтанными и остаются таковыми в своих глубочайших корнях, но, что вероятно, в дополнение к этой спонтанности они имеют целый набор поверхностных, но могущественных ограничений, то станет ясно, почему эта спонтанность может проявляться наружу так редко. Если бы эти силы были сняты, то, возможно, каждый проявлял бы это особого рода творчество.

## *УСТОЙЧИВОСТЬ К ВЛИЯНИЮ КУЛЬТУРЫ; ТРАНСЦЕНДЕНТНОСТЬ ПО ОТНОШЕНИЮ К ЛЮБОЙ ОПРЕДЕЛЕННОЙ КУЛЬТУРЕ*

Самоактуализирующиеся люди не принадлежат к числу хорошо приспособленных (последнее имеется в наивном смысле одобрения культуры и идентификация с ней). Они сосуществуют с культурой, но про всех их можно сказать, что в некотором глубоком смысле они сопротивляются инкультурации и поддерживают определенную внутреннюю отстраненность от культуры, в которую они погружены. Поскольку в литературе, посвященной отношениям культуры и личности, очень мало говорится о сопротивлении инкультурации, даже наши скромные данные могут представлять определенный интерес.

В целом отношения этих здоровых людей с их значительно менее здоровой культурой являются сложными; из них можно вычленить по крайней мере следующие компоненты:

1. Все эти люди отлично вписываются в рамки общепринятых

условностей, связанных с выбором одежды, пищи, стиля поведения. И вместе с тем они являются истинно конвенциальными.

Их внутреннее отношение к этим вещам обычно сводится к тому, что все это не имеет большого значения. Одни правила уличного движения так хороши, как и другие; облегчая жизнь, они не стоят того, чтобы поднимать из-за них шум. Здесь снова мы встречаемся с характерной способностью принимать все, что не кажется имеющим действительного значения.

Но поскольку это терпимое приятие безвредных вещей не является их одобрением и идентификацией с ними, приверженость этих людей к условностям имеет скорее случайный, неустойчивый характер; если соблюдение их кажется излишним или обходится слишком дорого, эти условности могут быть сброшены, как надоевшая одежда.

2. Едва ли кто-нибудь из этих людей может быть назван преступником или бунтовщиком. Им не свойственны активное неприятие и длительная хроническая неудовлетворенность культурой или их собственными знаниями, хотя они часто остро переживают несправедливость и борются с ней. Один из них в юные годы был страстным борцом, организатором профсоюзов в те годы, когда это было весьма опасным занятием; затем он оставил эту борьбу, охваченный разочарованием и отвращением. В конце концов, убежденный в медленности сознательных изменений в данной культуре и в данное время, он занялся детским образованием. Остальным нашим испытуемым свойственно то, что может быть описано как спокойная длительная приверженность делу прогресса нашей культуры; они считаются с постепенностью всяких возможных изменений и признают их бесспорную желательность и необходимость.

Это ни в коем случае не прекращение борьбы. Когда возможны быстрые изменения, когда требуется смелость и решительность, эти качества легко находятся у таких людей. Хотя они явно не являются радикальной группой, я думаю, они могли бы ею стать. Прежде всего, это группа интеллектуалов, большинство из которых уже осознало свое призвание и считает, что они действительно делают нечто важное для улучшения мира. Кроме того, эти люди — реалисты, которые склонны воздерживаться от великих и бесполезных жертв. Вполне вероятно, что в более острой ситуации они откажутся от своей работы в пользу радикальной социальной деятельности, как, например, это было в антинацистском подполье в Германии или Франции. Короче, мое впечатление состоит в том, что они не против всякой борьбы, но против бесполезной борьбы.

Другим существенным здесь фактором является свойственная им потребность получать удовольствия от жизни. Возможно, отказ от этого кажется им слишком большой жертвой по сравнению с тем, что они могут этим добиться. В жизни большинства из них, особенно в юности, были эпизоды борьбы, нетерпения и надежд, и чаще всего они кончались убежденностью в том, что их оптимизм относительно быстрых преобразований беспочвен. Все они разделяют общие для них спокойные, совершаемые с добродушным юмором ежедневные усилия по улучшению культуры изнутри, не отвергая ее и не выходя за ее пределы.

3. Внутреннее чувство отстраненности от культуры не обязательно должно быть сознательным, однако оно проявляется почти всеми нашими испытуемыми. Особенно это заметно в свойственном им рассмотрении американской культуры в целом, в ее сравнении с другими культурами. Очень часто кажется, что они способны стать на точку зрения, не принадлежащую самой этой культуре. Смешение в различных пропорциях восхищения, одобрения, враждебности и критицизма по отношению к культуре показывает, что с их точки зрения в ней хорошо и то, что они считают плохим. Они как бы взвешивают ее, пробуют на вкус, примериваются к ней и за тем выносят свое собственное независимое суждение.

Это очень отличается от обычной пассивной приверженности к культурным стандартам, демонстрируемой, к примеру, этноцентрическими испытуемыми в исследованиях авторитарной личности. Это отлично также и от полного отрицания того, что есть хорошего в этой культуре, по крайней мере, по сравнению с другими реально существующими и не выдуманными культурами.

Отстраненность от культуры отражается, вероятно, и в характерных для самоактуализирующихся субъектов отстраненности от других людей и в описанной ранее склонности к одиночеству, а также в их сравнительно низкой потребности в знакомом и обычном.

4. По этим и другим причинам они могут быть названы автономными, то есть управляемыми законами собственного характера, а не законами общества. В этом смысле они не просто и не только являются американцами, но и в значительно большей степени, чем остальные, принадлежат ко всему человечеству. Разумеется, сказать, что они выше или вне американской культуры, было бы неправильно, ибо они говорят по-американски, действуют по-американски и т.д.

Однако если мы сравним их со сверхсоциализованным, подобным роботу, этноцентричным средним американцем, мы придем к выводу, что это не просто одна субкультурная группа, но менее инкультурированная, менее упрощенная и искаженная культурой группа. Это подразумевает наличие некоторого континуума, на котором можно расположить людей от относительно полной отстраненности от нее.

Если эту гипотезу рассматривать как достоверную, из нее может быть дедуцирована другая гипотеза: те индивиды в нашей культуре, которые наиболее отстранены от собственной культуры, должны иметь не только менее выраженный национальный характер, но и в некоторых отношениях больше походить друг на друга, чем на менее развитых членов их собственных обществ.

Но самый важный вопрос – можно ли быть хорошим и здоровым человеком в несовершенной культуре? Разумеется, сложное сочетание внутренней автономии и внешнего приятия, которого они сумели достичь, возможно только до тех пор, пока культура терпима к такого рода отстраненности и отвержению полной идентификации с ней.

Конечно, это не идеальное здоровье. Несовершенное общество ограничивает и подавляет даже наших испытуемых. Их спонтанность ограничена, и некоторые из их потенциалов не актуализированы до той степени, до какой они вынуждены хранить себя в тайне от своего общества. И поскольку лишь немногие в нашей (а может быть, и в

любой другой) культуре могут достигнуть здоровья, то те, кому это удается, чувствуют себя одинокими и поэтому менее спонтанными, менее актуализированными.

## *НЕДОСТАТКИ САМОАКТУАЛИЗИРУЮЩИХСЯ ЛЮДЕЙ*

Обычная ошибка, которую делают писатели, поэты и журналисты, состоит в изображении человека таким хорошим, что он становится карикатурой, никому не хочется на него походить. Стремление людей к совершенству, их вина и стыд за свои недостатки проецируются на самых разных людей, от которых средний человек требует гораздо больше того, что он сам способен дать. Учителя и министры представляются безрадостными людьми, лишенными низменных желаний и недостатков. Я убежден, что большинство писателей, пытавшихся изобразить хороших (здоровых) людей, совершают подобную же ошибку, превращая своих героев в беспринципные идолы, в нереальные проекции нереальных идей вместо того, чтобы изобразить их такими, каковы они должны быть,– людьми во плоти и крови со своими чувствами и страстями. У наших испытуемых были многие человеческие недостатки. У них были грубые бессмысленные привычки, они могли быть раздражительными, вспыльчивыми, нетерпеливыми. Не свободны многие из них и от поверхностного тщеславия, гордости, пристрастности к плодам своего труда, к своей семье, друзьям, детям.

Иногда наши испытуемые оказывались способными на необычную и непредвиденную черствость. Следует помнить, что это очень сильные люди. Это позволяет им проявлять хладнокровие, превосходящее возможности обычного человека. Человек, узнавший, что его знакомый, которому он все время верил, оказался нечестен, порывает эту дружбу резко и без всякого видимого сожаления. Женщина, вышедшая замуж без любви, идет на развод и совершает его с решительностью, которая выглядит как черствость и грубость. Другие наши испытуемые так быстро оправлялись после смерти близких людей, что казались бессердечными.

Эти люди не только сильны, но и независимы от мнения других людей. В своей интенсивной сосредоточенности на интересующем их феномене они способны пренебречь обычной вежливостью, становятся рассеянными и угрюмыми. В таких обстоятельствах они ясно показывают, что им не интересны светские разговоры, флирт и т.д., они могут возмутить, шокировать и унизить окружающих их людей.

Даже их доброта способна ввергнуть в заблуждение: среди испытуемых мы встретили брак, совершенный из жалости, чересчур близкие отношения с невротиками, психопатами, паразитами и т.д.

Наконец следует указать, что наши испытуемые не свободны от чувства вины, тревоги, внутренних конфликтов. Тот факт, что источник всего этого невротический, вряд ли он имеет большое значение.

Я пришел к выводу, который, мне кажется, следовало бы делать каждому из нас. Совершенных людей не существует. Можно найти

хороших, даже великих людей. Существуют творцы, святые и реформаторы. Это должно вселять в нас надежду на будущее, пусть даже таких людей и немного. Однако эти люди временами бывают эгоистичны, раздражительны, гневливы или угрюмы. Чтобы избежать разочарования в людях, нам надо избавиться от иллюзий.

## *ЦЕННОСТИ И САМОАКТУАЛИЗАЦИЯ*

Твердым основанием системы ценностей самоактуализирующейся личности является философское понятие ею природы своего «Я», человеческой природы вообще, социальной жизни и физической реальности. То, что принимается или отвергается ею, доставляет удовольствие или неудовольствие, часто может быть понято как производные от этого глубинного свойства восприятия.

Наряду с этим свойством фундамент системы ценностей самоактуализирующейся личности составляют и другие детерминанты, среди которых отмечу: 1) ее своеобразно удобные отношения с реальностью; 2) чувство общности со всем человечеством; 3) состояние фундаментальной удовлетворенности; 4) характерное для нее различение целей и средств и т.д. (см.ранее).

Одно из самых важных следствий такого отношения к миру заключается в том,что конфликты и борьба, амбивалентность и неопределенность во многих сферах жизни уменьшаются или исчезают. Вероятно, так называемая «нравственность» большей частью является эпифеноменом (проявлением) неприятия или неудовлетворенности окружающим. В атмосфере восприятия исчезают очень многие проблемы. Проблема оказывается не столько разрешенной, сколько снятой; становится ясно, что проблема эта мнимая, созданная больным человеком. Человек становится выше обсуждения не только тривиальностей, таких, как игра в карты, танцы или мода на миниюбки, но более важных вещей – таких, как взаимоотношения между полами, отношение к структуре и функциям тела, наконец, к самой смерти.

Распространение этого открытия на более глубокий уровень позволило автору предположить, что большая часть того, что традиционно называется моралью, этикой и ценностями, может быть просто побочным продуктом навязчивой психопатологии среднего человека. Многие конфликты, фрустрации и угрозы оказываются для самоактуализирующейся личности снятыми и разрешенными так же, как, скажем, конфликты по поводу моды на танцы. Половые, возрастные, классовые и кастовые, политические, ролевые, религиозные и прочие противоречия являются для них несуществующими. Мы знаем, сколь богатым источником тревоги, страха, агрессии, зависти является каждое из них. Но пример наших испытуемых показывает, что так быть не должно. Различия между людьми являются для них источником удовольствия, а не страха.

Возьмем для примера отношения преподавателя и ученика. Наши испытуемые, работающие учителями, умели вести себя совершенно неневротически за счет своей интерпретации ситуации как приятного сотрудничества, а не как борьбы за счет замены искусственно

поддерживаемого достоинства на естественную простоту; за счет прекращения попыток казаться всезнающими и всемогущими; отсутствия авторитарности; отказа рассматривать учеников как соревнующихся между собой и борющихся с учителями; отказа следовать стереотипу профессора и умения быть по-человечески простым, как любой плотник или каменщик. Все это создавало в классе такую атмосферу, в которой подозрения, беспокойство, враждебность и агрессия исчезали как бы сами собой. Аналогично этому исчезали реакции на опасность и само наличие опасности в любых других межличностных ситуациях – в браке, в семье и т.д.

Принципы и ценности человека отчаявшегося и человека психически здорового различны по крайней мере в нескольких отношениях. Они располагают глубоко различным восприятием (интерпретацией) физического мира, социального мира и собственного психологического мира, организация которого непосредственно связана с индивидуальной системой ценностей. Депривированной (базально неудовлетворенной) личности мир представляется местом полным опасностей, джунглями, вражеской территорией, населенной 1) теми, над которыми он может доминировать, и 2) теми, которые могут доминировать над ним. Его система ценностей – это система необходимостей, которую организуют и в которой доминируют низшие потребности, особенно потребности размножения и безопасности. Базально удовлетворенная личность находится совершенно в ином положении.

Большая часть системы ценностей самоактуализирующейся личности едина, идеосинкретична и экспрессивна по отношению к структуре характера. Это следует из определения, поскольку самоактуализация есть актуализация «Я», а двух одинаковых «Я» не существует.

Как мы видели, у наших испытуемых существует очень много общего, но в то же время они более полно индивидуализированы, более являются самими собой, их труднее спутать, чем это было бы возможно в любой контрольной группе. Они одновременно и очень похожи и очень непохожи. Они более индивидуализированы, чем любая ранее описанная группа, и в то же время более полно социализированы, более идентифицируют себя с человечеством, чем любая другая описанная группа. Они ближе к своей уникальной индивидуальности и к своей видовой общности.

**Часть II**

# ПРАКТИКА ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ

*Нет ничего внутри, ничто не исходит оттуда, поскольку все, что внутри,— снаружи.*

Гете

В нашем внешнем поведении проявляется то многое, что у нас происходит и есть внутри. Только эти проявления нужно уметь распознать.

За отдельными, едва заметными проявлениями рук, глаз, позы важно увидеть настроение, желание, помыслы вашего партнера. Задача изучения личности как раз и заключается в видении и обобщении указанных проявлений. Чтобы на основе полученной информации постичь характер человека и установить взаимосвязь черт его личности.

Чтобы постичь характер человека, нужно обладать некоторыми методическими приемами изучения личности, доступными каждому интересующемуся этой проблемой.

Как заметил однажды признанный знаток людей, что легче изменить свое мировоззрение, чем свой в высшей степени индивидуальный способ подносить ложку ко рту.

## ПО ОДЕЖДЕ ВСТРЕЧАЕМ ...

(Из книги В.И.Лебедева «Психология и управление». М.: 1990)

Первым таким приемом является изучение внешнего облика незнакомого человека при встрече с ним лицом к лицу. Будет ли это попутчик в поезде, рабочий (служащий) на приеме по личным вопросам у руководителя, пациент на приеме у врача, устраивающийся на работу человек в отделе кадров.

Несомненно, каждый в свое время зачитывался приключениями Шерлока Холмса, но кто был его прототипом — известно немногим. Хирург Джозеф Белл, с которым свела судьба Конан Дойля в период его учебы на медицинском факультете Эдинбургского университета, и стал прототипом всеми любимого сыщика. Худой, гибкий, черноволосый, с длинным носом, словно прорезывающим узкое лицо, с острыми серыми глазами и энергичной, порывистой походкой, Белл при первом осмотре не только ставил диагноз болезни, но и определял характер и профессию пациента. В своей автобиографии Конан Дойль рассказывает, что, когда в кабинете появлялся больной, Белл поднимал кого-нибудь из студентов и спрашивал: «Что с этим человеком, сэр?.. Посмотрите-ка на него получше! Нет! Не прикасайтесь к нему.

Пользуйтесь глазами, сэр! Да, пользуйтесь глазами, действуйте мозгом!.. Пускайте в ход силу дедукции!..» Как правило, студент ничего сказать не мог. И тогда Белл начинал сам рассказывать о пациенте: «Перед нами рыбак, господа! Это можно сразу заметить, если учесть, что даже в столь жаркий день наш пациент носит высокие сапоги. Загар на его лице говорит о том, что это сухопутный, прибрежный моряк, а не моряк дальнего плавания, открывающий новые земли. Загар этот явно возник в одном климате, местный загар, так сказать... За щекой у него жевательный табак, и он управляется с ним весьма успешно.

Свод всех этих умозаключений позволяет считать, что этот человек – рыбак... И наконец, специфический запах позволяет судить о его занятиях с особенной определенностью». Джозеф Белл заметил Конан Дойля, выделил его из массы студентов и сделал кем-то вроде лаборанта во время демонстрации больных. «Так я,– писал Конан Дойль,– получил прекрасную возможность изучить его методы и заметил, что он, бросив острый взгляд на пациента, часто узнает больше за несколько секунд,чем я из всех своих вопросов. Иногда он ошибался, но большей частью его прозорливость была поразительной. Его догадки казались чудом для сборища Ватсонов, окружающих его, но как только он давал объяснения, оказывалось, что все очень просто. Неудивительно, что, повстречавшись с таким человеком, я позже, пытаясь создать образ сыщика-ученого, использовал и широко разработал его метод».

И чем больше Конан Дойль писал о Холмсе, разрабатывая метод Белла, тем больше развивались его собственные способности к наблюдательности, к дедукции и тем сильнее становилось его влияние на область криминалистики и розыска. Следует указать на то, что он описывал не только вымышленные приключения Холмса, но и сам проводил сложные, запутанные расследования преступлений. В книге «Воспоминания и приключения» Конан Дойль утверждает, что в нем, как и в каждом, скрывается потенциал разных способностей: «Среди этих разнообразных вариантов моего внутреннего «я» есть умный, зоркий детектив... и я добиваюсь результатов, и несколько раз мне удавалось методом Холмса решить проблемы, которые ставили в тупик полицию». Самые знаменитые из них – дела Эдалджи и Слэйтера.

Рассказы о Шерлоке Холмсе предвосхитили первый большой труд по криминалистике – книгу Г.Гросса «Исследования преступлений». Один из крупных деятелей Скотленд-Ярда писал: «Именно Конан Дойль указал путь раскрытия преступлений научным методом».

Видимо, нет нужды пересказывать способности Конан Дойля замечать мельчайшие детали во внешнем облике человека, его одежде, манере держаться, которые позволяют сделать некоторые предположения о его характере, профессии и привычках. Здесь же поговорим об одежде.

И.Гете в «Годах странствий Вильгельма Мейстера» рассказывает, как странник расспрашивает школьного надзирателя о причинах такого различия в одежде воспитанников. «Разгадка тут вот в чем,– отвечал надзиратель,– для нас это средство узнать характер каждого мальчика... Из нашего запаса тканей и отделок воспитанники имеют право выбрать любой цвет, а также любой фасон и покрой из ограниченного их

числа. За этим выбором мы пристально следим, так как любой цвет позволяет судить о складе чувств, а покрой – об образе жизни человека...»

Прервем цитату. То, что в этом наблюдении действительно кроются определенные закономерности, свидетельствует, в частности, тест Люшера.

Швейцарский психолог М.Люшер (родился в 1923 году) предложил в наше время цветовой тест, который явился не только методом исследования личности, но и целым направлением в науке о цвете.

Тестом Люшера и его модификациями пользуются не только психологи и психиатры, но и специалисты в области рекламы, дизайнеры, гигиенисты. Суть цветовых тестов заключается в том, что испытуемому предлагается из набора разноцветных карточек выбрать наиболее нравящиеся и ранжировать их, а затем проделать то же самое с теми, которые не нравятся.

Исследования показали, что с помощью цветных тестов можно выявить некоторые особенности личности.

Красный цвет обычно предпочитают физически здоровые, сильные люди, они живут сегодняшним днем и испытывают желание получить все, что хотят, тоже сегодня. Дети, выбирающие из палитры карандашей красный, легко возбудимы, любят шумные подвижные игры. Красный цвет давно стал символом любви и силы. И видимо, не случайно в 1337 году во Франции вышел указ, запрещающий простолюдинам носить красную одежду.

Этой привилегией пользовались только короли, кардиналы и сенаторы.

Отвергают красный цвет, как правило, астенизированные, уставшие люди.

Дети, выбирающие желтый, отличаются тем, что нередко уходят в мир своих фантазий. Повзрослев, они могут при определенных обстоятельствах стать мечтателями «не от мира сего». Такие люди плохо приспосабливаются к жизни. Подобный тип людей описал Ф.М.Достоевский. «Мечтатель,– пишет он в «Белых ночах»,– если нуж-но его подробно определить – не человек, а, знаете, какое-то существо среднего рода. Селится он большей частью где-нибудь в неприступном углу, как будто таится в нем от дневного света...» Яркий представитель мечтателей – Ромашов в повести «Поединок» А.И.Куприна. Но некоторые мечтатели, одаренные богатым воображением, вошли в большое искусство. Преобразуя убогую действительность в волшебную сказку, они доставляют радость не только себе, но и людям, создавая прекрасные идеалы. К неистовым мечтателям относился А.Грин.

Нелюбовь к желтому может означать нереализованные надежды («разбитые мечты»), истощение нервной системы.

Людям, выбирающим зеленый цвет, обычно свойственны самоуверенность, настойчивость. Они стремятся к обеспеченности.

Предпочтение синего цвета отражает потребность человека в стабильности, порядке. Синий цвет чаще выбирают флегматики.

Педиатры заметили, что хронически больные дети, находясь в удовлетворительном состоянии, выполняют рисунки в сине-голубых

тонах и оранжевой гамме – в период обострения болезни. «Оранжевая мама», «оранжевое небо» и «оранжевый верблюд» настораживают психиатров, работающих с детьми.

Коричневому цвету часто отдают предпочтение люди, неустроенные в жизни.

Цветовые тесты позволяют четко фиксировать динамику эмоциональных состояний в той или другой экстремальной ситуации.

Однако вернемся к прерванной цитате из произведения И.Гете.

«Правда,– продолжает надзиратель,– есть в человеческой природе черта, отчасти затрудняющая точные суждения: это дух подражания, склонность примыкать к большинству».

Хотя склонность следовать моде, примеру других очень сильна в людях, но тем не менее по тому, как человек одевается, можно судить, в какой степени он подвержен психической заражаемости, давлению группы и насколько самостоятелен в самооценке. Одни одеваются как можно незаметнее, стараются ничем не обращать на себя внимание. Другие предпочитают носить яркие, броские, экстравагантные наряды. Третьи умеренны в следовании за модой.

Не случайно писатели, создавая образы героев романов и рассказов, не обходятся без описания платьев героев. Такие характерологические особенности личности Беликова («Человек в футляре»), как постоянная тревожность, вызываемая трудностями приспособления к социальной среде, робость и мнительность («как бы чего не вышло»), порождают у этого человека стремление окружить себя оболочкой, которая защитила бы его от внешней среды. Это находит отражение не только в его уходе в прошлое («...он всегда хвалил прошлое и то, чего никогда не было; и древние языки, которые он преподавал...»), в образе мышления («Для него были ясны только циркуляры и газетные статьи, в которых запрещалось что-нибудь... В разрешении же и позволении скрывался для него всегда элемент сомнительный, что-то недосказанное и смутное...»), в поведении («Придет к учителю, сядет и молчит, и как будто что-то высматривает. Посидит эдак молча час-другой и уйдет. Это называлось у него «поддерживать добрые отношения с товарищами...»), но и в его одежде. «Он был замечен тем,– пишет А.П.Чехов,– что всегда, даже в очень хорошую погоду, выходил в калошах и с зонтиком и непременно в теплом пальто на вате. И зонтик у него был в чехле, и часы в чехле из серой замши, и когда вынимал перочинный нож, чтобы очинить карандаш, то и он у него был в чехольчике; и лицо, казалось, тоже было в чехле, так как он все время прятал его в поднятый воротник. Он носил темные очки, фуфайку, уши закладывал ватой, и когда садился на извозчика, то приказывал поднимать верх...»

Итак, одежда способна многое «говорить» о содержании духовной сущности людей. Но конечно, лишь по ней делать окончательные выводы о личности нельзя. Для того чтобы лучше понять, что тот или иной человек из себя представляет, необходимы общение с ним, беседы.

*Если беседа имеет целью найти хотя бы субъективные показатели, например, такой черты, как целеустремленность или высота дерзаний, то соответственно этому строится план беседы и по этому плану идет обработка материала.*

Н.Д.Левитов

Каждая беседа должна иметь цель, и педагогу, руководителю или психологу надо четко для себя сформулировать, что они хотят выяснить.

Во время беседы необходимо разобраться в том, что же успел сделать человек на своем жизненном пути и что, по его мнению, не успел; к чему в данный момент он стремится, какие цели ставит перед собой. Важно определить не столько «чего хочет человек», сколько «почему он этого хочет». Иными словами, необходимо выяснить, какие мотивы им движут. Беседу можно использовать как метод изучения личности, она должна быть целенаправленной, но непринужденной. Например, руководитель просмотрел вместе с подчиненными фильм, затрагивающий нравственные проблемы. В беседах после просмотра картины можно выяснить, с кем отождествляется тот или иной человек, как он оценивает события, действия героев. Это дает руководителю возможность узнать о ценностных ориентациях, взглядах, чертах характера своих коллег.

Беседуя с подчиненными, руководитель может до подробностей уяснить все «пружины», толкающие их на те или иные поступки, а значит, с большей вероятностью прогнозировать их поведение.

## *КРИТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ*

*Что же мы знаем? Только то, что в каких-то неведомых условиях пробуждаются все силы души? В чем же истина человека?*

Антуан де Сент-Экзюпери

Задумываясь над характерами людей, над истинной сущностью человека, великий революционный демократ Н.Г.Чернышевский писал: «Можно прожить годы с человеком и не узнать достоверным образом, рассудителен он или нет, сильна или слаба его воля и тверда ли его честность; и сам он может дожить до 30, 50 лет, не зная, на какие поступки высокого благородства или низкой подлости, отваги или трусости способен он».

«Узнать достоверным образом» о человеке можно в критических ситуациях. Такой ситуацией для многих советских людей была война. Но мирное время также представляет достаточно критических

ситуаций, в которых во всей глубине проявляются качества людей. Вот один из эпизодов, рассказанный директором Петлинской птицефабрики Московской области Борисом Михайловичем Гришиным: «Работает у нас уже несколько лет зоотехник-селекционер Марина Николаевна Зубалий. Очень скромная женщина. Но вот случилась беда — в одном из цехов возник пожар. Когда к месту происшествия подоспели люди, там уже вовсю бушевало пламя. Марина Николаевна первой бросилась к клеткам и стала спасать птиц. Мы иногда стесняемся говорить слова «героизм», «подвиг». А ведь Зубалий совершила именно героический поступок, рискуя жизнью ради общественной собственности. После этого случая я стал относиться к ней по-другому. Я понял, что она человек высокой гражданственности и на нее можно положиться во всем».

К счастью, такие ситуации редки, а жизнь требует все чаще очень глубокого знания возможностей конкретного человека, от действий которого в определенный момент могут зависеть результаты труда многих людей или даже их жизни. Наиболее ярким примером распознавания возможностей человека служат тренировки космонавтов перед полетом.

Еще до периода активного освоения космоса высказывались предположения, что в космическом пространстве человек утратит возможность к разумным действиям, вследствие чего не сможет управлять системами корабля и причинит себе вред, вплоть до самоуничтожения. В основе таких пессимистических прогнозов лежали не только теоретические рассуждения, но и наблюдения за поведением испытуемых в экспериментальных условиях, моделирующих некоторые факторы космического полета. Сомнения в психологической надежности человека во время полета побудили исследователей на первых космических кораблях ставить «логические замки» (для включения ручного управления космическим кораблем космонавту на специальном пульте необходимо было набрать определенное число, которое на протяжении всего полета нужно было удерживать в памяти). Создатели этой системы считали, что если у космонавта разовьются психические нарушения, то он сможет включить ручное управление кораблем.

Перед первым полетом в космос претенденты в космонавты прошли большое число испытаний на различных тренажерах и стендах. Одним из них была сурдокамера, в которой в условиях полной тишины и одиночества человек должен был проработать 12—15 суток. Вспомним, что первые корабли были рассчитаны на полет одного человека. Во время нахождения в сурдокамере за испытуемым велось постоянное наблюдение с помощью телевидения и других устройств. Регистрировались многие физиологические процессы (электроэнцефалограмма, электрокардиограмма и другие).

В этих экспериментах у многих испытуемых появлялись необычные психические состояния, которые были расценены учеными как защитные реакции на тишину и одиночество. У отдельных лиц возникли психические феномены, которые позволяли выносить экспертное решение о ненадежности у испытуемых нервно-психической устойчивости при воздействии экстремальных факторов.

Следует подчеркнуть, что само непрерывное наблюдение за

человеком в сурдокамерных экспериментах создавало у него большую эмоциональную напряженность. Вот что рассказывал космонавт Г.Т.Береговой о воздействии этого фактора: «День и ночь телемониторы следили за каждым моим жестом, за каждым движением. Для успешного хода эксперимента это было необходимо и важно. Но нельзя сказать, чтобы это было приятно. Скорее наоборот. И чем дальше, тем больше. Я взял несколько бумажных салфеток и завесил ими телеобъективы, избавился таким образом от посторонних глаз... И тут в сурдокамере завыла сирена». Береговому пришлось снять салфетки, но через некоторое время ему стало казаться, что окуляры мониторов начали за ним слежку. «Внезапно,— продолжал он,— я почувствовал себя чуть ли не голым. Ощущение было настолько неожиданным и острым, что захотелось ощупать себя, чтобы убедиться в том, что и без того ясно,— что я одет».

Особенно чувствительны к фактору «публичности» в этих экспериментах были женщины. Испытуемая Н. рассказала: «Больше всего меня угнетало не одиночество... а то, что за мной наблюдали, я постоянно следила за собой, боясь выглядеть неприлично». В конце опыта ей стало казаться, что экспериментаторы читают ее мысли по лицу, глазам, мимике и электроэнцефалографической записи, что она «полностью раскрыта». Это состояние раскрытости для нее было крайне тягостным.

В период развития электроники на многих заводах стали устанавливать телевизионный контроль за людьми на рабочих местах. Но из-за жалоб рабочих на такое же тягостное ощущение и снижение их работоспособности эту систему пришлось убрать. Как ни парадоксально, но она еще остается в некоторых вузах, и ректор, проректор или другие лица могут следить по телевидению за работой преподавателей. Как показали исследования, у преподавателей, которые знают, что за ними наблюдают руководители, значительно повышаются пульс и давление крови. Они испытывают напряженность, и занятия, как правило, проводят «скованно».

Из этих примеров видно, что наблюдение за испытуемыми и работающими людьми вносит в их психику дополнительную напряженность. Чтобы избежать этого, можно было бы воспользоваться предложенным еще в 1918 году русским психологом А.Ф.Лазурским так называемым естественным экспериментом. Смысл его заключается в том, что человека умышленно ставят в те или другие условия и наблюдают, как он в них себя ведет, реагирует. Так, например, для исследования быстроты и координации движений ребенка можно поставить его в условия подвижной игры; для исследования интересов взрослого человека можно предлагать ему разные книги — фантастику, юмористические рассказы, книги по истории и т.д.

Существенное отличие естественного эксперимента от обычного заключается в том, что сам человек не подозревает, что над ним проводится опыт. Благодаря этому он не испытывает напряженности, смущения и других неприятных ощущений, которые зачастую мешают выявлению индивидуальных особенностей личности в условиях искусственного эксперимента.

Хрестоматийным примером естественного эксперимента в практике управления может служить следующая ситуация. Руководитель

уехал на два-четыре месяца на факультет повышения квалификации и оставил за себя одного из своих заместителей. По возвращении он может проанализировать, как в его отсутствие работал заместитель. Можно преднамеренно давать подчиненному поручения для того, чтобы выявить у него наличие организаторских способностей, принципиальности. Давая общественные поручения, конкретные задания, посылая его в командировки, руководитель имеет возможность наблюдать человека в различных ситуациях и оценивать его действия.

Конечно, чтобы изучить индивидуальные особенности личности, педагогу, руководителю необходимо постоянно пополнять свои знания в области дифференциальной психологии. Большую помощь в распознании характера может оказать классическая литература. Художественные образы, созданные талантливыми писателями, иногда могут лучше объяснить характер человека, чем собственные жизненные наблюдения. «Мой дед,– писал А.М.Горький,– был жесток и скуп, но я не видел, не понимал его так хорошо, как увидел и понял, прочитав роман Бальзака «Евгения Гранде». Отец Евгении, старик Гранде, тоже скуп, жесток и вообще похож на моего деда. От сравнения с французом русский старик, не любимый мною, выиграл... Книга обладает способностью досказывать мне о человеке то, что я не вижу, не знаю о нем».

## *ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ОПЫТА*

*Моя наблюдательность приобрела остроту инстинкта: не пренебрегая телесным обликом, она разгадывала душу – вернее сказать, она так схватывала внешность человека, что тотчас проникала в его внутренний мир, она позволяла мне жить жизнью того, на кого была обращена, ибо наделяла меня способностью отождествлять с ним самого себя...*

О.Бальзак

Опытный руководитель по нюансам поведения впервые встретившегося человека мгновенно может решить, к какому типу личности его можно отнести. А.Петрушевский пишет о А.В.Суворове: «Он очень быстро, по нескольким взглядам и вопросам, составлял мнение о человеке – редко менял его».

Опытный и мудрый педагог или руководитель без рассуждений, по незначительным признакам, сразу схватит характер, эмоциональное состояние человека и мгновенно определит причастность его к какому-то событию, которое только что произошло. Так, например, отличная наблюдательность, развитая у А.С.Макаренко в процессе ежедневного целенаправленного изучения личностных особенностей колонистов, позволила ему говорить, что он «умел с первого взгляда, по внешним признакам, по неуловимым гримасам физиономии, по

голосу, по походке, еще по каким-то мельчайшим «завиткам» личности, может быть, даже по запаху сравнительно точно предсказать, какая продукция может получиться в каждом отдельном случае из этого сырья».

Начав общаться с новыми для себя людьми, наблюдательный человек с хорошо развитой интуицией сразу же может догадаться, какое впечатление он произвел на этих людей.

Так что же такое инутиция, какие психологические механизмы лежат в основе интуитивного постижения личности?

В ходе мышления в мозгу человека происходят сложнейшие психофизиологические процессы по переработке накопленной (зафиксированной памятью) и идущей от органов чувств, то есть из внешнего мира, информации. Причем процессы эти происходят как бы на двух уровнях, для каждого из которых свойственны свои специфические особенности.

Первый уровень – дискурсивное (рассудочное) мышление. Оно характеризутеся тем, что как отдельные его этапы, так и их логическая последовательность отчетливо осознаются думающим человеком, иначе говоря, «попадают в самоотчет». Свои мысли он может выразить в устной или письменной речи, которая представляет собой связную цепь умозаключений.

Второй уровень – подсознательная, интуитивная деятельность мозга. Она протекает автоматически и нами не осознается, а поэтому нельзя четко выявить все звенья такого рода мышления. Об этой подсознательной деятельности немецкий философ И.Кант писал: «...Сфера наших чувственных созерцаний и ощущений, которые мы не осознаем, хотя с несомненностью можем заключить, что мы их имеем, то есть (сфера) смутных представлений у людей (а также у животных), неизмерима, а ясные представления содержат в себе только бесконечно малое количество точек их, открытых перед сознанием; что на большой карте нашей души, так сказать, освещены только те немногие пункты– это обстоятельство может возбуждать у нас удивление перед нашим собственным существом, ведь если бы некая высшая сила сказала: да будет свет! – то без малейшего содействия с нашей стороны перед глазами открылось бы как бы полмира (если, например, мы возьмем писателя со всем тем, что он имеет в своей памяти)». Иначе говоря, мы никогда не можем знать всего того, что знаем.

На уровне подсознания обрабатывается и информация, которая приходит в мозг, но не осознается. Об этом красноречиво свидетельствует следующий эксперимент.

Американские психологи, работающие в области рекламы, в одном из нью-йоркских кинотеатров демонстрировали фильм. Через каждые 100 кадров в ленту был вмонтирован один титр с надписью: «Пейте кока-колу!» Надпись появлялась через каждые 5 секунд на неуловимо короткий миг – 1/24 доли секунды. Никто из 45 699 зрителей, посмотревших фильм с рекламными титрами, эту надпись не «видел», точнее, не осознавал. И тем не менее реклама подсознательно была воспринята и обусловила дальнейшее поведение людей. Сразу же по окончании сеанса многие из зрителей бросались в близлежащие торговые точки пить кока-колу. В дальнейшем титры

в кинофильмах заменили на «Ешьте жареную кукурузу». По окончании киносеанса зрители уже не покупали кока-колу, а приобретали жареную кукурузу.

Но следует задаться вопросом: какая информация, позволяющая составить представление о характере человека, обрабатывается на подсознательном уровне?

В нашей мимике и пантомимике отражаются не только динамические, преходящие эмоциональные состояния, но и устойчивые качества личности. К ним прежде всего следует отнести темперамент. Вот как описывает художник М.Нестеров свою встречу с И.П.Павловым: «Не успел я осмотреться, сказать несколько слов, ответить на приветствие супруги Ивана Петровича, как совершенно неожиданно, с какой-то стремительностью, прихрамывая на одну ногу и громко говоря, появился откуда-то слева, из-за угла, из-за рояля сам «легендарный человек»...Целый вихрь слов, жестов пронесся, опережая друг друга ...более яркой особы я и представить себе не мог».

Даже не будучи искушенным человеком в области психологии, нетрудно заключить по описанию внешнего поведения, что И.П.Павлов относился к холерикам.

В мимике и пантомимике находят отражение и характерологические особенности человека, иначе не существовала бы портретная живопись. Впервые правильное объяснение связи между стабильной экспрессивностью лица и повторными движениями мимической мускулатуры мы находим у Леонардо да Винчи. Великий живописец в качестве моделей для своих исследований в области физиогномики выбирал людей старых, так как их морщины и изменения черт лица говорили о пережитых ими страданиях и чувствах.

Ч.Дарвин задавался вопросом: «Что есть научного в так называемой науке о физиогномике?» Отвечая на него, он писал, что стойкая экспрессия зависит «от того, что каждый индивидуум сокращает преимущественно только определенные мускулы лица, следуя своим личным склонностям. Эти мускулы могут быть сильнее развиты, и поэтому линии и морщины лица, образуемые их обычным сокращением, могут сделаться более глубокими и видными».

С большой долей вероятности можно утверждать, что морщины вокруг глаз свидетельствуют о веселом характере, искренней смешливости. Известен и мимический эквивалент волевого характера – сдвинутые брови, поперечные складки на лбу. Таким образом, сложный комплекс мимических движений отдельного человека хотя и совершается по общим законам физиологии и анатомии, но он отражает приобретенные, сформированные в течение жизни черты характера именно этого индивида. «Лицо человека вылеплено его совестью и жизнью,– утверждал В.Гюго.– Оно – итог множества воздействий, оставляющих на нем свой след».

Как показывает практика, интуитивное постижение духовного склада и эмоционального состояния людей – это одно из необходимых условий успешной работы руководителя коллектива, педагога, врача, писателя, следователя, артиста и многих других специалистов. А.С.Макаренко писал: «Можно и нужно развивать зрение, просто физическое зрение. Это необходимо для воспитателя. Нужно уметь читать на человеческом лице, на лице ребенка, и это чтение может

быть даже описано в специальном курсе. Ничего хитрого, ничего мистического нет в том, чтобы по лицу узнавать о некоторых признаках душевных движений».

## КАК ЧИТАТЬ ЧЕЛОВЕКА, СЛОВНО КНИГУ

(Дайджест книги Д.Ниренберга, Г.Калеро «Как читать человека, словно книгу». Нью-Йорк, 1971)

*«Образование приобретается чтением книг, но другое, более важное образование – знание мира,– приобретается только чтением людей и изучением различных их изданий».*

Лорд Честерфильд,
«Письма к сыну».

### *ПРИОБРЕТАЯ НАВЫКИ ЧТЕНИЯ ЖЕСТОВ*

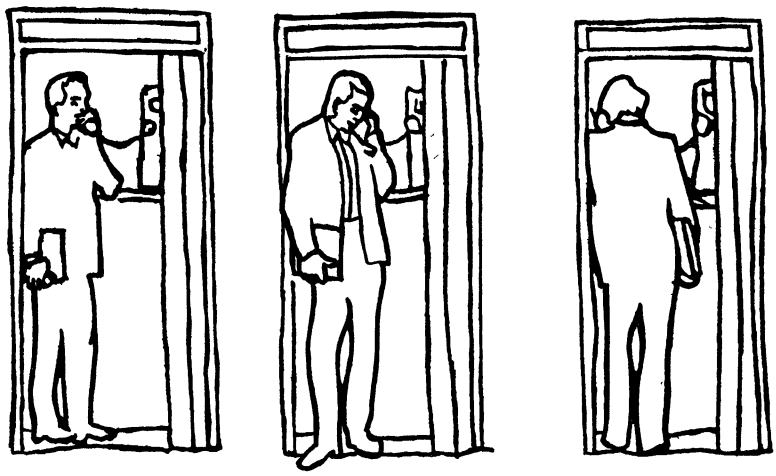
Прекрасное место для наблюдения за всем спектром человеческих эмоций – аэропорт. Вот вы видите женщину, беспокоящуюся о безопасности полетов и пощипывающую себя за мякоть руки, чтобы успокоиться, как бы говоря себе: «Я должна была ущипнуть себя, чтобы поверить, что это не сон!» Мужчина, ожидающий свой самолет, тоже неуверен. Во всяком случае, он сидит в ригидной, выпрямленной позе, со сжатыми лодыжками. Его руки ухватились одна за другую, образовав как бы один большой кулак, в то время как на его верхушке большие пальцы ритмично массируют друг друга. Эти жесты соответствуют нервному ожиданию.

Выйдя из зала ожидания, вы видите трех мужчин в телефонных будках. Один из них (рис. 3а) стоит «по стойке смирно». Его пиджак застегнут. Видимо, он говорит о чем-то важном для него. Он может оказаться бизнесменом, говорящим со своим клиентом так, как если бы тот был перед ним.

Второй мужчина стоит расслабленно (рис.3б). Он ссутулился, переступает с ноги на ногу, прижимает подбородок к груди. Он часто смотрит в пол и наклоняет голову, как бы говоря «Да, да». Наблюдая за ним дальше, вам покажется, что он чувствует себя вполне спокойно и немного скучает, возможно, но старается это скрыть. Можно гарантировать, что его собеседник – жена или старый друг.

После этих двух вы, вероятно, легко представляете себе, что третий разговаривает со своей любимой девушкой? Он прячет свое лицо, закрывает его поднятыми плечами или вообще поворачивается спиной к прохожим. Вероятно, его голова склонена набок и он держит трубку так, как будто это и есть объект его страсти (рис.3в).

Итак, просто наблюдая за многообразием жестов, мы можем угадать очень многое: состояния людей, их отношения, ситуацию, в которой они находятся.



*а - бизнесмен* *б - муж* *в - влюбленный*

Рис. 3.

Жесты иногда расходятся по своему значению с вербальной информацией тем, что человек сам говорит. Однако потом всегда оказывается, что жесты были правдивее. Во время политических кампаний, например, это можно очень легко наблюдать. Один политик, говоря: «Я искренне стремлюсь к диалогу с молодежью», при этом потрясает указательным пальцем, а затем и кулаком над своими слушателями. Другой, например, убеждает аудиторию в своем теплом, гуманном подходе и сопровождает это короткими, жесткими каратистскими ударами ребра ладони по трибуне. То есть должна существовать конгруэнтность не только между сознательным и бессознательным уровнями, а также одних жестов с другими, но и между вербальными и невербальными проявлениями.

## *МАТЕРИАЛ ДЛЯ ЧТЕНИЯ ЖЕСТОВ*

Для того чтобы понять полное значение кластера жестов и определить смысл его компонентов, давайте сначала рассмотрим некоторые типы невербальных коммуникаций, которые легко опознаваемы и часто встречаются.

**Выражение лица**

Это, вероятно, наиболее простая и непротиворечивая зона. Но мы обнаружили, что многие люди, понимающие, что коммуникация с помощью выражений лица существует, тем не менее никогда не пытались понять, как же она происходит.

Один из начальных методов, которым мы пользовались на семинарах, чтобы помочь осознать это, был слайд с изображением двух групп людей на переговорах. По выражениям лиц (рис.4) видно, что сидящие справа удовлетворены, доверительны, самодовольны, а

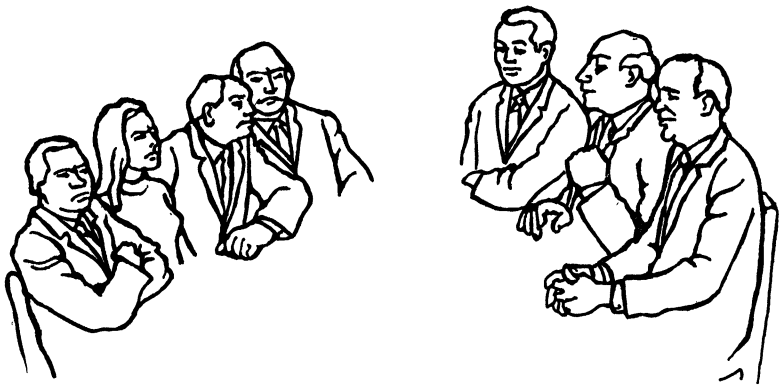


Рис. 4.
*Противоположные лагеря*

сидящие слева – несчастны, злы и занимают оборону. Участники семинара быстро соглашались, что перед ними два противоположных лагеря. Затем мы спрашивали: «Откуда вы это узнали?» И хотя некоторые не могли сказать большего, чем «по выражению лица», другие – открытость глаз, раздувшиеся ноздри и т.д.

Во время деловых переговоров можно наблюдать самый широкий спектр выражений лица: на одном полюсе – агрессивно-жесткий человек, который смотрит на переговоры как на место, где нужно «сделать или умереть», он обычно смотрит вам прямо в глаза, широко открыв свои, губы твердо сжаты, брови нахмурены, и даже говорит он иногда сквозь зубы, почти не двигая губами. На другом конце спектра – некто с непогрешимыми манерами, младенческим взглядом из-под прикрытых век, легкой завуалированной улыбкой, миролюбиво изогнутыми бровями, без единой складки на лбу. Вероятно, он – очень способный и соревновательный человек, верящий в кооперацию как динамический процесс.

Джейн Темплтон, психолог, опубликовавшая статью в «Marketing Magazine», которая называлась «Как продавец может открыть то, что у покупателя на самом деле на уме», замечает: «Если глаза возможного покупателя опускаются в землю, а лицо отворачивается в сторону – вам откажут. Напротив, если рот расслаблен, без механической улыбки, подбородок выставлен вперед, то покупатель, вероятно, обдумывает ваше предложение. Если его взгляд встречается на несколько секунд с вашим, одновременно с легкой боковой улыбкой, доходящей, по крайней мере, до уровня носа, то он склоняется на вашу сторону. И наконец, если опускается голова на тот же уровень, что и ваша, улыбка расслабленная и энтузиастичная – покупка действительно будет сделана».

Многие из нас, без сомнения, считают, что люди, которые не смотрят нам в глаза, что-то скрывают. М.Эргайл в своей книге «Психология межличностного поведения» подсчитал, что люди смотрят друг на друга от 30 до 60 % времени. Он также заметил, что если два человека во время разговора смотрят друг на друга больше 60 % времени,

то они, вероятно, более заинтересованы в собеседнике, чем в том, что он говорит. Две крайности на этом полюсе – влюбленные, с обожанием смотрящие друг на друга, и два жестоких индивидуума, готовых к драке. Эргайл также полагает, что абстрактные мыслители стремятся к большему количеству контактов, потому что у первых больше способности к интегрированию поступающих данных и их труднее отвлечь.

Мы нашли также, что люди склонны к контакту глаз в большей степени когда они слушают, чем когда они говорят. Они отводят глаза даже тогда, когда задают вопросы, от которых они чувствуют себя неудобно, ощущают вину. С другой стороны, когда люди испытывают злобу, агрессию или уходят в защиту, контакт глаз резко возрастает.

**Жесты походки**

В общем можно утверждать, что люди, которые ходят быстро, размахивая руками, имеют ясную цель и готовы немедленно ее реализовать, а те, кто обычно держат руки в карманах даже в теплую погоду, скорее всего, критичны и скрытны. Они выполняют роль «сторонников дьявола», так им очень нравится подавлять других людей. Те, кто находится в угнетенном состоянии, тоже часто ходят, держа руки в карманах, волоча ноги и редко глядя вверх или в том направлении, куда они идут. Нередко можно увидеть человека в таком состоянии, идущего вдоль бордюра и как бы рассматривающего, что на нем лежит (рис.5).

Человек, шагающий, держа руки на бедрах, похож скорее на спринтера, чем на бегуна на дальние дистанции (рис.6). Он хочет достичь своих целей кратчайшим путем и за наименьшее время. Его внезапные вспышки энергии сменяются периодами летаргии, когда он планирует следующий решающий ход. Типичный образец – Уинстон Черчилль.

Люди, занятые решением каких-либо проблем, часто ходят в медитативной позе: голова опущена, руки сцеплены за спиной (рис.7). Их походка очень медленна, они часто останавливаются, чтобы пнуть



Рис. 5.
*Угнетенный человек*

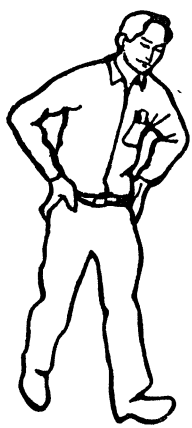


Рис. 6.
*«Вспышки энергии»*



Рис. 7.
*Озабоченный*

камешек или даже поднять обрывок бумаги, перевернуть его и выбросить снова. Они как бы говорят себе: «Давай посмотрим на это со всех сторон».

Самодовольные, несколько помпезные люди могут сигнализировать о таком своем состоянии походкой, которую «прославил» Бенито Муссолини (рис.8). Их подбородок задран, руки двигаются подчеркнуто интенсивно, ноги словно деревянные. Вся походка принужденная, с расчетом произвести впечатление. Такое «вышагивание» подобает лидеру, подчиненные которого идут на шаг сзади, как утята за уткой. Это простое наблюдение много раз помогало кремленологам установить, кто есть кто среди советских лидеров, а ФБР – среди мафии. Оно поможет и вам, если вы хотите иметь дело с главным в какой-либо организации.

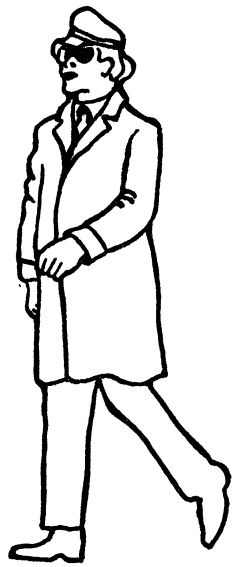


Рис. 8.
*«Задавака»*

**Пожатие рук**

Мужчина может сказать своему приятелю: «Сейчас я покажу тебе, как пожимают руки настоящие мужчины». То есть существуют некоторые инструкции, как нужно брать руку другого, сжимать и отпускать ее. Но как пожимают руку настоящие женщины? Это важно, например, для женщин-бизнесменов, чья работа связана с людьми; но никто не учил их этому. И им приходится вырабатывать твердое рукопожатие, в том числе и для защиты от мужчин, по привычке демонстрирующих им «мужское рукопожатие».

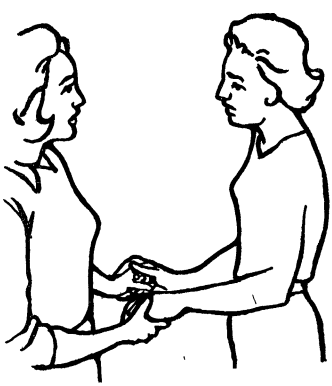


Рис. 9.
*Женщины выражают симпатию*

Женщина, выражающая искренние чувства другой женщине, особенно во время тяжелого состояния, не пожимает рук. Она мягко берет ее руки в свои и с соответствующим выражением лица выражает свою симпатию (рис.9).

Типично американский тип рукопожатия – «рукопожатие политика», обычная его форма – взять руку собеседника правой, похлопать по плечу левой. Это еще более-менее приемлемо между двумя близкими друзьями, большинство же остальных людей чувствуют себя при этом крайне неудобно, тем не менее многие политики упорствуют в употреблении этого жеста.

## *ОТКРЫТОСТЬ, ЗАЩИТА, ОЦЕНКА, ПОДОЗРЕНИЕ*

Рассмотрев некоторые отдельные жесты, мы перейдем теперь к установкам и соответствующим им кластерам жестов. Рассмотреть все жесты, входящие в каждый кластер, невозможно, и поэтому мы постараемся дать основную идею каждого кластера, а кроме того, организовать их в противоположные пары.

**Открытость**

Среди многих жестов, выражающих ее, назовем открытые руки (рис.10). Часто они сопровождаются поднятием плеч, ладони открыты вперед: «Что вы от меня хотите?!»

Другой характерный жест – расстегнутая куртка (пиджак и т.д.). Человек, доверяющий вам, расстегнет, а то и снимет ее в вашем присутствии. Открытость, как и другие аттитюды, заразительна, и это распространяется не только на людей, но и на животных: если во время драки один из дерущихся зверей ложится на спину, подставляет противнику живот, тот никогда не тронет его. Доктор Леон Смит, специалист по сравнительной психологии, изучая поведение молодых волков, решил проверить это правило. Однажды, когда зверь угрожающе направился к нему, он лег и подставил свой живот. «Волк потрогал мой живот зубами типично собачьей ласке. Я не был покусан, зато был напуган почти до смерти»,– рассказывал он.



Рис. 10.
*Открытые руки*

Анализируя видеозаписи, мы установили гораздо большее количество взаимного согласия среди людей в расстегнутых пиджаках, чем среди застегнутых на все пуговицы. Многие из последних в придачу сидели, скрестив руки на груди в защитном жесте. Те же, что меняли свое состояние в положительную сторону, бессознательно разжимали руки и расстегивались. Не застегивайтесь – и ваши взаимные цели будут достигнуты легче!

Кластер жестов «идем вместе»: люди сидят, расстегнувшись, не скрещивая рук и ног, сдвинувшись к партнеру через разделяющий стол.

**Защита**

Скрещенные на груди руки. Их используют и дети, отрицающие инструкции родителей, и старики, защищающие свое право быть услышанными. Это – защитная стена или фиксированная позиция, с которой человек не хочет сдвинуться. Этот жест оказывает и сильное влияние на других. В группе из четырех и более человек вы можете повлиять на всех них, скрестив руки. Сохраняйте эту позицию не

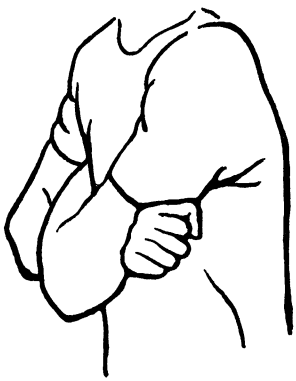


Рис. 11.
*Кулаки усиливают позицию*



Рис. 12.
*Защитная поза, в которой...*

только когда слушаете, но и когда говорите, и вы увидите, как быстро другие члены группы последуют вашему примеру, и открытая коммуникация нарушится. Люди обычно не понимают этого простого жеста и продолжают «выключать» того, кого надо «включить» – он же сигнализирует нам, что выпал из разговора.

Если вы хотите узнать, занял ли ваш собеседник защитную позу или просто комфортно расположился, скрестив руки, посмотрите на его кисти. Расслаблены они или сжаты в кулаки (рис.11)? Или стиснули одна другую так, что пальцы побелели (рис.12)?

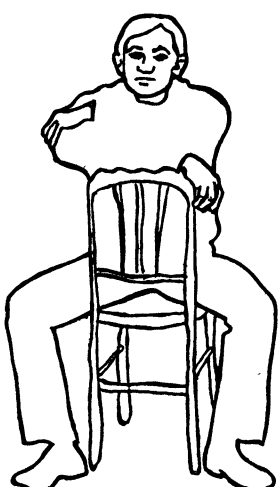


Рис. 13.
*Посадка на стул «верхом»*

Посадка на стул, при которой его спинка является как бы щитом (рис.13), а также ноги, заброшенные на стол, или одна нога – на ручку кресла: несмотря на кажущуюся неформальность и кооперативность позы, ваш партнер на самом деле демонстрирует доминантность или агрессию.

Скрещенные ноги: есть два способа – европейский и американский, так называемая «цифра четыре» (рис.14).

Один наш участник семинара, бывший сотрудник разведки, рассказал, что много американских агентов провалилось во время Второй мировой войны в Германии из-за своей привычки держать вилку в правой руке. Мы ответили ему, что немецкая контрразведка могла бы поймать агентов в два раза больше, если бы обращала внимание на «цифру четыре». Так



Рис. 14.
*Европейская манера скрещивания ног отличается от американской позы «цифра четыре»*

или иначе, но скрещивание ног во время конфронтации одним или обоими участниками означает, что она достигла наивысшей точки. Но среди всех наших записей таких конфронтаций нет ни одной, успешно закончившейся согласием, при котором хотя бы один из участников продолжал сидеть скрестив ноги. Люди, скрестившие ноги,– это те, кто оказывает вам наибольшее соперничество, и поэтому они требуют усиленного внимания. Если же при этом скрещены и руки – перед вами действительный противник. Если женщина, скрестив ноги, покачивает верхней – ей наскучила ситуация.

**Оценка**

Самые ошибочно интерпретируемые жесты – это те, которые мы называем жестами оценки, те, что связаны с задумчивостью, размышлениями. Неясен не только знак оценки, но и наличие самого процесса раздумывания над тем, о чем идет речь. Ученик в школе, вперивший невидящий взгляд в свою учительницу, с напряженно выпрямленым телом, ногами, плотно стоящими на полу, на самом деле не слушает ее. Он отключился от нее, используя защитную технику «я весь внимание». А вот другой ученик, наклонившийся вперед, сидя на краешке стула, склонивший голову набок, оперев ее на руку,– он действительно слушает. Жест «рука у щеки» (рис.15), напоминающий роденовского «Мыслителя», означает, что человек находится в состоянии размышления о чем-то.



Рис. 15.
*Жест раздумья*

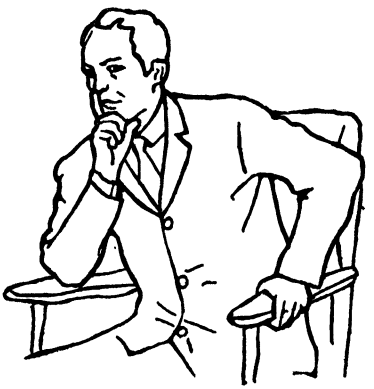


Рис. 16.
*Критическая оценка*

Кластер жестов «критической оценки» (рис.16): подбородок опирается о ладонь, указательный палец вытянут вдоль щеки, остальные располагаются ниже рта. Если это сопровождается наклоном тела от партнера, то тон оценки критический, циничный, словом, негативный. Когда мы начинаем наш семинар, по этому жесту мы определяем, насколько трудным будет занятие.

Наклон головы набок: еще Дарвин писал о том, что это связано с заинтересованностью. Это хорошо чувствуют женщины: наклон головы создает впечатление интенсивного слушания. На наших семинарах, если головы большинства слушателей не склонены набок, мы чувствуем, что группе неинтересно занятие. Об этом особенно полезно помнить тому, кто хочет передать максимум информации за минимум времени. Когда слушатели «теряют мысль», их головы поднимаются, затем опускаются, взгляд начинает блуждать по потолку, стенам, другим людям, и, наконец, тело принимает позу, направленную к выходу из помещения. В этом случае лектор должен понять, что ему невербально передают: «Достаточно».

Почесывание подбородка – размышление (оценивание: жест «хорошо, дайте мне прикинуть»), идет процесс принятия решения. Часто это сопровождается взглядом искоса, как бы желанием вдалеке увидеть ответ на проблему.

Жесты с очками. Один из негативных – взгляд поверх очков, опущенных на кончик носа: «Ну, что там еще?» Другие жесты – средство выиграть время: медленное снимание очков, тщательное протирание стекол; некоторые могут проделывать это раз пять за час. Подобный жест – очки снимаются и человек начинает грызть или просто держать во рту конец дужки. Поскольку говорить с каким-

либо предметом во рту сложно, то человек получает право отмалчиваться. Кроме того, это означает, что человек ищет питания, возможно, в виде новой информации. Еще один жест с очками – быстрое срывание их и бросание на стол: «Ну, это уж слишком!» Если такой жест применяют в разговоре с вами – оставьте пока главный вопрос, снизьте напряжение, пока собеседник не наденет снова очки и не будет способен «видеть» другие альтернативы.



Рис. 17.
*«Мне трудно увидеть ответ»*

Курители трубки имеют множество возможностей выражать свои установки во время этой сложной процедуры. Мы заметили, кстати, что значительное число из них – инженеры или ученые, или представители других областей, где жизненно важно абстрактное мышление. У них принятие решений занимает больше времени, чем у ориентированных на непосредственные факты курителей сигарет. В конфронтации тот, кто курит трубку, склонен как можно дольше играть в «кошки-мышки» или в прятки, не выдавая своих позиций. А установка приверженцев сигарет – «Давайте поскорее покончим с этим и перейдем к другим делам». Впрочем, к последним относится подавляющее большинство (примерно 10 : 1) бизнесменов – они скорее конкретные, чем абстрактные мыслители.

Многие люди – и для американцев это типично,– решая какую-нибудь сложную проблему, встают и начинают прогуливаться. Не надо заговаривать с человеком в эти минуты, он может потерять мысль. Если он – ваш покупатель, не мешайте ему подумать – и он оценит ваше уважение к нему.

Захватывание носа в щепоть (рис.17). Этот жест, соединенный с закрыванием глаз, говорит о большой сосредоточенности над принимаемым решением.

**Подозрение и скрытность**

Жесты, относящиеся к этому типу, часто связаны с левой рукой. Это соответствует отрицательному значению слова «левый» в обыденном языке – типа «левые доходы». У американцев поднятый большой палец правой руки означает «хорошо», а мизинец левой – «плохо». На одной из наших встреч наш коллега по одному вопросу придерживался резко отличной от нашей позиции, и всякий раз, когда разговор возвращался к этой теме, его левая рука прикрывала его рот до или во время его реплики; однако он, не желая начинать спора, не высказывал своего мнения. Тогда мы прямо задали ему вопрос типа:



Рис. 18.
*Касание носа*

«Вы действительно думаете, что..?» И он с облегчением признался, что у него «душа не лежала» к нашему решению. Если бы мы не заметили и не поняли этого жеста, он так бы и продолжал, как многие люди, говорить те вещи, которые, по их мнению, нравятся собеседнику.

Если человек стремится не смотреть на вас вообще, то, скорее всего, он что-то от вас скрывает. Вообще, все жесты, передающие подозрение, неуверенность, отрицание, сомнение, имеют общий смысл: негативный. Когда мы выражаем такое отношение к окружающим, они обычно выдают нам такую же обратную связь. Типичный кластер жестов отрицания – сложенные руки, отклонение тела назад, скрещенные ноги, наклон головы вперед, взгляд исподлобья. Более слабые жесты, находящиеся вне сознательного контроля,– это отворачивание тела в сторону, в силуэт, потирание носа, взгляд сбоку: «Что вы имеете в виду под этим?»

Ступни или все тело повернуто по направлению к выходу. Во многих ситуациях вы можете заметить, как кто-то вдруг поворачивается таким образом; это ясный знак того, что человек хочет закончить встречу, разговор и т.д. и уйти. Тогда или сделайте что-нибудь такое, чтобы он наклонился к вам, или дайте ему уйти, даже если на словах он и против.

Касание носа или легкое потирание его, обычно указательным пальцем (рис.18). Однажды молодой человек обсуждал различные книги с профессором, уже упоминавшимся ранее, Реем Бэрдуистеллом из университета Луисвилля. Когда профессор спросил молодого человека об одном современном классике, молодой человек дотронулся до своего носа и сказал, что книга ему очень понравилась. «На самом деле,– сказал профессор,– она совсем не понравилась вам». Студент, не понимая, чем он выдал себя, признался, что он действительно прочитал лишь несколько страниц и они показались ему скучными. Что же, он трогал свой нос не перед тем человеком.

Бэрдуистелл и другие считают, что этот жест у американцев означает «Нет!». Мы же установили, что он выражает сомнение, затруднительное положение, часто, конечно, означающее «нет». У оратора такой жест часто означает, что он сомневается в реакции аудитории. На переговорах касание носа обычно предшествует или непосредственно следует за предложением или контрпредложением.

Конечно, нос можно трогать просто потому, что он чешется. Но в таких случаях его обычно трут намного интенсивнее. Вариация жеста касания носа – касание мочки уха или протирание глаз.

## *ГОТОВНОСТЬ, ПЕРЕСТРАХОВКА, КООПЕРАЦИЯ, ФРУСТРАЦИЯ*

**Готовность**

Речь идет о состоянии, когда у человека есть много энтузиазма для достижения той цели, к которой он стремится, и имеющем нечто общее с состоянием самоактуализации по Маслоу.

Руки на бедрах (рис.19) – это первый явный признак готовности. Его часто можно видеть на соревнованиях у спортсменов, ожидающих своей очереди. Вариации этой позы в положении сидя – рис.19.

Сидя на краю стула – положение человека, ориентированного на действие. Так сидят непосредственно перед заключением контракта или, наоборот, перед тем, как встать и уйти.

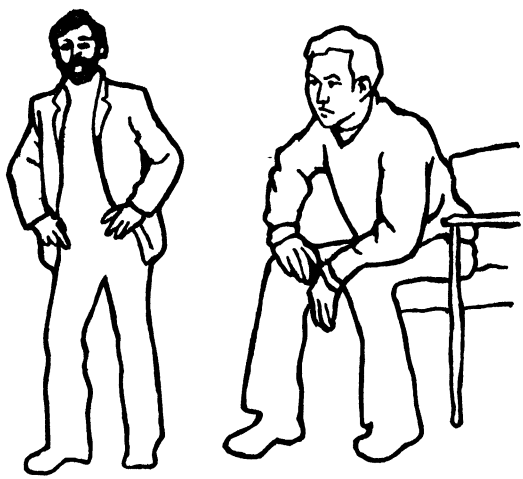


Рис. 19.
*Готовность стоя и сидя*

Опора на стол широко расставленными руками (рис.20) – это сильный призыв «Слушайте же меня, черт возьми, у меня есть что сказать!». Если это не понимается, следует эмоциональный взрыв, часто весьма разрушительный. Не надо мешать человеку в такой позиции высказываться.

Если готовность носит оттенок скрываемой агрессивности, то ваш собеседник обычно приближается к вам, входя в личное пространство, хотя и говорит доверительным тоном: «Только между нами».

**Перестраховка**

Мы наблюдали ее много раз у тех, кому впервые в жизни приходилось сниматься на видео. Типичный для них жест – переплетенные пальцы рук, при этом большие пальцы нервно потирают друг друга; или пощипывание кожи. Другой жест – когда они начинали грызть или сосать конец авторучки. Жест, описанный док-

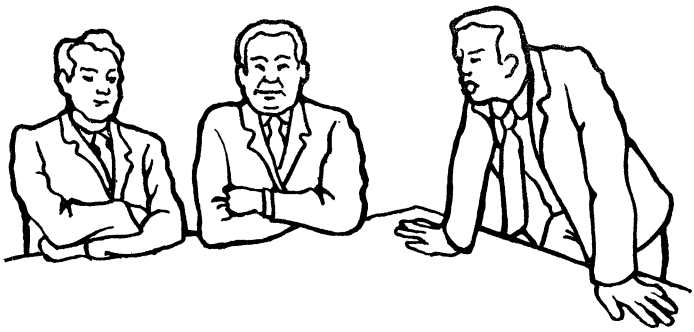


Рис. 20.
*«Слушайте меня, черт возьми...»*

тором Джеймсом Эннисом,– трогание спинки кресла перед тем, как в него сесть на конференции.

Для женщины типичный жест усиления своей уверенности – медленное и изящное поднимание руки к шее; если надето ожерелье, то рука притягивается к нему, как бы проверяя, на месте ли оно; этот жест производится, когда она слышит или говорит что-то, что ставит ее в неприятное положение. Если вы спросите: «Вы уверены в том, что сказали?» – то она, скорее всего, попытается убедить вас, что да, или начнет защищаться, или откажется отвечать. В любом случае это сигнал, что она не полностью уверена в сказанном.

Еще один жест – пощипывание мякоти рук. Однажды мы, в первый раз показывая впервые снявшимся на видео людям пленки с их записями, дали им кофе, чтобы занять руки. Сначала они, подняв чашку до уровня глаз, прикрывались ею, как щитом, а затем поставили и приступили к ритуалу пощипывания.

Многие жесты пальцев отражают неуверенность, внутренний конфликт или опасения. Ребенок в этом случае сосет палец, подросток грызет ногти, а взрослый часто замещает палец ручкой или карандашом и грызет их.

**Кооперация**

Некоторые кооперативные кластеры жестов:

Посадка на краю стула. Этот жест объединяется с кластером жестов, обозначающих интерес к тому, что вы говорите.

Жесты руки у лица; они многое могут выражать: от скуки до интереса. Но если даны две группы, сидящие друг против друга – одни со скрещенными ногами, другие – опершись щекой на руку, то последние потенциально более кооперативны.

Расстегнутый пиджак. Это означает, что человек не только открыт вам, но и сконцентрирован на том, что вы говорите.

Наклоненная голова. Этот жест кооперативен, так как показывает, что человек заинтересован вами.

**Фрустрация**

Если вам приходилось смотреть по телевизору футбольные матчи, то вы много раз видели такую обычную сцену: футболист дает неточный пас, и мяч уходит к противнику. Реакция того, кто не поймал пас: он пинает землю, затем наносит два каратистских удара в воздух. Реакция его коллеги – бейсболиста – на неудачу: он срывает с себя шапку, запускает руку в волосы, трет себя по шее и т.д. Бизнесмен, потерпевший неудачу в заключении крупного контракта, может повторить все эти жесты; а если он говорит по телефону, то может схватить со стола карандаш, или бросить его обратно, или сломать надвое.

Короткое дыхание, часто соединенное с различными неясными звуками типа стона, мычания и т.д. Разозленные люди обычно начинают коротко дышать и пропускать воздух через ноздри с такой силой, что раздается что-то типа храпа. Тот, кто не замечает момента, когда его оппонент начинает коротко дышать, и продолжает гнуть свое, может столкнуться с серьезными неприятностями, особенно если это его начальник.

Тесно сцепленные руки (рис.21). Это жест подозрения и недоверия. Те, кто пытаются, сцепив руки, уверить окружающих в своей искренности, обычно не имеют большого успеха. Но иногда мы видим, что при сцепленных руках большие пальцы начинают массировать друг друга – это означает уже потребность в усилении уверенности, тенденцию к перестраховке.

Руки сжимают одна другую (рис.22). Это наблюдается, когда кто-либо попал в переделку, например, должен отвечать на вопрос, содержащий серьезное обвинение против него.

Люди, сильно сцепившие руки, напряжены, и общение с ними затруднено. Их надо расслабить. Техника, которую мы иногда применяем,– склониться в направлении к ним во время разговора; например, если начальник выходит из-за своего стола, садится рядом с подчиненным и склоняется к нему – руки у того сразу расцепляются.



Рис. 21.
*Тесно сцепленные руки*



Рис. 22.
*Руки сжимают одна другую*

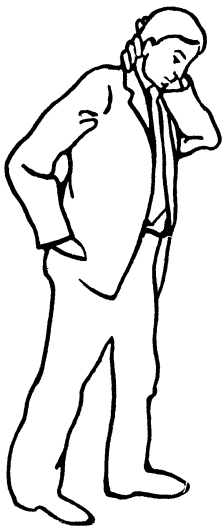


Рис. 23.
*Защитное поглаживание*

Доктор Луис Лоэб писал, что жестовая коммуникация идет непосредственно от бессознательного к бессознательному.

Показывание указательными пальцами.. Большинству людей не нравится, когда указывают прямо на них. Но в споре многие используют против других свой указательный палец, словно маленькую шпагу. Это не рекомендуется и считается плохими манерами, поэтому лучше не прибегать к этому жесту без крайней необходимости. Конечно, политики и священники исключаются из этого правила: они направляют палец на толпу, а в ней каждый считает, что показали не на него, а на его соседа, и не обижается.

В семье, где родители используют этот жест, ругая своих детей, те в свою очередь начинают применять его по отношению к домашним животным и куклам.

Каждый, кто держал какое-нибудь домашнее животное, знает, насколько указательный палец эффективен при подаче команд, восстановлению дисциплины.

Защитное поглаживание шеи ладонью (рис.23). Во многих ситуациях, когда человек занимает защитную позицию, рука движется назад, как бы оттягиваясь для удара или отдергиваясь, как от ожога, но это маскируется тем, что она кладется на заднюю часть шеи. Женщины обычно сочетают этот жест с поправлением прически. Подобный жест вы можете видеть в зеркальце заднего обзора, если слишком быстро «срезали угол» заднему, обогнав передний автомобиль, так, что его водителю станет «жарко под воротничком» (рис.24). Потом из-за этого развиваются боли в шее.

Обычное выражение гнева, фрустрации и общего возбуждения – человек начинает пинать реальные или воображаемые объекты, например, дверь.

Отворачивание лица в сторону («нос воротит») – очевидно, универсальный жест, означающий недовольство и отрицание. Даже дети «воротят носы» от пищи, которая им не нравится, откидывая голову назад, как от неприятного запаха. Аналогичный жест-взгляд, направленный вниз, «смотреть себе под нос».

## *ДОВЕРИЕ, НЕРВОЗНОСТЬ, САМОКОНТРОЛЬ*

### Доверие

Доверие легко может вывести за пределы самоконтроля, может случиться наоборот. Самоконтроль легко перерождается в нервозность



Рис. 24.
*«Горячо под воротником»*



Рис. 25.
*Пальцы, соединенные в «купол»*

и фрустрацию. Поэтому рассматривайте все эти аттитюды как поведение в его осуществлении – как процесс.

Человек, говорящий доверительно, скорее всего, не делает жестов рукой у лица – типа прикрывания рта, почесывания носа или головы и т.п. То есть здесь в первую очередь нужно смотреть за отсутствием сомнения или других негативных жестов, противоречащих выражаемым чувствам. Гордая, прямая поза, которую можно часто видеть у того, кто многого достиг и знает, чего он хочет, также ясный показатель доверия. Недаром мы заставляем детей держаться прямо: это не только лучше в смысле здоровья, но и невербальный знак уверенности в себе.

Кластер жестов доверия включает:

«Купол»– пальцы соединяются наподобие купола храма (рис.23), это означает доверительность, но часто некоторое самодовольство, уверенность в своей непогрешимости, эгоистичность или гордость. Этот жест немедленно сообщает, что человек очень уверен в том, что он говорит. Как Шерлок Холмс, так и Неро Вольф, объясняя «элементарные» заключения своим доверчивым биографам, обычно принимали такую позу, чтобы усилить свои установки абсолютного доверия к себе.

Во время этого жеста руки могут находиться на разной высоте. Женщины обычно соединяют пальцы на коленях в положении стоя. Наши данные по руководителям говорят, что чем выше их ранг, тем выше они держат руки. Иногда они просто смотрят на вас сквозь соединенные пальцы. Это очень распространенный жест в отношениях начальник-подчиненный.

В наших записях есть случаи, когда этот жест использовался в качестве бессознательной защиты человеком, «загнанным в угол». Почти всегда его противники при этом начинали относиться к нему так, как если бы он знал больше, чем говорил, имел про запас какие-



Рис. 26.

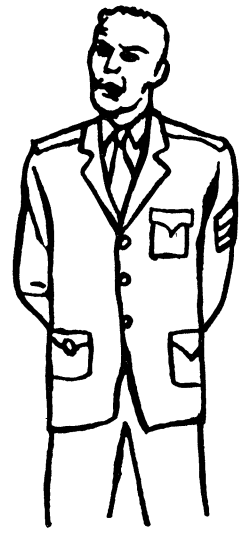


Рис. 27.
*Авторитарная поза*

то важные аргументы, и ослабляли атаку. Тем, кто играет в покер, мы рекомендуем, увидев такой жест у партнера (обычно делаемый под столом), продолжать повышать ставку лишь в том случае, если у вас исключительно хорошие карты. Конечно, если партнер не дурачит вас сознательно.

Более мягкая форма этого жеста – когда руки соединены теснее (рис.26). Это часто также означает доверие.

Руки соединены за спиной, подбородок поднят вверх – авторитарная поза (рис.27). Так часто стоят полицейские, таможенники, высшие руководители, армейские сержанты перед новобранцами.

Жесты, выражающие территориальные права, доминирование или превосходство. Десмонд Моррис в книгах «Голая обезьяна» и «Человеческий зоопарк» излагает теорию территориальных прав, распространяющуюся на животных и на человека. Самцы животных разными способами помечают свои владения; люди часто выражают это жестами, например, кладут ногу на ручку кресла, ставят ее на выдвинутый ящик письменного стола или просто кладут ноги на стол или кресло. В старых семейных альбомах часто можно найти фотографию какого-нибудь дедушки, гордо облокачивающегося на свой автомобиль. Да и сегодняшние владельцы любят дотрагиваться до своей собственности. Им трудно также удержаться не оглянуться еще раз на нее, уходя.

Точно так же на желаемое пространство кладутся разные предметы, например, книги, газеты, куртки,– в надежде, что их не уберут. В зале, когда много еще свободных мест, кладут пальто на сиденье впереди себя, чтобы никто не загораживал обзор. В лифте люди, словно боксеры, сразу расходятся по углам.

Возвышение себя. Это тоже передает доминантность и превосходство. Боги раньше изображались как небожители. Судья сидит на возвышении. К правителям обращались «Ваше Высочество», и сегодня мы говорим «смотреть снизу вверх», «поднять на пьедестал» и т.п. Если вы хотите дать понять свое превосходство, то все, что надо сделать,— это физически подняться над этим человеком, сесть выше, когда вы оба сидите, или встать. На наших семинарах мы строго требовали от участников не подниматься и не создавать других искусственных барьеров между ними и их оппонентами. Скорее, они должны были приблизиться к тем, с кем не соглашаются.

**Нервозность**

Жесты, передающие нам тревожность, нервозность их исполнителя, должны вызывать в нас состояние спокойного ожидания, а не навязчивые вопросы «Что с тобой?». В свое время он, вероятно, сам расскажет нам то, что мы уже от него ждем. Некоторые жесты из кластера нервозности и (или) беспокойства:

Покашливание, прочищение горла – некоторые делают это так часто, что это становится привычкой. Многие из них – нервные люди. Можно обобщить, что те, кто часто прочищает горло и у кого постоянно меняются тон и течение речи, чувствуют себя неуверенно и обеспокоенно.

Курение сигарет. Вопреки распространенному мнению, курильщики не закуривают в минуту наибольшего напряжения, а гасят их или оставляют догорать, не куря. Лишь когда напряжение спадает, они зажигают сигарету.

Рука прикрывает рот (рис.28) – еще Дарвин описывал это, как жест удивления. Но иногда его можно увидеть, и когда человек, сказав



Рис. 28.
*Удивление*



Рис. 29.
*Скрывает свои намерения*

что-то, сам удивлен или сожалеет об этом, как если бы он хотел перекрыть поток слов. Но они уже слетели с губ. Юристы подтверждают, что этот жест передает эмоции, изменяющиеся от сомнения в себе до явной лжи.

Другой вариант – когда локти ставятся на стол, образуя пирамиду, вершина которой – кисти рук – расположена прямо перед ртом (рис.29). Человек сохраняет эту позу не только пока говорит, но и пока слушает. Мы заметили, что с очень малыми исключениями такие люди играют со своими партнерами в «кошки-мышки», пока те не дают им возможность раскрыть карты, указанием на что служит убирание рук обратно на стол ладонями вверх или вниз. Динамика межличностных отношений возрастает, и оппонент либо склоняется к соглашению, либо сдается.

Позванивание монетами в кармане. Доктор Сандор Фелдман заметил, что люди, которые постоянно звенят монетами в кармане, очень озабочены по поводу денег или их нехватки. Один из наших слушателей рассказал нам, что его друг, кинорежиссер, постоянно звенит монетами в кармане брюк. Когда спросил его, зачем он это делает, тот ответил: «Чтобы напоминать себе о времени, которого у меня нет».

Подергивание себя за ухо (рис.30). Если кто-то хочет научиться преодолевать желание перебить собеседника. Мы способны понимать 650–700 слов в минуту, а человек в среднем говорит 150–160. Следовательно, у слушателя остается 3/4 времени на оценку, принятие, отрицание и т.п. Желание перебить возрастает при усилении эмоциональной вовлеченности в предмет разговора. Поэтому говорящему нужно уметь вовремя замечать невербальные сигналы, сообщающие



Рис. 30.
*Подергивание себя за ухо*

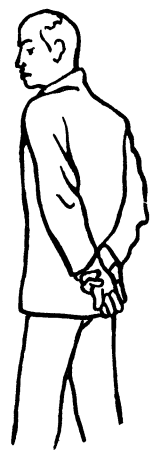


Рис. 31.
*Жест самоконтроля*

об этом желании. Все они происходят от школьного жеста поднимания руки. Поскольку мы все осознаем, что простое поднимание руки будет тут же понято, как прерывающий жест, мы маскируемся. Если рука поднимается сантиметров на 15–20, то она уже не остановится, а пойдет дальше, дойдет до мочки уха, чуть потянет за него и лишь затем вернется вниз. Или же вместо этого человек прижмет указательный палец к сжатым губам, как бы не давая выйти словам. У тех же , кто сознательно подавляет у себя эти жесты, обычно рука поднимается на несколько сантиметров, а затем падает обратно. Другая крайность – те, кто прерывает говорящего, хватая его за руки.

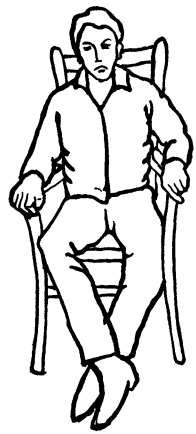


Рис. 32.
*Скрещивание лодыжек и ухватившиеся руки*

Этот жест нужно отличать от жеста того, кто нервно теребит свое ухо, чтобы избавиться от гнетущей его тревоги.

**Жесты самоконтроля**

Один из самых обычных жестов этого кластера – руки заведены за спину, и там одна сильно сжимает другую (рис.31). Другая поза – человека, справляющегося с сильными чувствами и эмоциями,– скрещенные лодыжки и руки, вцепившиеся в подлокотники кресла (рис.32). Представьте себя в приемной у зубного врача. Посмотрите на ваши ноги: скрещены ли лодыжки? Если нет, то представьте, вы уже в кресле перед бормашиной. Теперь скрещены? Вероятно. В наших записях конфронтации между участниками мы много раз находили, что человек, сидящий в такой позе, сдерживается от того, чтобы пойти на уступки.

Когда человек принимает угрожающую позу, то мы полагаем, она должна заключаться в сдерживании «ударных» движений. Он схватывает себя за запястья или сдерживает всю руку, держа ее за спиной.

## *СКУКА, ПРИНЯТИЕ, УХАЖИВАНИЕ, ОЖИДАНИЕ*

**Скука**

*«Мы часто прощаем того, кто наскучивает нам, но никогда – того, кому наскучиваем мы».*
Ларошфуко

Осознание того, что потребности слушателей таковы, что вы либо удовлетворяете их, либо наскучите им,– часто это страшная вещь.

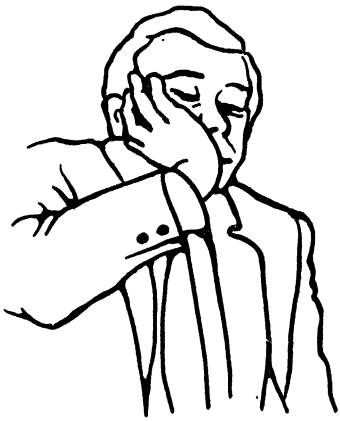


Рис. 33.
*Скука*

Оратор начинает перескакивать с темы на тему, а актера охватывает гнетущий страх. Однако когда мы говорим в маленькой группе и в неформальной обстановке, мы часто забываем об этих двух возможных реакциях и блестяще выполняем работу наскучивания нашей компании. Человек, понимающий, как важно сохранять интерес своей аудитории, большой или маленькой, никогда не забудет следить за жестами, означающими скуку.

Постукивание по столу или по полу ногой, сюда же относится щелканье колпачком ручки и т.п.— все это жесты беспокойства. Некоторые психиатры считают, что, когда мы неспокойны, тревожны, мы стараемся вернуться к прошлым жизненным ситуациям, когда нам было спокойно и безопасно, например, во чреве матери. Тогда удары ее сердца звучали для нас так приятно. Поэтому мы создаем такой же тип звука, чтобы вернуть состояние спокойствия, и этим сообщаем о нашей потребности другим.

Голова в руке, то есть голова лежит в ладони, глаза полуприкрыты (рис.33). Этот человек не старается скрыть свою скуку.

Машинальное рисование на бумаге: наш опыт свидетельствует, что интерес человека при этом снижается. Все, что мешает участникам разговора смотреть друг на друга, интерферирует с открытой коммуникацией. Поскольку же рисовальщики имеют склонность увлекаться рисунком и восхищаться своими геометрическими или абстрактными картинами, их способность слушать и соответственно процесс коммуникации оказываются под угрозой. Конечно, есть исключения в виде людей с абстрактным мышлением, руки которых чертят независимо от работы мысли, но следующую ее изгибам кривую; но, к сожалению, большинство бизнесменов, с которыми мы работаем, обладают конкретным мышлением.

Пустой взгляд («я смотрю на вас, но не слушаю»). Верный признак того, что человек спит с открытыми глазами,— отсутствие какого-либо движения вообще. Это крайняя степень скуки или полное безразличие.

**Принятие**

Как мы любим людей, которые согласны с нами и готовы принять нас, наши идеи и большую часть того, что мы вообще говорим и делаем! Грубое пробуждение наступает, когда они не видят вещи так, как мы, и сопротивляются нам. Когда это случается, то вместо того чтобы искать причину в том, что мы говорили или отказывались признать, мы ищем ее в каких-то базовых изменениях в нашем партнере.

Всегда трудно «читать» тех, кто близок нам и в основном с нами согласен. Поскольку мы не ждем от них оппозиции и они обычно мало нам угрожают, наше осознание их невербальной коммуникации страдает. Например, в отношениях мужа и жены такие нарушения коммуникации могут привести к трудностям. Но ответственный за них партнер совершенно не может ответить на такой вопрос: «Каким образом ваша жена дает вам понять, что она вами недовольна?» или «Как ваш муж сигнализирует вам, что ему лучше побыть одному?» В формализованной культуре типа довоенной Японии жена не могла вербально выражать свое недовольство мужем. Вместо этого она могла просто переставить цветы в вазе, чтобы показать свое настроение. Муж знал, как прочитать этот знак.

Главное – помнить, что жесты принятия и благоприятные ответы – это проявление временных аттитюдов, которые подвержены быстрым изменениям. Надо внимательно читать их каждую минуту и не полагаться на автоматическую поддержку – вот путь к лучшему пониманию.

Некоторые жесты из этого кластера:

Руки, прикладываемые к груди (рис.34) – известный в течение тысячелетий, еще со времен Древнего Рима, жест честности и открытости. Римские легионеры приветствовали друг друга, прижав одну руку к сердцу, а другую подняв открытой ладонью к тому, к кому обращались.

Женщины, кроме формальных ситуаций, редко используют этот жест; кроме того, прижимание одной или двух рук к груди может означать у них защитную реакцию на внезапное удивление или испуг. Жест



Рис. 34.
*Честность*

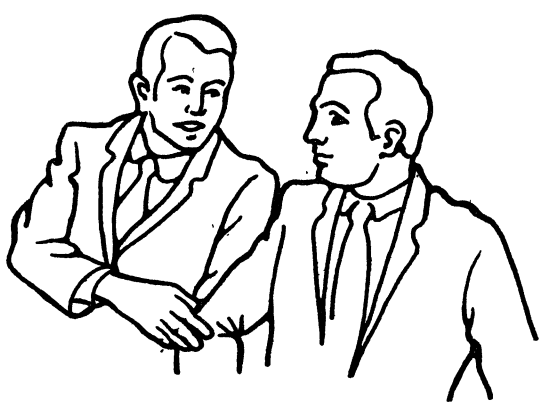


Рис. 35.
*Прерывающее прикосновение*

прикосновения (рис.35). Те, кто только касается другого или берет его за плечо или руку, обычно хотят прервать его или подчеркнуть что-то. Другой вариант – успокаивающее прикосновение, обычно с соответствующим вербальным сопровождением. Но жест, который нам нравится больше всего,– это когда человек прикасается к нам, чтобы показать симпатию и то, как хорошо ему в нашей компании.

Приближение к другому человеку – желание быть ближе к нему или желание вместе работать над рассматриваемым вопросом. Надо только замечать, если партнер начинает отодвигаться – тогда ему этого не хочется.

Этот жест сигнализирует также третьим лицам, что разговор для них закрыт. Вот, например, Джо и Хэнк обсуждают деловые вопросы на вечеринке. Они стоят, глядя друг другу в лицо, ступни параллельны, и на очень короткой дистанции. Другими словами, они стоят в закрытой позиции, делающей невозможным присоединение третьего участника – всем видно, что они ведут частный разговор, хотя в нем нет ничего конфиденциального, и они бы только приветствовали новых участников.

В качестве контраста – Говард и Джон стоят неподалеку в открытой позиции с телами, развернутыми наружу. Такая позиция ведет к образованию кружка из четырех, пяти и даже более человек, принимающих участие в разговоре.

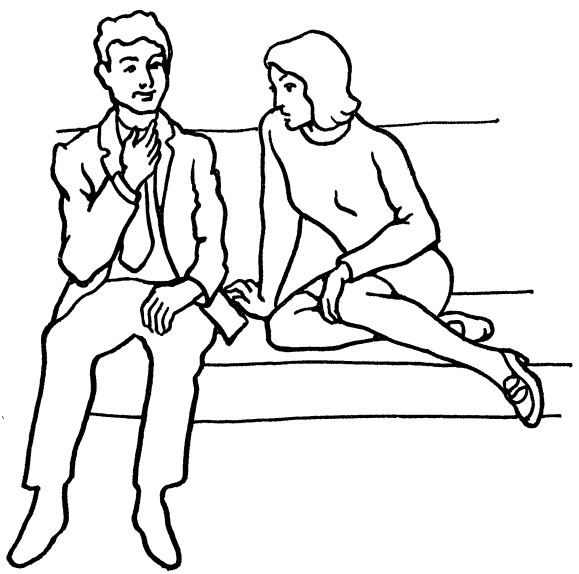


Рис. 36.
*«Так я чувствую себя свободней» и мужской прихорашивающийся жест*

**Ухаживание**

Этот кластер жестов мы называем «прихорашиванием». У женщин наиболее обычные – приглаживание или поправление волос, одежды; рассматривание себя в зеркало, повороты перед ним или взгляд на себя сбоку; покачивание бедрами; медленное скрещивание и разведение ног на глазах у мужчины; поглаживание себя по икрам, коленям, бедрам. Балансирование туфли на кончиках пальцев говорит мужчине: «В вашем присутствии я чувствую себя уютно». Если вы хотите это проверить, сделайте что-нибудь, чтобы женщина почувствовала себя неуютно, и вы увидите, как быстро туфля будет надета.

Другие женщины выражают то же самое, сидя, подогнув одну ногу под себя (рис.36). Прибавьте к этому прямой контакт глаз, и вы поймете, что леди определенно вами заинтересована.

Мужчины также используют жесты прихорашивания. Они поправляют галстук (рис.36), запонки, пиджак, подтягивают носки, если они спустились, и т.п.; выпрямляют тело, двигают подбородком вверх-вниз – все, чтобы получше преподнести себя другим.

**Ожидание**

Потирание ладоней (рис.37). Другой жест, не такой очевидный – медленное вытирание влажных ладоней о ткань. Здесь говорят уже не столько ожидания и надежды, сколько нервозности.

Скрещивание среднего и указательного пальцев – еще одно воспоминание из детства, магический знак против всего плохого, показывающий также собственную искренность. У взрослых это обычно очень легкое, быстрое движение.

## *ОТНОШЕНИЯ И СИТУАЦИИ*

Невербальные значения могут меняться в зависимости от того, когда, где, кто и как использует жест. Мы перейдем теперь к рассмотрению аттитюдов и кластеров жестов в соответствии с жизненными ситуациями.

**Родитель и ребенок**

Модусы невербальной коммуникации – здесь часто уровень звука и децибелы. Послания передаются с помощью таких вещей, как хлопанье дверьми, громкие звуки музыки и вопли. Как и считается в обыденном сознании, матери лучше понимают невербальное поведение своих детей, чем отцы. В нашем исследовании, кроме того, было установлено, что все родители лучше всего распознают попытки солгать или что-то скрыть от них. Так же считают и сами дети. На вопрос, кого легче всего обмануть, они единодушно называли дедушек и бабушек.



Рис. 37.
*Почесывание руки – жест ожидания*

**Влюбленные**

В помещении, наполненном людьми, можете ли вы сказать, кто из них в браке, а кто – нет; между кем – сильная любовная связь, а между кем – нет; кому удобно с другими, а кому – нет; и кто лучше чувствовал бы себя поодиночке, каждый в своей компании, а кто – нет?

Любовь хорошо подходит одним и плохо другим. Мы заметили, что для тех, для кого она полна смысла, специфичны определенные позы и жесты (рис. 38–40).

В группе замужние женщины сильнее, чем незамужние стремятся к общению с другими женщинами, тогда как незамужние – с мужчинами. Очень редко можно увидеть двух беседующих незамужних женщин, а если это и случается, то ненадолго.

Пары, не состоящие в браке, стремятся оставаться вместе в течение всего вечера, как бы сигнализируя окружающим, что они принадлежат друг другу. Пары, которые недавно поссорились и еще не успели толком наладить отношения, общаются друг с другом формально, и если отвечают на улыбку улыбкой, то между губ не видны зубы. В общем, в паре, переживающей не лучшие свои времена, редко прикасаются друг к другу, а если кто-то и делает, то второй быстро отдергивает руку или кисть руки, к которой притронулись. Как мы это уже говорили, прикосновение показывает права собственности и является жестом уверенности или подстраховки. Прикасающийся может поддержать адресата, уловив его потребность в уверенности. Если пара находится в хороших отношениях, то одно хорошее объятие порождает другое.

Многое можно сказать также по взаимному расположению стульев или кресел членов пары, допускающему или нет возможность присоединения к ним других собеседников.



Рис. 38.
*Взгляд, прикосновение*



Рис. 39.
*Одно хорошее объятие порождает другое*

Кроме непосредственно ухаживания, А.Шефлен выделил также действия, призывающие к нему. Для женщин, среди прочих, это наклон головы, скрещивание ног, расположение рук на бедре, демонстрация запястий или ладоней, расправление груди, медленные поглаживающие движения пальцев по бедру или запястью.



Рис. 40.
*Когда слова не нужны*

**Незнакомые люди**

Эрвинг Гоффман сделал интересное наблюдение в книге «Поведение в публичных местах»: «Можно утверждать в качестве общего правила, что знакомые люди в ситуации общения находят причины не смотреть в лицо друг другу, в то время как незнакомые постоянно это делают». Детерминирующим фактором в общении между двумя незнакомыми людьми является желание включиться, быть вовлеченным в это общение. Например, поздно ночью в метро в пустом вагоне, если они не желают вовлеченности, два человека будут стараться не вступать в контакт глаз, поскольку он означает признание, часто предшествующее разговору и вовлеченности. Не глядя друг на друга, эти два пассажира передают сигнал отсутствия интереса друг к другу, хотя, может быть, каждый боится партнера. Если же желание вовлеченности есть, то человек после первого взгляда на другого откашливается, мигает и говорит какую-либо незначительную фразу, типа: «В подземке мало народу по ночам» или «Чувствуешь себя странно, не будучи окружен со всех сторон толпой».

Невербальные сигналы по отношению к незнакомым людям различаются и в разных городах. На Юге в небольших городках гораздо чаще улыбаются, кивают, тепло говорят «привет» и т.п. Поэтому житель оттуда, впервые попав на Север в огромный город, удивляется кажущейся ему холодности прохожих.

**Начальник и подчиненный**

Желание занимать главенствующее положение может выразиться уже в первом рукопожатии. Если кто-то твердо схватывает вашу руку и поворачивает ее так, что его рука оказывается прямо над вашей, то он пытается добиться физического доминирования. Если же он поворачивает вашу руку наоборот, в том числе уже протягивает свою руку ладонью вверх, то он демонстрирует желание принять роль подчиненного.

В общении начальник-подчиненный часто встречаются жесты типа «захват территории» (ноги на стол), возвышения (начальник встает над сидящим подчиненным). Если подчиненный не понял и этого, то начальник может встать или взять папку с бумагами, раскрыть ее и посоветовать тому идти заниматься своими делами. Не стоит доводить дело до этой стадии.

Рис.41 показывает руководителя, озабоченного множеством



Рис. 41.
*Озабоченность*



Рис. 42.
*Отношения начальник-подчиненный. Кто есть кто?*

проблем. Если вы видите своего босса в такой позе, то лучше не подходить к нему еще и с вашими трудностями.

На рис.42 тот, кто стоит,– начальник. Обратите внимание на признаки его доминантности: он стоит, к тому же сзади стола, то есть на личной территории подчиненного, и держит руку в кармане, большой палец наружу – характерный жест уверенности и авторитета, общий для Европы и США.

**Клиент и профессионал**

Большинство клиентов хочет, кроме помощи, получить эмпатию со стороны профессионала, поскольку считает, что тот, кто не «почувствует» их проблему, вряд ли сможет ее разрешить.

Каковы же жесты в отношениях клиент-профессионал? Это должно быть со стороны профессионала явное, заметное свидетельство того, что он с равным вниманием слушает все, что бы ни рассказывал клиент. Кроме того, хорошо подходят позы оценки – голова опирается на руку, поза мыслителя и т.п., автоматически принимаемые многими профессионалами. Правда, не надо забывать, что эти позы неадекватны общению между самими профессионалами, где они кажутся критичными и подозрительными.

Наклон в сторону клиента выражает интерес. Отрицательный образ – профессионал сидит, откинувшись назад, соединив пальцы в «купол», и от клиента его отгораживает огромный стол.

Даже если клиент похож на растерявшегося ребенка, ни в коем случае не стоит занимать родительской позиции, выражающейся, в частности, в вопросах: «Вы следите за моей мыслью?», «Это вы ясно поняли?»

**Жесты без зрителей: разговор по телефону**

Мы жестикулируем вне зависимости от наличия аудитории. Особенно ярко это проявляется, когда вы у телефона. Во вступлении мы уже наблюдали три типа жестов и аттитюдов у звонящих. Вот еще несколько.

Рисование на бумаге. Как и во время заседания, это говорит об уменьшении интереса – во всяком случае, для человека с конкретным типом мышления.

Курильщик, если ему действительно интересно, вынет сигарету изо рта; если же он разозлится или смутится, он снова возьмет ее, собьет пепел; если же он действительно выведен из себя, то он жестко раздавит ее в пепельнице.

Прихорашивающиеся жесты у мужчин и женщин во время ухаживания наблюдаются постоянно; например, девушка, разговаривая со своим парнем по телефону, смотрится в зеркало.

Раскачивание на стуле – обычно жест удовлетворения, владения ситуацией.

Открывание и закрывание ящика стола – часто жест размышления над сложной проблемой.

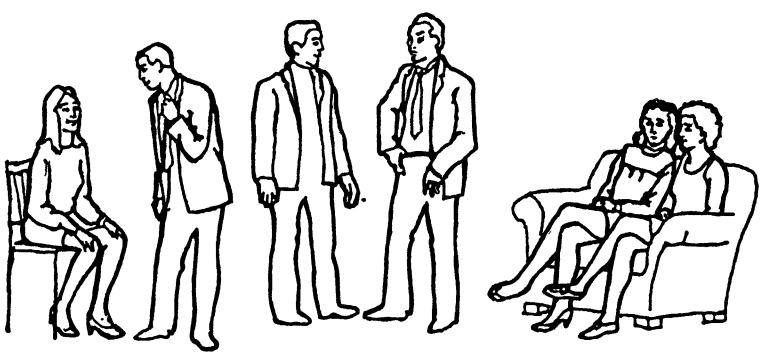
Вставание – бывает очень часто. Мы встаем, когда принимаем решение, когда удивлены или шокированы или когда разговор надоел.

**Вечеринки**

Очень часто на вечеринках приятнее наблюдать за людьми, чем быть самому. Большая доля этого удовольствия получается от чтения невербальной коммуникации.

Рис.43 показывает три типа взаимодействия в группе.

Два мужчины, стоящие в центре, вероятно, обсуждают что-то несущественное, судя по их «открытому» расположению, приглашающему желающих присоединиться. Заметьте, что пиджаки у обоих расстегнуты, они дружелюбно настроены, один из них заложил большой палец за



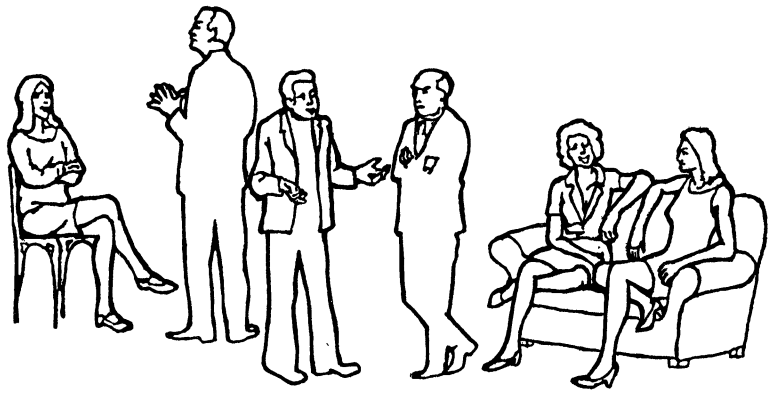


Рис. 44.

пояс, руки другого расслаблены, оба стоят, чуть наклонившись друг к другу.

Две женщины справа смотрят на этих мужчин. Одна из них наклонилась к другой и говорит что-то, видимо очень конфиденциальное. Можно догадаться, о ком они говорят. Ноги обеих скрещены, руки сцеплены – это защитная позиция.

Слева сидящая девушка говорит со стоящим молодым человеком. Ее голова наклонена, глаза широко открыты, она слегка наклонилась вперед, и руки ее такие открытые. Очевидно, она очень заинтересована этим человеком и внимательно слушает, что же он говорит. Он, также наклонившись вперед, прихорашивается (поправляет галстук) и выставил вперед правую («благоприятную») ногу. Его установка очевидна.

На рис.44 двое мужчин в центре обсуждают что-то, что заставило того, кто справа, принять защитную позу. Другой это чувствует и



Рис. 45.

пытается жестами раскрытых рук восстановить коммуникацию, может быть даже говоря: «В чем дело? Может быть, я сделал что-то не так?» Но, судя по сурово сведенным бровям его партнера, он может ничего не добиться или получить поток гневных слов.

Две женщины справа – близкие подруги и очень хорошо чувствуют себя друг с другом. Каждая сидит подвернув ногу, в свободной позе, и заинтересованно смотрит на другую. Обратите также внимание на расположение их рук – им легко прикоснуться друг к другу.

Женщина, сидящая слева, не очень заинтересована тем, что говорит ей молодой человек, стоящий перед ней. Ее ноги скрещены, и она мерно покачивает верхней. Более того, у нее скрещены руки, и она откинулась назад. Но молодой человек вполне уверен и самодоволен, он стоит, сложив пальцы, задрав нос, и, похоже, больше всего заинтересован собой, а не партнершей. Ей, вероятно, кажется, что он скорее читает ей лекцию, чем ведет разговор.

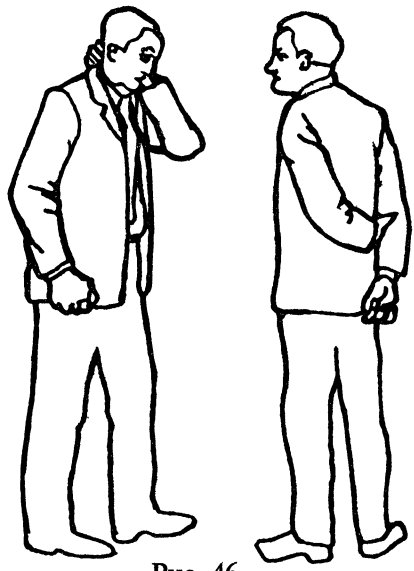


Рис. 46.
*Фрустрация и самоконтроль*

Мужчины в центре на рис.45 каждый по-своему проявляют нервозность и подозрительность. Стоящий справа смотрит поверх очков и держит руку в кармане, повернувшись к другому в профиль. Другой не в своей тарелке из-за того, что он сказал, и из-за реакции собеседника. Чтобы не сказать еще чего-нибудь подобного, он прикрыл рот рукой, а другой гладит ткань пиджака жестом самоподтверждения.

Из двух женщин справа та, что правее, сидит в оценивающей позе, в то время как вторая выражает сильную потребность в поддержке. Обратите внимание, как первая откинулась назад. В большинстве компаний всегда есть тот, кто пытается «продать» идею, услугу и т.п., и тот, кто постоянно пребывает в роли покупателя.

Парочка слева олицетворяет состояние готовности, хотя и нельзя сказать, на что она направлена. Может быть, они хотят танцевать, а может быть – уйти с вечеринки.

Мужчины на рис.46 охвачены сильными эмоциями: один из них ухватился за свою шею жестом самоконтроля, а другой удерживает свою руку за спиной, «чтобы не ударить». Опытный хозяин или хозяйка вечеринки поспешит разнять их.

В качестве заключительного теста посмотрите на рис.47–51, не читая примечания к ним, и попытайтесь определить, что невербально передает каждая из девушек.



Рис. 47.



Рис. 48.



Рис. 49.



Рис. 50.

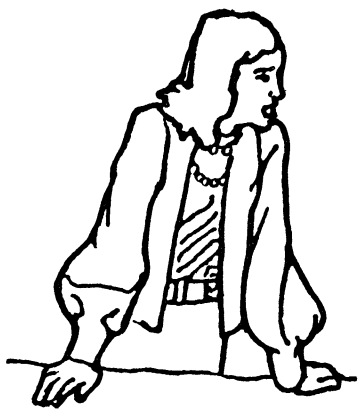


Рис. 51.

## КАК ЗАВОЕВЫВАТЬ ДРУЗЕЙ И ОКАЗЫВАТЬ ВЛИЯНИЕ НА ЛЮДЕЙ

(Дайджест книги Д.Карнеги «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей». Нью-Йорк, 1966)

### *ОСНОВНЫЕ ПРИЕМЫ ПРИ ОБЩЕНИИ С ЛЮДЬМИ*

**Если вы хотите достать мед, не опрокидывайте улей!**

Лично мне пришлось добрую треть века брести на ощупь в этом дремучем мире, прежде чем передо мной стала проясняться та истина, что в 99-ти случаях из ста человек ни в чем не осуждает себя, независимо от того, насколько он прав или не прав.

Критика бесполезна, ибо она ставит человека в позицию обороняющегося и побуждает его искать для себя оправдания. Критика опасна, ибо она ранит драгоценное для человека чувство собственного достоинства, наносит удар по его представлению о собственной значимости, возбуждает в нем чувство обиды и негодования.

В старой германской армии солдату не разрешалось подавать жалобу сразу после происшествия, давшего для нее повод. Он должен был сдержать первое чувство обиды, «заспать» его и остыть. Если же он подавал жалобу немедленно в день происшествия, его наказывали.

В повседневной жизни следовало бы ввести подобный закон для ворчливых родителей, сварливых жен, бранящихся работодателей и целой армии несносных любителей выискивать чужие ошибки.

На страницах истории вы найдете тысячи примеров бесполезности чересчур строгой критики. Возьмите, к примеру, известную ссору между Т.Рузвельтом и президентом Тафтом – ссора, из-за которой произошел раскол в республиканской партии и в Белый дом пришел Вудро Вильсон, а в мировую войну была вписана яркая, мужественная страница, изменившая течение истории. Окинем беглым взором события.

В 1908 году, исходя из Белого дома, Теодор Рузвельт сделал президентом Тафта, а сам удалился в Африку пострелять львов. Когда же он вернулся, его раздражению не было границ. Он обвинил Тафта в консерватизме и постарался обеспечить выдвижение самого себя в кандидаты на третий срок, для чего образовал партию Быков и Лосей*, тем самым почти развалив республиканскую партию. В результате на последующих выборах У.Готворд и республиканская партия вышли вперед только в двух штатах в Вермонте и Юте, самое сокрушительное поражение старой партии за всю историю.

Т.Рузвельт обвинил Тафта, но обвинял ли сам себя президент Тафт? Конечно, нет. Со слезами на глазах Тафт говорил: «Я не вижу, как мог бы поступить иначе, нежели поступил». Кто же виноват? Рузвельт или Тафт? По правде сказать, не знаю и стремлюсь узнать.

---

* Быки и Лоси – прозвище национальной партии, выделившейся из республиканской партии под руководством Т.Рузвельта к выборам 1912 года.

Главное, к чему я стремлюсь,– это показать, что вся критика со стороны Рузвельта не убедила Тафта в том, что в поражении виноват именно он. Единственным ее результатом было то, что Тафт старался оправдаться и повторял со слезами на глазах: «Я не вижу, как мог бы поступить иначе, нежели поступил».

Перед вами человеческая натура в действии: виновный обвинит кого угодно, но только не себя. Мы все таковы. Итак, если завтра мы с вами поддадимся искушению кого-либо критиковать, вспомним Аль-Капоне «Два нагана» – Кроули, А.Фолла.

Признаем тот факт, что критика, подобно домашним голубям, всегда возвращается обратно.

Признаем тот факт, что персона, которую мы вознамеримся осудить, вероятно, оправдает себя и осудит нас или, подобно благовоспитанному Тафту, скажет: «Не вижу, как бы мог я поступить иначе, нежели поступил».

Субботним утром 15 апреля 1865 года, А.Линкольн лежал, умирая, в комнатушке дешевого доходного дома напротив Форс-театра, где Бут выстрелил в него.

Большое тело Линкольна лежало простертое по диагонали на покосившейся кровати, слишком короткой для него. Над кроватью висела дешевая репродукция картины известного художника Роуза Бонера «Красивая лошадь», и газовый рожок, мерцая, бросал желтый свет.

Стоявший возле постели умирающего министр Стэнтен сказал: «Здесь лежит величайший из правителей, кого когда-либо видел свет».

В чем заключается секрет успеха Линкольна в обращении с людьми? Я изучал жизнь Авраама Линкольна в течение десяти лет и три года всецело посвятил работе над книгой, которую озаглавил: «Линкольн, которого не знают». Я был убежден, что должен предпринять столь тщательные и исчерпывающие изучения личности Линкольна и его частной жизни, насколько это вообще в человеческих возможностях. Я специально исследовал линкольновский метод обращения с людьми. Разрешал ли он себе удовольствие критиковать других людей? О, да! Когда он был еще молодым человеком, в Пиджин-Грик-Волдей, в штате Индиана, он не только критиковал, но даже писал письма к поэтам, высмеивающим людей, и оставлял их на проселочных дорогах, в таких местах, где они наверняка могли быть найдены. Одно из подобных писем стало причиной горькой обиды на всю жизнь. Даже после того как Линкольн стал практикующим адвокатом в Спрингфилде, штат Иллинойс, он открыто нападал на своих оппонентов в письмах, публикуемых в газетах. Но на этот раз он сделал это слишком оскорбительно. Осенью 1842 года он напрасно осмеял драчливого политикана по имени Джейм Шилдс, ирландца по происхождению. Написанный Линкольном пасквиль был опубликован в виде анонимного письма в газете «Спрингфилд джорнал». Город покатывался со смеху. Чувствительный и гордый, Шилдс вскипел от негодования. Он разузнал, кто написал письмо, вскочил на лошадь, и прискакал к Линкольну, и вызвал его на дуэль. Линкольн не хотел драться. Он вообще был против дуэлей, но в данном случае не мог отказаться и должен был спасать свою честь. Ему предоставили право выбрать оружие. Поскольку у него были очень длинные руки и во время обучения в Вест-Пойнте он получал уроки фехтования, то

выбрал кавалерийский плащ. На следующий день они встретились на песчаном берегу Миссисипи, готовые драться насмерть; в последний момент, однако секундантам удалось предотвратить дуэль.

Это был наиболее тягостный личный инцидент в жизни Линкольна. Он стал для него бесценным уроком в искусстве общения с людьми. Никогда более не пишет он унижающих чье-либо достоинство писем. И более никогда никого и ни за что не подвергает личной критике.

В течение Гражданской войны Линкольн одного за другим менял генералов, стоящих во главе Потомакской армии. Мак-Кеплан Поп, Берсайд, Хукер, Мид – и каждый из них, в свою очередь, совершил глубокую, трагическую ошибку, повергнувшую Линкольна в отчаяние.

Половина нации, имеется в виду северяне, гневно осуждала бездарных генералов, но Линкольн, «без злобы к кому-либо, с доброжелательностью ко всем», сохранял спокойствие. Одно из любимых им изречений: «Не судите, да не судимы будете».

И когда миссис Линкольн и другие сурово осуждали южан, Линкольн отвечал: «Не осуждайте их, в подобных обстоятельствах мы стали бы точно такими же».

Если кто-нибудь и имел право на осуждение, то это, конечно, Линкольн; приведем только одну иллюстрацию:

Битва при Геттисберге происходила в течение трех первых дней июля 1863 года. Ночью 4 июля, когда грозные тучи разлились ливнем и затопили всю местность, Ли начал отходить в южном направлении. Достигнув со своей разбитой армией Потомака, Ли увидел перед собой вздыбившуюся реку, о форсировании которой нечего было и думать, и армию Союза (северных штатов) позади себя. Ли был в ловушке. Он не мог убежать, и Линкольн видел это. То был бесценный, самим Богом посланный случай – одним ударом захватить армию Ли и окончить войну. Взволнованный надеждой на такую удачу, Линкольн приказал Миду атаковать Ли, не созывая военного совета. Линкольн телеграфировал свой приказ и для вящей убедительности послал к Миду специального курьера с требованием немедленного начала военных действий.

А что же сделал генерал Мид? Совершенно противоположное тому, что было приказано ему делать. Вопреки приказу Линкольна он созвал военный совет. Он колебался. Он мешкал. Он посылал телеграммы со всевозможными отговорками. Он решительно отказывался атаковать Ли. В конце концов вода спала и Ли увел свою армию на Потомак.

Линкольн был в ярости. «Что это значит? – вскричал он в разговоре со своим сыном Робертом. – Великий Боже, что это значит? Они уже были в нашей власти. Стоило только протянуть руку – и они наши. В таких обстоятельствах любой генерал мог разгромить их, если бы я был там, то смог бы захватить его!»

Ужасно раздосадованный, Линкольн сел и написал Миду нижеследующее письмо; надо помнить, что именно в этот период своей жизни он был крайне умерен и сдержан в своей речи. И следовательно, вышедшее из-под пера Линкольна в 1863 году письмо было равносильно строгому приговору:

«Мой дорогой генерал, не верю, что Вы способны оценить весь размер несчастья, заключающегося в бегстве Ли. Он был в нашей власти, и мы должны были принудить его к соглашению, которым, учитывая другие наши недавние успехи, могла закончиться война.

Теперь же война может тянуться бесконечно. Если Вы не решились атаковать Ли в минувший понедельник, когда в этом не было никакого риска, как же вы сумеете это сделать по ту сторону реки, когда сможете взять с собой не более двух третей имеющихся в распоряжении сил? Бессмысленно было бы ждать этого, и я теперь не ожидаю от Вас никаких крупных успехов. Ваш золотой случай упущен, и я безмерно огорчен этим».

Как вы предполагаете, что сделал Мид, когда прочитал письмо? Мид никогда не видел этого послания. Линкольн никогда не отправлял его. Оно было найдено среди бумаг Линкольна после его смерти.

Я предполагаю — это только догадка,— что, написав это письмо, Линкольн посмотрел в окно и сказал себе: «Минутку, может быть, не стоит спешить, легко мне, сидя в тиши Белого дома, посылать Миду приказы вести войска в атаку, а если бы я был под Геттисбергом и видел столько крови, сколько ее видел Мид за последнюю неделю, и мои уши пронзало бы столько стонов и криков раненых и умирающих, может быть, я тоже не жаждал бы атаки. Если у меня был бы такой же робкий характер, как у Мида, я, возможно, поступил точно так же, как он. Как бы ни было, время уже прошло. Послав это письмо, я отведу душу себе, но Мида это заставит искать оправдания, вынудит его осудить меня. Оно возбудит у него тяжелое чувство, помешает дальнейшему исполнению его как командующего и, возможно, вынудит его вообще уйти из армии в отставку».

Итак, как я уже сказал, Линкольн отложил письмо в сторону, ибо на горьком опыте знал, что резкая критика и выговоры почти неизменно оканчиваются этим.

Теодор Рузвельт говорил, что когда он, президент, сталкивался с какой-нибудь запутанной проблемой, то обычно поворачивался и поднимал взгляд на большой портрет Линкольна, висевший на стене, и спрашивал себя: «А как поступил бы Линкольн, если бы был на моем месте? Как он решил бы эту проблему?»

В следующий раз, когда мы почувствуем искушение всыпать кому-нибудь по первое число, извлечем из кармана пятидолларовый банкнот, посмотрим на изображение Линкольна на нем и спросим себя: «А как бы поступил в подобной ситуации Линкольн?»

Известен ли вам какой-нибудь человек, кого вам хотелось бы изменить, исправить, сделать лучше? Если да, то это великолепно. Я в совершенном восторге. Но почему бы вам не начать с самого себя? Даже с чисто эгоистической точки зрения — это несравненно выгодней, чем стараться улучшить других, и, между прочим, значительно безопасней.

«Когда человек начинает борьбу с самим собой,— сказал Броунинг,— он уже чего-то достиг».

Самоусовершенствование, вероятно, займет у вас времени до Рождества. Затем вы сможете хорошо отдохнуть в праздники, а Новый год посвятите критике — исправлению других людей.

Но самосовершенствование — прежде всего.

«Не пеняй соседу за снег на его крыше,— говорил Конфуций,— когда у тебя самого порог не очищен».

Если нам завтра захочется нанести обиду, которая способна причинить боль в течение десятилетий и длиться до самой смерти,

разрешим себе выпустить жало критики, но давайте не будем считать, как считаем обычно, что мы справедливы.

Будем помнить при общении с людьми, что мы общаемся с нелогичными созданиями; с созданиями эмоциональными, обросшими колющими предрассудками и движимыми гордостью и тщеславием. Критика – это опасная искра, которая может стать причиной взрыва с порохом в погребе гордости, порой случается, что подобные взрывы ускоряют смерть. К примеру, генерал Леонард Вуд подвергся критике и был утвержден командующим экспедиционной армией, направляющейся во Францию. Это нанесло удар его гордости, вероятно сократив его жизнь. Едкая картина явилась причиной того, что чувствительный Томас Харди, один из прекраснейших романистов, обогативших английскую литературу, навсегда отказался от художественного творчества. Критика толкнула английского поэта Томаса Чаттертона на самоубийство.

Бенджамин Франклин, не отличавшийся тактом в юности, стал столь дипломатичен, справедлив в обращении с людьми, что был назначен американским послом во Францию. В чем секрет его успеха? «Я не склонен дурно отзываться ни о ком,– говорил он,– ... и о каждом говорю все хорошее, что мне о нем известно».

Глупец может критиковать, осуждать и высказывать недовольство. Большинство глупцов так и делают.

Но чтобы понимать и прощать, необходимо обладать характером и выработать самоконтроль.

«Великий человек обнаруживает свое величие тем,– сказал Карлейль,– как он обращается с маленькими людьми».

Вместо того чтобы осуждать людей, постараемся понять их, постараемся постичь, почему они поступают именно так, а не иначе. Это бесконечно более выгодно и интересно, чем критиковать,– это порождает взаимное понимание, терпимость и великодушие. «Все понять – все простить».

Как сказал доктор Джонсон: «Сам Бог не осудит человека, пока не окончатся дни его».

Почему же должны судить мы с вами?

## *ВЕЛИЧАЙШИЙ СЕКРЕТ ОБРАЩЕНИЯ С ЛЮДЬМИ*

Существует только один путь под небом убедить кого-либо что-нибудь сделать. Приходилось ли вам задумываться над этим? Да, один-единственный.

Запомните, другого пути нет!

Конечно, вы можете заставить человека «захотеть» отдать вам часы, ткнув ему под ребро револьвер. Вы можете принудить служащего к разовому акту повиновения – пока вы не отвернулись от него, пригрозив ему увольнением. Вы можете ремнем или угрозой заставить ребенка сделать то, чего вы хотите. Но эти грубые методы имеют крайне нежелательные последствия.

Единственный способ, с помощью которого смогу убедить вас что-либо сделать,– это предложить вам то, что вы хотите.

А что вы хотите?

Знаменитый доктор Зигмунд Фрейд из Вены, один из наиболее выдающихся психологов XX столетия, говорит, что все наши поступки берут начало в двух мотивах: в сексуальном влечении и в желании быть великим.

Профессор Джон Дьюи, наиболее глубокий американский философ, формулирует это несколько иначе. Доктор Дьюи говорит, что глубочайшим стремлением человеческой натуры является «желание быть значительным». Запомним это выражение «желание быть значительным». Это очень важно. В этой книге вы очень много услышите об этом.

Чего же вы хотите? Не столь уж многого. Но того немногого, что стало бы для вас желанным, вы желаете страстно, с настойчивостью, не допускающей мысли об отказе.

Почти все нормальные взрослые люди хотят:

1. Здоровья и безопасности. 2. Пищи. 3. Сна. 4. Денег и того, что на них приобретается. 5. Уверенности в своем будущем. 6. Сексуального удовлетворения. 7. Благополучия своих детей. 8. Чувства своей значимости.

Почти все желания удовлетворимы, все, за исключением одного, столь же глубокого и властного, как потребность в пище и сне, но оно редко бывает удовлетворенным. Фрейд его называет «желанием быть великим», а Дьюи — «желанием быть значительным».

Линкольн однажды письмо начал словами: «Каждому нравится, когда его хвалят». Уильям Джеймс сказал: «Глубочайшим принципом человеческой натуры является страстное желание получить признание своей ценности». Заметьте, он не сказал желание, а «страстное желание».

Это мучительный, неутолимый голод человеческого сердца, и тот редкий человек, который утолит его, будет владеть душами, и даже могильщик пожалеет о его смерти.

Именно желание ощутить свою значимость толкнуло необразованного и забитого нуждой приказчика из бакалейной лавки к изучению книг по вопросам права, найденных на дне бочонка с домашним скарбом, купленным им за 50 центов. Вы, вероятно, слышали об этом приказчике-бакалейщике. Его звали Линкольн.

Именно желание почувствовать свою значительность вдохновило Диккенса на создание бессмертных романов. Оно вдохновило сэра Кристофора Рена создать свою симфонию в камне. Это желание заставило Рокфеллера копить миллионы, которых ему никогда не истратить, и богатейшего человека в вашем городе построить дом, намного превышающий своими размерами его потребности.

Это желание заставляет вас одеваться по последней моде, водить машину самой последней марки и распространяться о том, какие изумительные у вас дети.

Именно это желание соблазняет многих мальчишек становиться гангстерами и бандитами. «Нынешний юный преступник помешан на самом себе,— говорил полицейский комиссар Нью-Йорка Малруней,— и первое,о чем он просит после ареста, это газеты, о сенсационных сообщениях делающих из него героя. Неприятная перспектива угодить в «теплое местечко»— на электрический стул — кажется ему чем-то отдаленным и незначительным, пока он пожирает глазами свое изображение, делящее место с изображениями «Крошки Руфь», Ла-Гардии, Эйнштейна, Рузвельта и т.д.

Если вы скажете мне, благодаря чему вы обрели чувство своей значительности, я скажу вам, кто вы. Это определяет ваш характер. Это наиболее существенный ваш признак. К примеру, Джон Рокфеллер сильнее почувствовал свою значительность, пожертвовав деньги на сооружение современной больницы в Пекине, проявив заботу о миллионах бедных людей, которых он никогда не видел и не увидит. Диллингер же, наоборот, обрел чувство своей значительности в бандитизме, грабеже банков и убийствах.

Однажды в Миннесоте, когда за ним гналась полиция, он ворвался в аптеку и крикнул: «Я – Диллингер!» Он был горд тем, что является врагом общества номер один! «Я не трону вас»,– сказал он.

Главное различие между Диллингером и Рокфеллером в том, благодаря чему они приобрели свое чувство значительности. История пестрит любопытнейшими примерами того, как известные люди старались приобрести чувство своей значительности. Даже Джордж Вашингтон хотел, чтобы его титуловали «Его величество, Президент Соединенных Штатов». Колумб домогался титула «Адмирала Океана и вице-президента Индии». Екатерина Великая отказывалась вскрывать письма, на которых не значилось: «Ее Императорскому Величеству». Миссис Линкольн, будучи хозяйкой Белого дома, подобно тигрице набросилась на миссис Грант, вскричав: «Как вы можете садиться в моем присутствии раньше, чем я вам предложила это?»

Даже Шекспир, величайший из великих, пытался добиться блеска своему имени приобретением гербового щита для своего рода.

Иногда люди изображают из себя беспомощных больных, чтобы привлечь к себе повышенное внимание и сочувствие и обрести тем самым чувство своей значительности.

Насколько я знаю историю, только два человека имели годовой оклад в размере миллиона долларов: Уолтер Крайслер и Чарльз Швэб.

Почему Эндрю Карнеги платил Швэбу миллион долларов в год, более чем три тысячи долларов в день? Почему? Может быть, потому, что он знал о производстве стали больше других? Чепуха. Чарльз Швэб сам рассказывал мне, что многие его работники знают о производстве стали больше, чем он. Швэб сказал, что ему платили такую высокую заработную плату за его умение руководить людьми. Я спросил его, как он это делает. Вот его секрет, изложенный собственными словами, которые следовало бы увековечить в бронзе и вывесить в каждом доме и школе, в каждом магазине и учреждении, в стране, слова, которые надлежало бы детям запомнить вместо того, чтобы тратить время на запоминание спряжений латинских глаголов или годового уровня осадков в Бразилии, слова которые преобразуют вашу жизнь в сознание, если только вы будете жить, руководствуясь ими.

«Считаю наиболее ценным качеством, которым я обладаю, мои способности возбуждать энтузиазм в людях, – сказал Швэб, – и полагаю, что способ, с помощью которого можно развить лучшее, что заложено в человеке, – это признание его ценности и поощрение.

Ничто так не убивает человеческого самолюбия и честолюбия, как критика со стороны вышестоящих. Я никогда никого не критикую. Придаю больше значения тому, чтобы дать человеку принудительный мотив к труду. Поэтому забочусь о том, чтобы найти то, что достойно похвалы, и питаю отвращение к выискиванию ошибок. Когда мне

нравится что-нибудь, я искренен в своем одобрении и щедр на похвалу».

Именно так Швэб и поступал. А как поступает средний человек? Как раз наоборот. Когда ему что-нибудь не нравится, он поминает всех чертей, когда нравится — молчит.

«При всех моих обширных связях и знакомствах,— заявил Швэб,— со многими влиятельными людьми в различных частях земного шара, мне пришлось бы, однако поискать человека, как бы он ни был велик и доволен своим положением, который не делал бы работу лучше и прилагал бы больше усилий под влиянием одобрения, нежели под влиянием критики».

То, что он откровенно высказал, явилось одной из главных причин феноменального успеха Эндрю Карнеги. Карнеги высоко ценил его связи как общественные, так и личные.

И даже на своем надгробии Карнеги пожелал воздать хвалу своим помощникам. Он сочинил для себя эпитафию следующего содержания: «Здесь лежит тот, кто умеет подчинять себе людей, более умных, чем он сам».

В чем же различие между высокой оценкой и лестью? Оно не сложно. Первая искренна, вторая нет. Первая идет от сердца, вторая — фальшивая. Первая вызывает всеобщее восхищение, вторая — всеобщее презрение.

Недавно мне довелось увидеть бюст генерала Обрегона во дворце Чапультепек в Мехико-Сити. Под бюстом было выгравировано мудрое изречение, характеризующее мировоззрение генерала:

«Не бойтесь врагов, которые нападают на вас, бойтесь друзей, которые вам льстят».

Нет! Нет! И нет! Я отнюдь не учу льстить. Я далек от этого. Я рассказываю о новом образе жизни и хочу повторить это.

У короля Георга V на стенах его кабинета в Букингемском дворце красовались шесть изречений. Одно из них гласило: «Научи меня не расточать и не принимать дешевых похвал». В этом сущность лести — дешевая похвала. Однажды я прочел определение лести, которое стоит того, чтобы его произнести здесь: «Льстить — это говорить другому именно то, что он думает сам о себе».

«Каким бы языком вы не пользовались,— сказал Рольф Эмрос,— вы никогда не сможете сказать ничего другого, кроме того, кто вы такой».

За исключением мыслей, связанных с какими-нибудь конкретными проблемами, 95 % времени, занятого размышлениями, мы посвящаем обычно сами себе. Итак, мы прекратим на некоторое время думать о самих себе и начнем думать о достоинствах других людей, нам не понадобится прибегать к лести, столь дешевой и лживой, что ее можно уличить раньше, чем она сойдет с языка.

Эмирсон сказал: «Каждый человек, которого я встречаю, в какой-нибудь области превосходит меня. И в ней я готов у него учиться».

Если это было справедливо для Эмирсона, не в тысячу ли раз более это справедливо для нас с вами? Перестанем же думать только о наших совершенствах и желаниях. Попытаемся уяснить достоинства другого человека. Тогда не будет нужды в лести. Давайте честно, искренне признавать хорошее в других. Будьте сердечны в своем

одобрении и щедры на похвалы, и люди будут дорожить вашими словами, помнить их и повторять в течение всей вашей жизни – повторять, спустя годы после того, как вы забудете их.

## *КТО СПОСОБЕН ТАК ПОСТУПАТЬ, С ТЕМ – ВЕСЬ МИР, КТО НЕ СПОСОБЕН – ИДЕТ В ОДИНОЧЕСТВЕ*

Каждое лето я хожу удить рыбу на Мэйн. Лично я очень люблю землянику со сливками, однако обнаружил, что по каким-то странным причинам рыба предпочитает червей. Поэтому, когда ужу рыбу, думаю не о том, что люблю я, а о том, что любит рыба, и не насаживаю на крючок землянику со сливками. Отнюдь, а подвешиваю на крючок для рыбы червяка или кузнечика и говорю: «Не угодно ли отведать вот это?»

Почему же не пользоваться этой же логикой и в отношениях с людьми? Именно так поступал Ллойд-Джордж. Когда кто-то спросил у него, каким образом он сумел так долго держаться у власти, в то время все другие лидеры военного времени – Вильсон, Орландо, Клемансо – были давно смещены и забыты. Ллойд-Джордж ответил, что его устойчивость на вершине власти следовало бы отнести за счет того, что он научился угадывать, какую наживку следует нацепить на крючок, чтобы удовлетворить требования Рыб.

Зачем рассказывать о том, чего нам хочется? Это по-детски, просто нелепо. Ну конечно же, вам интересно то, чего вам хочется. Вы всегда проявляете интерес к этому. Но не вы один таковы. В этом отношении последний из нас точно таков, как и вы: все мы интересуемся тем, что хотим.

В самом деле, существует только один способ в подлунном мире оказать влияние на другого человека: это говорить с ним о том, что является предметом его желаний и показать ему, как это можно достичь.

Профессор Гарри А.Оверстрит в своей научно-популярной книге «Мотивация человеческого поведения» говорит: «Наши действия вытекают из наших главных желаний... и наилучший совет, какой можно дать, если вы хотите побудить кого-либо к действиям – будь то в работе, в домашней жизни, школе или политике,– прежде всего пробудите в нем какое-нибудь сильное желание. Кто способен сделать это, с тем – весь мир. Кто не способен – идет в одиночестве».

Один из лучших советов в сфере тонкого искусства человеческих взаимоотношений дан Генри Фордом в его словах: «Если существует некий «секрет успеха», то он заключается в том, что человек может принять точку зрения другого и видеть вещи под углом зрения так же хорошо, как под своим собственным».

Это очень хорошо сказано, даже хочется повторить.

Это так просто, так очевидно, что всякий должен увидеть справедливость этих слов с первого взгляда; однако 90 % людей на этой земле в 90 случаях из 100 игнорируют эту истину.

Оуэн Д.Юнг сказал: «Человек, способный поставить себя на место другого, способный понять его образ мышления, может не беспокоиться о том, какое будущее его ожидает».

Если по прочтении этой книги вы приобретете самое нужное –

склонность становиться на точку зрения другого, смотреть на вещи под его углом зрения, это может оказаться важной вехой в вашей карьере.

Уильям Винтер заметил однажды, что самовыражение – это «главная настоятельная потребность человеческой натуры».

Почему бы нам не использовать знание законов психологии в деловой жизни? Предположим, у нас появилась прекрасная идея. Почему бы вместо того чтобы заставлять другого считать ее нашей, не предоставить ему возможность самому состряпать и размешать эту идею? Он будет тогда смотреть на нее, как на свою собственную, она понравится ему, и, может быть, он съест две порции.

Запомним: «Прежде всего возбудите в другом сильное желание. Кто способен поступить так, с тем – весь мир, кто не способен – идет в одиночестве».

## *ШЕСТЬ СПОСОБОВ РАСПОЛАГАТЬ К СЕБЕ ЛЮДЕЙ*

### Поступайте так, и вы будете повсюду радушно приняты

Зачем читать эту книгу? Чтобы узнать, как приобретать друзей? Почему не изучать технику величайшего приобретателя друзей, какого когда-либо знал свет? Кто он? Вы можете встретить его завтра, выйдя на улицу. Когда вы окажетесь в десяти футах от него, он начнет помахивать хвостом. Если вы остановитесь и потреплете его, он будет готов выпрыгнуть из шкуры, чтобы показать вам, как он любит вас. И вы знаете, что за этим проявлением чувств с его стороны нет никаких скрытых мотивов: он не намеревается продать вам недвижимое имущество и не собирается жениться на вас.

Задумывались ли вы когда-нибудь над мыслью о том, что собака – это единственное животное, которое не обязано работать для своего существования? Курица должна нести яйца, корова – давать молоко, канарейка – петь. Только собака живет, не давая ничего, кроме любви.

«Нью-Йорк телефон компани» предприняла детальное обследование телефонных переговоров для того, чтобы определить наиболее употребительное слово.

Вы отгадали: это личное местоимение «Я». Оно было использовано 3990 раз в 500 телефонных переговорах.

Когда вы видите групповую фотографию, где сняты и вы, на чье изображение смотрите прежде всего?

Покойный Альфред Адлер, знаменитый венский психолог, написал книгу, озаглавленную «Что должна значить для вас жизнь». В этой книге он говорит: «Индивидуум, который не проявляет интереса к своим собратьям, переживает наибольшие трудности в жизни и причиняет наибольшие несправделивости другим». Из среды подобных личностей происходят неудачники и банкроты.

Вы можете прочесть множество ученых томов по психологии, но не встретите положения более важного для нас с вами. Я не люблю повторений, но положение, высказанное Адлером, столь велико по своему значению, что хочется повторить его. Это являлось также одним из секретов удивительной популярности Т.Рузвельта. Даже его слуги

любили его. Его камердинер (из цветных) Джеймс И.Амос написал о нем книгу, которую озаглавил: «Т.Рузвельт, герой своего слуги».

Рузвельт однажды зашел в Белый дом, когда президент Тафт и его супруга отсутствовали. Его искреннее расположение к маленьким людям сказывалось в том, как он приветствовал по имени всех старых слуг, служивших еще при нем в Белом доме, даже если это касалось девушки-судомойки.

«Когда он увидел кухарку Алису,— пишет Арчи Батт,— он спросил ее, печет ли она еще маисовые лепешки. Алиса ответила ему, что она делает их иногда для слуг, но наверху их никто не ест. «Они просто не имеют вкуса,— пророкотал Рузвельт,— я скажу президенту об этом». Алиса принесла ему на тарелке кусок маисовой лепешки, и он направился в канцелярию президента, жуя ее и здороваясь на ходу с садовниками и чернорабочими...

Он обращался к каждому точно так же, как обращался в прошлом. Они же перешептывались об этом друг с другом, и Аик Гувер сказал со слезами на глазах: «Это был единственный счастливый день для нас за последние два года, и никто из нас не променял бы его даже за сто долларов».

Вот уже много лет, как я взял себе за правило узнавать дни рождения своих друзей. Как? Хотя я ни капельки не верю в астрологию, тем не менее завожу разговор о том, верит ли мой собеседник в то, что дата его рождения влияет на характер и обстоятельства жизни. Потом прошу назвать мне месяц и день его рождения. Если он скажет, например, 24 ноября, я начинаю повторять про себя: «24 ноября, 24 ноября». Как только он отвернется, я записываю имя и день рождения, а позднее вношу эти данные в свою книгу дней рождений. В начале каждого года я отмечаю эти дни в своем календаре, чтобы они попадались мне на глаза автоматически. Когда подходит очередной день рождения, посылаю письмо или телеграмму. Какой это имеет успех! Часто я оказываюсь единственным человеком, который вспомнил об имениннике.

Если мы хотим иметь друзей, давайте будем при встречах с людьми приветливы и душевны. Когда вам кто-нибудь звонит по телефону, пользуйтесь этими психологическими правилами.

Говорите «Алло» тоном, выражающим радость по поводу того, что вам позвонили. «Нью-Йорк телефон компани» специально обучает телефонисток произносить слова таким тоном, в котором слышалось: «Доброе утро, я рада быть вам полезной». Вспомним об этом завтра, когда будем отвечать на телефонный звонок.

Действенна ли подобная философия в мире бизнеса?

Чарльз Р.Уолтерс, сотрудник одного из крупнейших банков, получил задание подготовить срочно конфиденциальный доклад об одной корпорации. Он знал лишь одного человека, который располагал столь необходимой для него информацией, и мистер Уолтерс отправился к нему с визитом. Это был президент крупной промышленной компании. Пропустив Уолтерса в кабинет президента, секретарша, молодая женщина, просунула голову в дверь и сказала президенту, что сегодня у нее нет для него марок. «Я собираю марки для своего 12-летнего сына»,— объяснил президент Уолтерсу. Мистер Уолтерс объяснил причину своего визита и начал задавать вопросы. Президент отвечал неопределенно, очень

общими и туманными фразами, он не хотел разговаривать, и было очевидно, что ничто не может склонить его к беседе. Интервью оказалось бесплодным и коротким. «Откровенно говоря, я не знал, что мне делать,— признался мистер Уолтерс, рассказывая эту историю студентам наших курсов,— потом вспомнил, что сказала его секретарша: марки... 12-летний сын... И припомнил также, что иностранный отдел нашего банка коллекционирует марки с писем, приходящих к нам со всех континентов, омываемых четырьмя океанами.

На следующий день, после полудня, я позвонил этому джентльмену и сказал лишь, что у меня есть несколько марок для его сына. Был ли я встречен с энтузиазмом в этот раз? О, да, сэр! Он не смог бы трясти мне руку с большим воодушевлением, даже если бы рекламировал себя в выборах на конгрессе. Он излучал радушие и доброжелательность. «Вот эта очень понравится моему Джорджу,— то и дело произносил он, любовно перебирая марки,— а взгляните-ка на эту! Да это же настоящее сокровище!»

С полчаса мы потратили на разговоры о марках и разглядывание фотографий его сына, а затем, даже без моей просьбы об этом, он посвятил более часа своего времени, чтобы дать мне всю необходимую для меня информацию. Он рассказал мне все, что знал сам, а потом вызвал и расспросил своих подчиненных. Он позвонил нескольким из своих коллег и засыпал меня фактами, образами, сообщениями и корреспонденциями. Говоря языком газетчиков, я произвел сенсацию.

Итак, если вы хотите располагать к себе людей, правило 1 гласит: *проявляйте искренний интерес к другим людям!*

## Простой способ произвести хорошее впечатление

Поступки «говорят» громче, чем слова, а улыбка «говорит»: «Вы мне нравитесь! Вы делаете меня счастливым. Я рад видеть вас!»

Вот почему собаки имеют такой успех. Они так рады нас видеть, что готовы выпрыгивать из собственной шкуры. И естественно, мы рады их видеть.

Неискренняя улыбка? Нет. Она никогда не введет в заблуждение. Механика лицемерия нам известна, и она нас возмущает. Я говорю о настоящей улыбке, улыбке, исполненной сердечного тепла, идущей от глубины души, об улыбке, которая высоко ценится на бирже человеческих чувств.

Множеству бизнесменов (из числа слушателей моих курсов) я рекомендовал попробовать улыбаться кому-нибудь ежечасно в течение недели, а потом рассказать в классе о результатах эксперимента. Как это сработало? Давайте посмотрим... Вот письмо от Уильяма Б.Стейнгардта, члена нью-йоркской фондовой биржи. Его случай не единственный. Он типичен для сотен других случаев.

«Я женат уже более восемнадцати лет,— пишет мистер Стейнгардт,— и в течение этого времени редко улыбался жене. От момента пробуждения до ухода на работу я не произносил и двух дюжин слов, был противнейшим брюзгой, какой прогуливался когда-либо по Бродвею.

Когда вы попросили сделать меня сообщение о моем эксперименте с улыбками, я подумал, что следует попытаться в течение недели.

Итак, на следующий день, причесываясь, я посмотрел на свою

мрачную физиономию в зеркале и сказал себе: «Билл, ты немедленно сотрешь эту хмурую мину, которая придает тебе вид свежевыпоротого кота, и начнешь улыбаться. Начнешь прямо сию минуту». Сев завтракать, я приветствовал жену словами: «Доброе утро, моя дорогая!»— и улыбнулся ей.

Вы предупреждали меня, что она может удивиться. Ну так вы недооценили ее реакции. Она была совершенно ошеломлена. Она была потрясена. Я сказал ей, что в будущем она может рассчитывать на это, как на регулярное явление, и продолжаю улыбаться каждое утро, вот уже два месяца.

Эта перемена моего отношения к ней в наш дом за эти два месяца принесла больше радости, чем за весь минувший год».

Таким образом, высший сознательный путь к жизнерадостности, если она нами утрачена,это взять себя в руки и заставить говорить и поступать так, как если бы жизнерадостность была уже обретена...

«Нет ничего, что было бы хорошим или дурным,— сказал Шекспир,— но делает его сознанье таковым».

Прочтите внимательно мудрый совет Эльберта Хаббэрда, но запомните: одно лишь внимательное чтение без последующего применения не принесет вам никакой пользы. Всякий раз, когда вы выходите из дома, приостановитесь, высоко поднимите голову, как если бы она была увенчана короной, дышите полной грудью, «пейте» солнечный свет, приветствуйте улыбкой ваших друзей, вкладывайте душу в каждое рукопожатие. Не бойтесь быть неправильно понятым и не задумывайтесь даже на минуту о ваших недоброжелателях. Старайтесь сосредоточить ваши мысли на том, что вам хотелось бы совершить, и тогда, не меняя направления, вы будете двигаться прямо к цели. Постоянно удерживайте в своем уме те большие и прекрасные цели, которых вам хотелось бы достичь, и тогда, по прошествии какого-то времени, вы обнаружите, что стали бессознательно улавливать необходимые для исполнения ваших желаний возможности, подобно тому, как полипы кораллов улавливают из набегающих волн прилива необходимые для них вещества. Нарисуйте в своем воображении образ того одаренного, достойного, полезного человека, каким вам хотелось бы быть, и поддерживаемый вашей мыслью образ будет ежечасно и ежеминутно преобразовывать вас в такую именно личность...

Итак, если вы хотите располагать к себе людей, правило 2 гласит:

*УЛЫБАЙТЕСЬ!*

**Если вы не делаете этого — неприятности не за горами**

В течение трехлетнего путешествия Джими Фэрли по стране в качестве представителя концерна по производству гипса, и тех лет, когда он служил в городской управе, он придумал систему для запоминания имен: имени человека, размеров его семьи, рода занятий и характера политических взглядов. Из всех этих фактов он создавал в своем сознании целую картину и, встретив этого человека в следующий раз, даже мог, непринужденно похлопав его по плечу, расспросить о здоровье его жены и деток и о том, как чувствует себя куст роз за домом в саду, даже если это было годом позже. Неудивительно, что он так преуспел впоследствии.

Джим Фэрли рано уяснил для себя в этой жизни, что средний человек гораздо более привязан к своему собственному имени, чем ко всем прочим именам на земле, вместе взятым. Только запомните это имя и, обращаясь к нему, произносите его непринужденно, и вы уже сделали ему приятный и производящий выгодное впечатление комплимент.

Но забудете его или ошибетесь в произношении и вы уже поставили себя в крайне неловкое положение. Однажды, организуя в Париже курсы публичной словесности, я разослал всем проживающим в городе американцам письмо, размноженное типографским способом. Наборщик-француз, явно слабо знавший английский язык, набирая имена, естественно, исказил их. И один из адресатов, управляющий парижского филиала американского банка, учинил мне в ответном письме полнейший разнос за орфографические ошибки, допущенные в написании его имени.

Люди так гордятся своими именами, что стремятся их увековечить любой ценой. Даже крикливый и вспыльчивый старик П.Т.Барнум, будучи глубоко огорченным отсутствием у него сыновей, которые унаследовали бы его имя, предложил своему внуку К.Г.Силли двадцать пять тысяч долларов в случае, если бы он принял фамилию Барнум-Силли.

Два столетия назад богатые люди платили писателям за то, чтобы они посвятили им свои книги.

Библиотеки и музеи обязаны своими богатейшими коллекциями людям, которые не допускали и мысли, что их имена могут изгладиться из памяти потомков. В Нью-Йоркской публичной библиотеке хранятся собрания книг Астора и Леннокса. Метрополитен Музеум увековечивает имена Бенджамина Альтмана и Дж.Моргана. И почти каждая церковь украшена оконными витражами, на которых поминаются имена жертвователей на постройку храма.

Большинство людей не запоминает имена по той простой причине, что они не уделяют достаточно времени и необходимой энергии для того, чтобы сосредоточиться, повторить, неизгладимо запечатлеть в своей памяти эти имена. Они находят для себя извинения, что слишком заняты.

Но вероятно, они заняты не больше, чем Франклин Д.Рузвельт. А он находил время запомнить имена и обращаться по имени даже к мастеровым, с которыми ему приходилось вступать в контакт.

Наполеон III, император Франции и племянник великого Наполеона, гордился тем, что он, несмотря на свои монаршии заботы, был в состоянии вспомнить имя любого, однажды встреченного им человека. Как это ему удавалось? Очень просто. Если он слышал произносимое имя недостаточно отчетливо, то говорил: «Извините, я плохо расслышал ваше имя». В тех случаях, когда имя было необычным, он спрашивал: «А как оно пишется?» В течение беседы он старался несколько раз произнести только что услышанное имя, а в уме связать его с какой-нибудь характерной особенностью, выражением лица и общим видом человека. Если новый знакомый был лицом значительным, Наполеон прилагал дополнительные усилия, чтобы запомнить его имя. Как только Императорское Величество оставался в одиночестве, он записывал это имя на листке бумаги, затем сосредоточенно вглядывался в его начертание, запечатлевая его в своей памяти, и рвал листок. Этим способом он достиг того, что и зрительная, и слуховая память сохраняли нужное имя.

«Все это отнимает время, но «хорошие манеры»,— сказал Эмирсон,— требуют маленьких жертв».

Итак, если вы хотите научиться располагать к себе людей, правило 3 гласит: *помните, что для человека звук его имени является самым сладким и самым важным звуком в человеческой речи.*

## Легчайший способ стать хорошим собеседником

Вечный жалобщик и самый яростный критик будут сто раз усмирены и смягчены одним лишь присутствием терпеливого и сочувствующего им слушателя — слушателя, который будет молчать, пока разгневанный критикан раздуется, подобно королевской кобре, и изрыгнет яд убийственных аргументов.

Запомните, что говорящий с вами человек в сотни раз более интересуется самим собой, своими желаниями и проблемами, нежели вами и вашими делами. Его собственная зубная боль значит для него много больше, чем голод, уносящий миллионы жизней в Китае.

Чирей, вскочивший у него на шее, интересует его сильнее, чем сорок землетрясений в Африке, подумайте над этим прежде, чем начать разговор. Итак, если вы хотите располагать к себе людей, правило 4 гласит: *будьте хорошим слушателем. Поощряйте других людей рассказывать о себе.*

## Как заинтересовать людей

Те, кому пришлось посетить Теодора Рузвельта в Ойстер-Бай, были изумлены широким кругом и разнообразием его познаний. «Был ли это ковбой или укротитель мустангов, общественный деятель из Нью-Йорка или дипломат,— писал Габриэль Брэдфорд,— Рузвельт всегда знал, о чем говорить с каждым из них». Каким образом ему удавалось это? Очень просто. Накануне того дня, когда Рузвельт ожидал визитера, он усаживался поздно вечером за чтение литературы по тому вопросу, который, по его мнению, был способен заинтересовать гостя.

Ибо Рузвельт знал, как знают это все подлинные руководители, что прямой путь к сердцу — это разговор с ним о предметах, наиболее близких его сердцу.

Итак, если вы хотите располагать к себе людей, правило 5 гласит: *ведите разговор в круге интересов вашего собеседника.*

## Как сразу расположить к себе человека

Философы размышляли о законах человеческих взаимоотношений в течение тысячелетий, и из всех этих спекуляций выведено только одно важное правило, оно не ново. Оно старо, как история. Заратуштра в Персии учил ему поклонников огня 3000 лет тому назад. Конфуций проповедовал его в Китае двадцать четыре столетия назад, основатель даосизма Лео Цзы обучал своих учеников в долине Хагя. Будда проповедовал его на берегах священного Ганга за пять столетий до Христа. Священные книги индуизма учили законам взаимоотношений за тысячу лет до того, как Иисус стал проповедовать их среди каменистых холмов Иудеи.

Иисус суммировал его в единой мысли — вероятно, важнейшей

в мире: «Поступайте с людьми так, как вы хотели бы, чтобы они поступали с вами». Вы хотите получить одобрение у тех, с кем вы вступаете в контакт? Вы хотите, чтобы вас оценили по-настоящему? Вы хотите быть значительным человеком в вашем маленьком мире? Вы не хотите слушать дешевую лживую лесть, но жаждете искреннего признания? Вы хотите, чтобы ваши друзья и сотрудники, подобно Чарльзу Швэбу, были «искренни в своем одобрении и щедры в своих похвалах», мы все хотим этого.

Итак, будем повиноваться Золотому Правилу и давать людям то, что мы хотели бы получить для себя.

Как? Когда? Где? Ответ один. Всегда и везде. Например, я спросил у служащего информации в радиоцентре номер кабинета Генри Саувэна. Одетый в щеголеватую униформу, клерк гордился, по-видимому, своей манерой давать справки. Четко и ясно он произнес: «Генри Саувэн (пауза) 18 этаж (пауза) комната 1816».

Я направился было к лифту, но затем вернулся и сказал: «Хочу поздравить вас с великолепным стилем, в котором вы ответили на мой вопрос. Он ясен и точен, и делаете вы это просто артистически. Такое нечасто встретишь». Просияв от удовольствия, он объяснил мне, почему он делал паузы и почему произнес каждую из них именно так, а не иначе. Несколько моих слов заставили его выше поднять голову, а я, поднимаясь на 18 этаж, чувствовал, что в этот полдень добавил маленькую крупицу в общую сумму человеческой радости.

Вы можете не дожидаться того часа, когда вас назначат послом во Францию или председателем комитета пикников у моря в «Элк-Клабе», чтобы начать проводить в жизнь эту философию признания. Вы можете с ее помощью творить чудеса каждый день.

Итак, если вы хотите расположить к себе людей, правило 6 гласит: *давайте людям почувствовать их значительность и делайте это искренне.*

## *ШЕСТЬ СПОСОБОВ РАСПОЛАГАТЬ К СЕБЕ ЛЮДЕЙ*

Правило 1. *Проявляйте искренний интерес к другим людям.*

Правило 2. *Улыбайтесь!*

Правило 3. *Помните, что для человека звук его имени является самым сладким и самым важным звуком человеческой речи.*

Правило 4. *Будьте хорошим слушателем. Поощряйте других рассказывать вам о себе.*

Правило 5. *Ведите разговор в круге интересов вашего собеседника.*

Правило 6. *Давайте людям почувствовать их значительность и делайте это искренне.*

## *ДВЕНАДЦАТЬ СПОСОБОВ СКЛОНЯТЬ ЛЮДЕЙ К СВОЕЙ ТОЧКЕ ЗРЕНИЯ*

### Споря, вы не можете выиграть

Существует только один способ в подлунном мире добиться наилучшего результата в споре – это избежать спора. Избегайте споров, подобно тому, как вы избегаете гремучих змей и землетрясений.

В девяти случаях из десяти по окончании спора каждый из его участников становится убежден более твердо, чем когда-либо раньше, в своей абсолютной правоте.

Вы не можете выиграть спор. Не можете, потому что, проиграв его, вы проигрываете, но и выиграв, вы проигрываете тоже. Почему?

Предположим, что вы восторжествовали над своим оппонентом и сразили его своими аргументами наповал, доказав ему, что он ничего не смыслит в данном вопросе. И что тогда? Вы чувствуете себя великолепно. А он? Вы заставили его испытать унижение. Вы ранили его гордость. И ваш триумф только вызовет у него жажду отмщения. Таким образом: «Тот, кого убедили против воли, остается при своем мнении».

«Пэни мьютьюэл лайф иншуранс компани» установила, как обязательное правило для своих агентов: «Не спорьте!»

Подлинное умение убеждать – это отнюдь не умение переспорить. Оно даже ничего близко не имеет к спору. Таким образом взглядов человека не изменишь

Как любил говорить мудрый старый Бенджамин Франклин: «Если вы спорите, горячитесь и опровергаете, вы можете порой одержать победу, но это будет бесполезная победа, потому что вы никогда не завоюете доброй воли вашего оппонента».

Так взвесьте хорошенько, что для вас предпочтительней: чисто внешняя, академическая победа или добрая воля человека. Достигнуть разом того и другого – что бывает очень редко.

«Бостонская копия» однажды напечатала этот нескладный по форме, но значительный стишок по содержанию:

«Здесь покоится тело Уильяма Джея,
Который умер, защищая свое право перехода через улицу.
Он был прав, абсолютно прав, когда он спешил к цели.
Но, увы, теперь он так же мертв, как если бы он был не прав».

Вы можете быть првы, абсолютно правы, успешно двигаясь к победе в вашем споре, но это не принесет вам никакой пользы, как и в случае, если бы вы были не правы.

Уильям Мак-Эду, министр финансов в кабинете Вудро Вильсона, говорил, что опыт многолетней политической деятельности научил его тому, что «невежественного человека в споре победить невозможно».

«Невежественного человека?» Вы слишком сужаете вопрос, м-р Мак-Эду. Мой опыт учит, что невозможно никакого человека – независимо от его интеллектуальности – заставить изменить свой взгляд на вещи в результате словесного поединка.

Будда сказал: «Ненависть никогда не истребится ненавистью, а только любовью».

И недоразумение никогда не уничтожится с помощью спора, а только с помощью такта, дипломатии, примирения и сочувственного стремления понять точку зрения другого.

Линкольн однажды сделал выговор молодому офицеру за то, что тот разрешил себе слишком пылко спорить с сослуживцами.

«Человек, твердо решивший наилучшим образом использовать свои возможности,– сказал Линкольн,– не в состоянии расходовать время на личные споры. Еще менее он в состоянии допустить

последствия, включающие в себя порчу характеров и утрату самоконтроля. В тех вопросах, где вы видите, что ваши шансы равны, уступайте больше, и, наоборот, там, где ясно видите свое превосходство, уступайте меньше. Лучше уступить дорогу собаке, чем, вступив с ней в спор за право первым пройти, оказаться укушенным ею. Даже убив ее, вы не исцелите этим полученную рану».

Поэтому, правило 1 гласит:

*Единственный способ добиться наилучшего результата в споре — это уклониться от спора.*

**Верный способ наживать врагов, и как этого избежать**

Когда Теодор Рузвельт был в Белом доме, он заявил однажды, если бы смог оказаться правым в 75 случаях из ста, то считал бы это величайшим достижением, на какое может рассчитывать.

Если это было пределом мечтаний одного из самых выдающихся людей двадцатого века, на что можем рассчитывать мы с вами?

Когда уверены, что окажетесь правы хотя бы в 55 случаях из ста, можете смело отправляться на Уолт-стрит «делать» миллионы долларов в день, покупать яхту и жениться на балерине. Если же вы не уверены, что окажетесь правы в 55 случаях из ста, то кто дал вам право говорить другим, что они не правы?

Сказать человеку, что он не прав, можно и взглядом, и тоном, и жестом, причем так же красноречиво, как и словом. Но, сказав ему об этом, можете ли вы рассчитывать, что он согласится с вами? Никогда!

Ибо вы нанесли удар чувству его собственного достоинства, его гордости и уму. Это может только пробудить в нем желание нанести ответный удар, но никогда не склонит его изменить свою точку зрения. Вы можете обрушить на него всю мощь логики Платона или Иммануила Канта, но вы не измените его мнения, ибо вы ранили его чувства.

Никогда не начинайте с заявления: «Сейчас тебе докажу это». Это — худшее из начал, это все равно что сказать: «Я умнее тебя». «Сейчас тебе втолкую все, как оно есть, и тебе сразу станет ясно, что ты не прав». Это вызов. Это возбуждает у слушателя чувство протеста и желание вступить в борьбу с вами еще до того, как вы сказали первое слово. Даже при самых благоприятных обстоятельствах очень трудно побудить людей к перемене взглядов. Так зачем же это еще более усложнять? Для чего самому себе создавать дополнительные трудности?

Если вы намереваетесь что-то кому-то доказать, не допускайте, чтобы он догадался о ваших намерениях. Делайте это тонко и искусно, чтобы вообще никто этого не почувствовал.

Людей следует учить так, как будто вы их не учите, и то, чего они не знают, преподносить им так, как будто они просто это забыли.

Лорд Честерфилд писал своему сыну: «Если можешь, будь мудрее других, но не говори им об этом».

В настоящее время почти не верю в то, во что верил 20 лет назад, за исключением разве таблицы умножения, но и в ней начинаю сомневаться, когда читаю об Эйнштейне. Еще через двадцать лет, воз-

можно уже не буду верить в то, о чем говорю в этой книге. Вообще уже не имею теперь такой уверенности в чем-либо, как раньше. Сократ не раз повторял своим последователям в Афинах: «Я знаю только то, что ничего не знаю».

Мне не приходится надеяться на то, что я могу быть умнее Сократа, и я перестал говорить людям, что они не правы. Я нахожу, что это гораздо выгоднее для меня.

Если человек высказал утверждение, которое вы считаете ошибочным, более того, о котором вы знаете, что оно ошибочно, нет ничего лучше, как начать словами: «Ну и ну! А я думал совсем иначе, но я, конечно, могу ошибиться. Со мной это не раз бывало. Надеюсь, ты поправишь меня, если я что-то напутаю. Давай-ка проверим факты».

Ни в небесах, ни на земле, ни в воде, ни под землей не найдется существа, в котором бы вызвали возражения слова: «Я могу ошибиться. Со мной это не раз бывало. Давайте проверим факты».

Логичность – дар немногих. Большинство из нас подвержены влиянию, заражены предвзятостью мнений, ревностью, подозрительностью, страхом, завистью и гордостью и поэтому не желают менять свои взгляды на что бы то ни было, будь то вопросы религии или фасон прически, социальные проблемы или игра Кларка Гэйбла.

Итак, если вы испытываете склонность заявлять людям, что они ошибаются, пожалуйста, каждое утро перед завтраком читайте следующий параграф, взятый из просветительной книги профессора Джеймса-Гарвея Робинсона «Разум в процессе становления».

«Иногда мы ловим себя на том, что меняем наши мнения без всякого сопротивления и без каких-либо тяжелых переживаний, но, если нам скажут, что мы не правы, мы приходим в негодование от подобного обвинения и ожесточаемся против обвинителя. Мы невероятно небрежно относимся к формированию наших убеждений, но обнаруживаем, что исполнены прямо-таки болезненным пристрастием к ним, когда кто-нибудь, даже из самых дружеских побуждений, намеревается лишить нас их. По-видимому, нам не так уж дороги сами наши идеи, как оказывающееся в подобных случаях под угрозой наше чувство самоуважения...

Маленькое слово «мое» в человеческих взаимоотношениях важнее всех других слов, и должным образом считаться с этим – значит усвоить азы житейской мудрости, оно имеет силу равную – будет ли это «мой» обед или «мой» пес, «мой» дом или «моя» страна, или же «мой» бог. Нас приводит в негодование не только утверждение, что наши часы «врут» или наш автомобиль «барахлит», но и предположение, что наши воззрения относительно каналов на Марсе, или на то, как надо произосить имя «Эпиктет», или на терапевтический эффект салицина, или на датировку царствования Саргона I могут быть подвергнуты сомнению...

Мы любим сохранять веру в то, что были приучены принимать за истину, и, когда усвоенное нами подвергается сомнению, мы возмущаемся и упорно цепляемся за него, изыскивая всевозможные доводы в его защиту. В результате большинство из наших так называемых рассуждений заключается именно в выискивании аргументов, ведущих к убеждению в том, в чем мы и так уже убеждены.

Если вы желаете получить несколько превосходнейших советов

относительно того, как надо вести себя с людьми, как управлять собой и как совершенствовать собственную личность, читайте «Автобиографию» Бенджамина Франклина – одно из классических произведений американской литературы и одну из очаровательнейших историй человеческой жизни, которая когда-либо была написана.

В этой биографии Франклин рассказывает, как он победил свою глубоко укоренившуюся привычку спорить и превратился в одного из самых способных, учтивых и дипломатичных людей в американской истории.

Однажды, когда Бен Франклин был еще неловким юнцом, один пожилой квакер из общины отвел его в сторону и хорошенько выпорол его пучком весьма горьких для его самолюбия истин, вроде нижеследующих: «Бен, ты – невозможен. Высказываемые тобой мнения звучат оскорбительно для каждого, кто с тобой несогласен. Ты стал столь несдержан в проявлении своих мнений, что их никто уже не слушает и слышать не хочет. Даже твои друзья находят, что они лучше проводят время, когда тебя нет среди них. Ты так много знаешь, что уже не найдется человека, который мог бы тебе что-нибудь сказать. В самом деле, нет человека, который бы стремился к тому, что ведет только к неловкому положению и причиняет неприятности. Таким образом, ты не подаешь надежд расширить когда-либо круг своих знакомых, а он и сейчас весьма узок».

К числу наиболее замечательных фактов, известных мне из жизни Бенджамина Франклина, относится его реакция на этот резкий выговор. Он был достаточно велик и достаточно мудр, чтобы воспринять его правильно.

Он понял, что недостатки, за которые его отчитали, обрекали его на ошибки и конфликты в общественной жизни.

Тогда он по-военному сделал «направо кругом» и начал немедленно менять свою оскорбительно-нетерпимую манеру обращения с людьми.

«Я взял себе за правило,– говорил Франклин,– вообще воздерживаться от прямых возражений на высказанное кем-либо другим мнение и от каких-либо категорических утверждений со своей стороны. Я запретил себе употребление таких слов, содержащих в себе категорические нотки, как «конечно», «несомненно» и т.п., заменил их в своем лексиконе выражениями: «представляю себе», «предполагаю», «полагаю, что это должно быть так или эдак» или «в настоящее время мне это представляется таким образом». Когда кто-нибудь утверждал нечто, безусловно ошибочное, с моей точки зрения, я отказывал себе в удовольствии решительно возразить ему и немедленно показать всю абсурдность его предложений и начинал говорить о том, что в некоторых случаях или при определенных обстоятельствах его мнение могло бы оказаться правильным, но в данном случае оно представляется или кажется мне несколько несоответствующим и т.д. и т.п.

Вскоре убедился в пользе этой перемены в манерах: разговоры, в которых я принимал участие, стали протекать значительно спокойнее. Скромная манера, в которой стал предлагать свои мнения, способствовала тому, что их стали принимать без возражений. Ошибившись, не оказывался теперь в столь прискорбном положении, как раньше, и, будучи правым, гораздо легче брал верх над ошибочным мнением других тем, что приписывал самому себе их ошибки.

Подобная манера, которую поначалу усваивал не без некоторого насилия над своей естественной склонностью, со временем стала столь необременительна и столь привычна для меня, что, наверное, за все последующее пятидесятилетие никто не слышал, чтобы из моих уст вышло какое-либо заявление в непререкаемой догматической форме».

Р.В.Кроули – коммивояжер нью-йоркской лесопромышленной фирмы Гарнера и Тэйлора – не отрицал, что в течение ряда лет он жестоко спорил с контролерами качества лесоматериалов. Он одерживал в спорах блистательные победы, но это не приводило ни к чему доброму. «Эти контролеры,– говорил Кроули,– как бейсбольные судьи. Раз приняв решения, они никогда не меняют».

М-р Кроули увидел, что его фирма теряет тысячи долларов благодаря его победам в спорах. Став слушателем моих курсов, он решил изменить политику и навсегда покончить со спорами. Каковы же были результаты этого решения? Вот перед вами история этого опыта, как он рассказывал ее своим приятелям-соученикам:

«Однажды утром у меня в кабинете зазвонил телефон. Чрезвычайно взволнованный голос на другом конце провода сообщил мне, что доставленный на их склад лес совершенно неудовлетворителен по качеству. Их фирма остановила разгрузку и требует, чтобы мы немедленно распорядились увезти обратно с их территории ранее выгруженный лес. После того как вагон леса был разгружен на четверть, их контролер заявил, что качество 55 % доставленного леса ниже кондиции. В связи с этим они отказались его принимать.

Я немедленно отправился на их складской двор, обдумывая по дороге, как наилучшим образом выправить ситуацию. Обычно в таких обстоятельствах, опираясь на свои знания и опыт, я должен был постараться убедить их инспектора по качеству в том, что он неверно интерпретирует правила сортировки лесоматериалов и что лес вполне соответствует установленной кондиции. Однако на этот раз решил попробовать применить принципы, взятые с курсов.

Когда я прибыл на место, то застал там агента по снабжению и эксперта по качеству, прибывших в самом воинственном расположении духа. В воздухе пахло порохом. Мы подошли к стоявшему под разгрузкой вагону, и я попросил продолжить выгрузку и выбраковку леса, чтобы мог посмотреть, каким образом это производится.

Понаблюдав за работой контролера некоторое время, я понял, что он сортирует слишком строго, неправильно применяя правила. Эта партия леса состояла из белой сосны, в то время как инспектор, как это было мне известно, досконально изучил правила сортировки тяжелых пород леса, но совершенно не имел опыта в сортировке белой сосны. Я же, наоборот, на белой сосне, что называется, собаку съел, тем не менее не высказал ни малейшего возражения против его метода сортировки. Продолжая наблюдать, время от времени спрашивал его, почему он забраковал ту или иную доску, стараясь ничем не дать почувствовать, что беру под сомнение правильность сортировки. Напротив, я всячески старался подчеркнуть, что единственной целью моих вопросов является желание уяснить, что именно нужно его фирме, чтобы учесть это впоследствии.

Задавая эти вопросы самым дружеским тоном, стремясь создать атмосферу сотрудничества и неуклонно соглашаясь в каждом

отдельном случае с выбраковкой досок, то есть с их правом отказаться от материалов, не годящихся в дело, для которого они предназначены, я понемногу добился того, что он несколько потеплел и холодные отношения между нами начали оттаивать и смягчаться. В связи с одним осторожным замечанием, оброненным мной, у него возникла мысль, что, быть может, некоторые из выбракованных им досок на самом деле относятся именно к тому сорту, который они купили, а требования, предъявляемые им, касаются более дорогих сортов леса. Я держался предельно тактично, ничем не давая ему повода подумать, что намерен использовать это обстоятельство для того, чтобы оспорить его заключение.

Постепенно он совершенно изменил свою позицию и в конце концов признался мне, что у него нет опыта в сортировке белой сосны. Он стал спрашивать меня о моем мнении относительно каждой выгружаемой из вагона доски. Я объяснил, почему тот или иной образец следует относить к данному сорту, однако продолжал настаивать, что мы решительно не желаем навязывать им материал, который они считают негодным для их производства.

Наконец он понял, что вся куча забракованных им досок забракована напрасно и что их ошибка состоит в том, что они недостаточно точно определили, какой именно сортности им нужен лес.

Конечно, результатом было то, что он после моего ухода вновь перепроверил весь вагон леса и принял всю партию. Таким образом, счет на поставленный лес был полностью оплачен.

Только в одном этом случае капелька такта и выдержанность в разговоре с человеком, который был не прав, спасли для моей компании чистых полтораста долларов».

Иными словами, не спорьте со своим клиентом, или со своим начальником, или со своим конкурентом. Не говорите ему, что он не прав, не доводите дело до ссоры, лучше употребите немного дипломатии.

Итак, если вы хотите склонить людей к своей точке зрения, правило 2 гласит:

*Проявляйте уважение к мнениям другого, никогда не говорите человеку, что он не прав.*

**Если вы ошиблись, признайте это**

Когда мы чувствуем, что нам собираются устроить хорошую головомойку, не лучше ли опередить обвинителя и сделать это собственноручно? Не легче ли вынести самокритику, нежели выслушивать порицание из чужих уст?

Скажите сами о себе все то, что намеревается, по вашему мнению, высказать ваш обвинитель, скажите это раньше, чем собирается это сделать он, и вы лишите ветра его паруса. Ставлю сто против одного, что он сменит свою позицию на более великодушную и обнаружит готовность смягчить вашу вину и даже полностью простит вас.

Фердинанд И.Уоррен, художник, подвизающийся на поприще рекламы, применил этот метод, чтобы заставить капризного и придирчивого заказчика сменить гнев на милость.

«Очень важно, когда имеешь дело с рекламой или плакатом,

быть безукоризненно точным в изображении деталей,— говорил мистер Уоррен, рассказывая эту историю.— Некоторые заказчики требуют, чтобы их поручения были выполнены в самые сжатые сроки, а в подобных случаях трудно избежать мелких неточностей, являющихся хотя и незначительной, но ошибкой. Я знал, в частности, одного директора ателье художественной рекламы, которому доставляло удовольствие изыскивать какие-нибудь погрешности в изображении мельчайших деталей. Частенько я покидал его кабинет, до глубины души возмущенный не столько самим фактом критики моих ошибок, сколько той формой, в которой это делалось. Недавно я отправил ему одну срочную работу, сделанную по его заказу. Вскоре он позвонил мне по телефону и попросил немедленно прийти к нему, он сказал при этом, что я сделал что-то не так. Когда пришел, меня ожидало именно то, что я предвидел и чего опасался. Он был откровенно враждебен и исполнен злобой радости от предвкушения предстоящей расправы со мной. С раздражением он потребовал, чтобы я объяснил, почему мне вздумалось изобразить вот то и это вот так и вот эдак. У меня возникла прекрасная возможность применить только что проработанный на курсах метод самокритики. И я сказал: «Мистер Имярек, коль скоро дело обстоит таким образом, для меня нет никаких оправданий. Я кругом виноват. Столь длительное время рисуя по вашим заказам, я обязан был лучше знать предъявляемые вами требования к работе. Мне стыдно за себя».

И тут же он начал меня защищать. «Все это верно, но я должен заметить, что ошибка не столь уж серьезна. Это только...» Я прервал его: «Любая ошибка может оказаться значительной, и все они, значительные или нет, вызывают чувство раздражения». Он хотел возразить, но я не дал ему рта раскрыть. Я был в ударе. Первый раз в жизни критиковал сам себя, и это занятие пришлось мне по вкусу.

«Я обязан был быть более внимательным,— продолжал я,— вы даете мне массу выгодных заказов и заслуживаете лучшего отношения. Я немедленно приступлю к переделке всей этой испорченной мною работы».

«Нет! Нет!— запротестовал он.— Даже и подумать не смею взвалить на вас такое бремя». Он стал хвалить мою работу и убеждать меня, что хотел только небольшого изменения и что ошибка, допущенная мною, столь незначительна, что не нанесет его фирме ни малейшего ущерба, и вообще это столь мелкая деталь, о которой и не стоит говорить больше. Моя пылкая самокритика совершенно обезоружила его. Кончилось тем, что он пригласил меня на ленч, и перед тем, как нам расстаться, он выписал чек за сделанную работу и дал мне новый заказ».

Оправдывать свои ошибки способен любой дурак, большинство дураков так и делают, но для того, чтобы добровольно признать свою ошибку, нужно известное благородство и способность подняться над уровнем большинства.

Итак, если вы хотите научиться склонять людей к своей точке зрения, было бы весьма благоразумно с вашей стороны запомнить правило 3, которое гласит:

*Если вы не правы, признавайте это сразу и чистосердечно.*

**Наиболее верный путь к человеческому разуму**

Если вы, будучи в возбужденном состоянии, разразитесь парочкой крепких выражений, вы почувствуете облегчение, отведя тем самым душу. Но каково будет вашему собеседнику? Разделит ли он с вами удовольствие? Будет ли ему при вашем воинственном тоне и враждебном отношении легче согласиться с вами?

«Если вы придете ко мне со сжатыми кулаками,— сказал Вудро Вильсон,— я думаю, что мои кулаки сожмутся так же крепко, как ваши, но если вы придете и скажете: «Давайте сядем и поговорим, а при расхождении во взглядах постараемся понять, почему мы расходимся и в чем состоят наши расхождения», то мы вскоре обнаружим, что мы не так уж далеки друг от друга, что пунктов, по которым мы сходимся, больше и что если только у нас хватит терпения, искренности и желания прийти к соглашению, то мы к нему придем».

Никто не знает лучше, чем Джон Д.Рокфеллер-младший, насколько правильны эти слова Вудро Вильсона. В 1915 году Рокфеллер был самым ненавистным человеком в истории американской промышленности и в течение двух ужасных лет потрясал штат. Разгневанные, воинственно настроенные, шахтеры требовали у Колорадской топливной и металлообрабатывающей компании повышения заработной платы, а Рокфеллер контролировал эту компанию. Имущество уничтожалось, были вызваны воинские части, лилась кровь. В стачечников стреляли, их изрешеченные пулями тела лежали на мостовых.

И вот в то время, когда даже воздух был пропитан ненавистью, Рокфеллер решил убедить стачечников в справедливости своей точки зрения. И он добился этого. Каким образом? Вот как это произошло. После нескольких недель, понадобившихся, чтобы установить контакт, Рокфеллер выступил с речью перед представителями стачечников. Эта речь, вся без исключений, является шедевром. Она привела к поразительным результатам. Она успокоила бурные волны ненависти, грозившие поглотить Рокфеллера.

Она создала ему множество поклонников. В этой речи факты были представлены столь дружелюбно, что забастовщики вернулись на работу, не говоря ни слова о повышении заработной платы, ради чего они так ожесточенно боролись.

Вот начало этой замечательной речи. Обратите внимание на то, как она ярко блещет дружелюбием.

Вспомним, что Рокфеллер обращается к людям, которые за несколько дней перед этим хотели повесить его на высохшей яблоне, тем не менее он не мог бы говорить более приветливо и дружелюбно. Она была исполнена таких оборотов, как: «Я горжусь тем, что нахожусь среди вас», «посетив ваш дом, встретившись с вашими женами и детьми», «мы встречаемся здесь как друзья, а не как чужие», «дух взаимной дружбы», «наши общие интересы», «только благодаря вашей любезности я здесь».

«Это памятный день в моей жизни,— начал Рокфеллер.— Впервые мне выпало счастье встретиться с представителями рабочих этой громадной компании вместе с ее должностными лицами и управляющими, и могу заверить вас, что горжусь тем, что я здесь, и на всю жизнь запомню это собрание. Если бы оно состоялось на две

недели раньше, я стоял бы здесь как чужой большинству из вас и мог бы узнать лишь несколько лиц. Однако, получив на прошлой неделе возможность посетить все поселки в южном каменоугольном бассейне, лично поговорить почти со всеми представителями, за исключением тех, кто отсутствовал, побывав в ваших домах, побеседовав со многими из ваших жен и детей, я встречаюсь здесь с вами не как с чужими, а как с друзьями и рад, что мы воспользуемся этим случаем, чтобы именно в духе взаимной дружбы обсудить вместе наши общие интересы.

Так как собрание это представителей рабочих и должностных лиц, я присутствую здесь только благодаря вашей любезности, потому что не имею счастья принадлежать ни к тем, ни к другим. Однако чувствую, что тесно связан с вами, так как представляю в известном смысле и акционеров, и директоров».

Разве это не великолепный пример искусства делать из врагов друзей? Допустим, что Рокфеллер взял бы другой курс. Допустим, что он спорил бы с этими шахтерами, бросал им в лицо сокрушительные факты. Допустим, что он выразил бы своим тоном и намеками, что они не равны, доказал бы по всем правилам логики, что они не правы. Что бы произошло?

Было бы еще больше гнева, еще больше ненависти, еще больше возмущения.

«Если сердце человека терзается несогласием и недобрыми чувствами по отношению к вам, то всей логикой крещеного мира вы не сможете убедить его в своей точке зрения. Бранящиеся родители, деспотичные боссы и мужья, склонные к упрекам жены, должны понять, что люди не желают менять свои взгляды. Нельзя вынудить или заставить их согласиться со мной или с вами. Но их можно убедить в этом, если только мы очень мягки и дружелюбны».

Это сказал Линкольн почти столетие назад. Вот его слова: «Это старая и бесспорная истина, что каплей меда поймаешь больше мух, чем баллоном желчи». Так и с людьми. Если вы хотите привлечь кого-нибудь на свою сторону, сначала убедите его, что являетесь его искренним другом. Это и будет той каплей меда, которая привлечет его сердце, и это, что бы вы ни говорили, наиболее верный путь к его разуму.

Даниэль Вебстер, который выглядел как Муфасаил и говорил как Зевс Громовержец, был одним из самых преуспевающих адвокатов, когда-либо выступавших в качестве защитника. Свои самые мощные доводы он всегда разбавлял дружескими обращениями, такими, как «Жюри найдет возможным рассмотреть», «Может быть, об этом стоит подумать, джентльмены», «Вот факты, которые, я надеюсь, вы не упустите из виду, джентльмены» или «Вы, с присущим вам знанием человеческой натуры, легко усмотрите значение этих фактов». Никакого нажима. Никаких методов высокого давления. Никаких попыток навязать свое мнение другим. Вебстер применял мягкий, спокойный, дружественный подход, и это помогло ему стать знаменитостью.

Эзоп был греческим рабом, жившим при дворе Креза. Он сочинял бессмертные басни за шестьсот лет до Рождества Христова. Однако те истины о человеческой природе, которым он учил, так же справедливы в Бостоне и в Бергеме сейчас, как они были справедливы

в Афинах двадцать пять столетий тому назад. Солнце может заставить вас снять пальто скорее, чем ветер, доброта, дружеский подход и высокая оценка могут убедить гораздо скорее, чем все штормы и бури в подлунном мире.

Помните, что сказал Линкольн: «Каплей меда вы поймаете больше мух, чем баллоном желчи».

Если вы хотите склонить людей к своей точке зрения, не забывайте применять правило 4:

*Вначале проявите свое дружеское отношение.*

**Секрет Сократа**

Вступая в разговор, не начинайте его с тех вопросов, по которым вы расходитесь с вашим собеседником во мнениях. Наоборот, с самого начала разговора сделайте акцент на те вопросы и подчеркивайте их и далее, в которых вы согласны с ним. Подчеркивайте чаще, если это соответствует действительности, что оба вы стремитесь к одному и тому же, и различие ваших взглядов касается лишь методов, а не конечной цели.

Заставьте с самого начала собеседника говорить «да, да», удерживайте его, насколько это возможно, от слова «нет».

«Отрицательный ответ,– говорит профессор Оверстрит в своей книге «Влияние на поведение человека»,– наиболее трудное препятствие. Когда человек сказал «нет», его самолюбие требует, чтобы он оставался верен раз высказанному, позднее он может почувствовать, что это «нет» было неразумно, однако существует его драгоценная гордость, с которой он не может не считаться. Она вынуждает его упрямо держаться однажды высказанного. Именно поэтому так исключительно важно с самого начала направить собеседника в сторону подтверждения и согласия.

Искусный собеседник умеет добиться «с самого начала нескольких да». Этим он настраивает своего слушателя на положительную реакцию, как бы придавая его психологическим процессам общую направленность на утверждение. Это напоминает движение биллиардного шара. Придав ему определенное направление, для чего требуется известное усилие, чтобы изменить направление его движения на противоположное.

Психологическая схема происходящего предельно ясна. Когда человек говорит «нет» и на самом деле так думает, он делает гораздо больше, нежели произносит слово «нет». Весь его организм – нервы, железы внутренней секреции, мускулы – настраивается на то, чтобы отрицать.

Происходит это обычно мгновенно, но иногда можно заметить как бы отклонение назад, психологическое отчуждение. Вся нервно-мускульная система занимает оборонительную позицию неприятия. И наоборот, когда человек говорит «да», никакого отчуждения не возникает, организм, как бы подавшись вперед, открывается для восприятия. Поэтому чем больше поддакиваний удастся нам извлечь из нашего собеседника в начале разговора, тем более вероятно, что мы преуспеваем в намерении увлечь его воображение главным своим предложением.

Этот метод утвердительных слов крайне прост. И тем не менее

находится в крайнем пренебрежении. Порой кажется, что люди думают придать себе больше значительности. Радикал приходит на совещание со своим консервативным собратом и чувствует себя обязанным как можно скорее довести его до бешенства. Какую же цель он преследует при этом? Если он хочет просто доставить себе удовольствие, его еще можно извинить. Но если он рассчитывает чего-нибудь добиться подобным образом – он непроходимо глуп.

Потребовались многие годы и бессчетные тысячи долларов, потерянных для компании, прежде чем я наконец понял, что не стоит спорить, что значительно выгоднее и более интересно попытаться смотреть на вещи с точки зрения другого человека и постараться заставить говорить его «да».

Сократ, этот «Овод Афин», был замечательнейшим из людей, невзирая на то, что любил разгуливать по Афинам босиком. Имея сорок лет за плечами и плешь на голове, женился на 20-летней девушке. Он совершил нечто такое, что удавалось сделать только ничтожной горсточке людей за всю человеческую историю: коренным образом изменил направление человеческого мышления, и теперь, спустя 23 столетия после смерти, его почитают как одного из мудрейших наставников человечества, сумевших когда-либо оказать влияние на этот раздираемый противоречиями мир.

В чем же заключается его метод? Говорил ли он людям, что они не правы? О, нет! Кто угодно другой, но только не Сократ. Он был слишком мудр для этого. Его приемы доказательства, известные теперь под именем «сократовского метода», основывались на получении утвердительных ответов. Он задавал вопросы, с которыми его оппонент вынужден был соглашаться. Он выигрывал одно утверждение за другим, пока не накапливалась целая охапка выигранных «да». Он продолжал ставить вопросы до тех пор, пока его оппонент, не успев сообразить, как это произошло, обнаруживал, что пришел к заключению, против которого резко возражал несколькими минутами ранее.

В следующий раз, когда нас охватит жгучее желание сообщить человеку, что он не прав, вспомним старого, босоногого Сократа и мягко зададим такой вопрос, на который должен будет последовать положительный ответ.

У китайцев есть пословица, в которой заключена многовековая мудрость Востока: «Далеко идет тот, кто мягко ступает». Они потратили пять тысяч лет на изучение человеческой натуры, эти трудолюбивые китайцы, и они собрали в свои житницы обильную жатву проницательных наблюдений: «Далеко идет тот, кто мягко ступает».

Если вы хотите склонить людей к своей точке зрения, правило 5 гласит:

*Пусть ваш собеседник с самого начала будет вынужден отвечать вам «да».*

**Предохранительный клапан для предупреждения недовольства**

Большинство людей, пытаясь убедить собеседников в своей точке зрения, слишком много говорят сами. Коммивояжеры особенно подвержены этой дорого обходящейся ошибке. Пусть говорит ваш собеседник. Он знаком со своим делом и со своими проблемами лучше, чем вы. Задавайте ему вопросы. Пусть он говорит.

Не поддавайтесь искушению прервать своего собеседника, если вы с ним не согласны. Ни в коем случае! Это опасно. Он не обратит внимания, если у него имеется еще уйма собственных соображений, которые он хочет вам выложить. Поэтому слушайте его терпеливо и с интересом. Будьте в этом искренни. Пусть он полностью изложит свои соображения, поощряйте его в этом.

Окупается ли такое поведение в деловых отношениях? Посмотрим. Вот история о человеке, который был вынужден поступить подобным образом.

Несколько лет назад один из крупнейших автомобильных магнатов Соединенных Штатов вел переговоры о приобретении обивочной ткани для удовлетворения годичной потребности своего производства. Три крупных фабриканта представили образцы своих изделий. Образцы были рассмотрены экспертами автомобильной компании, и каждому фабриканту было послано извещение с просьбой прислать своего представителя в назначенное время для обсуждения всех вопросов, связанных с предполагаемым контрактом.

Представитель одного из фабрикантов Г.Б.Р., прибыв в город, заболел ларингитом в тяжелой форме.

«Когда наступила моя очередь быть заслушанным администраторами автомобильной компании,– рассказывал мистер Р.,– у меня пропал голос. Я с трудом мог говорить шепотом. Меня пригласили в комнату, где оказался лицом к лицу с экспертом по тканям, агентом по снабжению, коммерческим директором и президентом компании. Я встал и сделал героическую попытку говорить, но оказалось, что с трудом могу лишь пищать.

Все сидели вокруг стола, поэтому я написал на листке блокнота: «Господа, я потерял голос, не могу говорить».

«Я буду говорить за вас»,– сказал президент. Он показал образцы наших тканей и отметил их положительные качества. Началось оживленное обсуждение достоинств моих товаров. И поскольку президент говорил вместо меня, естественно, что во время обсуждения он встал на мою сторону. Единственное участие с моей стороны заключалось в улыбках, кивках и нескольких жестах.

В результате этой, единственной в своем роде конференции я заключил контракт общей стоимостью 1 600 000 долларов – самый большой заказ, когда-либо полученный мною».

Французский философ Ларошфуко сказал: «Если вы хотите приобрести врагов, давайте вашим друзьям почувствовать свое превосходство над ними, но, если вы хотите иметь друзей, предоставляйте вашим друзьям возможность ощущать превосходство над вами».

Итак, если вы хотите убедить кого-либо в своей точке зрения, применяйте 6 правило:

*Дайте собеседнику возможность выговориться.*

**Как добиться сотрудничества**

Не правда ли, вы питаете больше доверия к своим собственным идеям, чем к тем, которые преподносятся вам на серебряном блюдечке? А если это так, разумно ли пытаться навязывать свое мнение другим? Не лучше ли наводить на мысль – и пусть ваш собеседник сам делает вывод.

В качестве иллюстрации: мистер Адольф Зельц из Филадельфии, мой бывший студент, столкнулся однажды с необходимостью поднять дух обескураженной и дезорганизованной группы агентов по продаже автомобилей. Организовав встречу с агентами, он попросил их четко изложить, что они ожидают от него самого. Выслушивая выступления, он записывал вносимые предложения на доске. Затем сказал: «Я выполню все, что вы от меня ожидаете. Теперь прошу вас сказать мне, на что могу рассчитывать с вашей стороны». Последовали быстрые и четкие ответы: добросовестность, честность, инициатива, оптимизм, коллективная работа с энтузиазмом все восемь часов в день. Один агент даже выразил намерение работать 14 часов в день. Встреча закончилась подъемом и воодушевлением и привела, как рассказывал мне потом мистер Зельц, к феноменальному росту числа проданных машин.

«Люди заключили со мной нечто вроде моральной сделки,— говорил мистер Зельц,— и в той мере, в какой я выполнял свои обязанности, они были полны решимости выполнять свои. Выяснение их потребностей и желаний было как раз стимулом, в каком они нуждались».

Никто не любит сознавать, что его вынудили сделать или купить что-нибудь. Мы предпочитаем чувствовать, что мы купили по собственному желанию и поступили в соответствии с нашими собственными соображениями.

Мы любим, чтобы интересовались нашими желаниями, нуждами и мыслями.

25 веков назад китайский мудрец Лао Цзы сказал слова, которыми читатели данной книги могут пользоваться и сегодня:

«Причина, что в реки и в моря вливаются сотни горных потоков, в том, что реки и моря расположены ниже гор. Поэтому они в состоянии властвовать над своими горными потоками. Так и мудрец, желая быть над людьми, становится ниже их, желая быть впереди — становится позади. Поэтому, хотя его место над людьми, они не чувствуют его тяжести, хотя его место перед ними, они не считают это несправедливым».

Правило 7 гласит:

*Пусть ваш собеседник почувствует, что идея принадлежит ему.*

**Формула, которая будет творить для вас чудеса**

Не забывайте, что другой может быть совершенно не прав. Осудить может любой. Постарайтесь понять его. Только умные, толерантные, можно сказать, исключительные люди пытаются делать это.

Каждый человек думает и поступает тем или иным образом в силу определенных причин. Постарайтесь выяснить эти тайные причины, и вы будете обладать ключом к его поступкам, а может быть, и к его личности. Искренне постарайтесь поставить себя на его место.

Если вы спросите себя: «Как бы я действовал, как бы чувствовал себя, если бы был в его шкуре?»— вы сэкономите массу времени и нервов, ибо «поняв причину, мы менее склонны отвергать следствие».

«Остановитесь на минутку,— говорит Кеннет М.Гуд в своей книге «Как превращать людей в чистое золото»,— и сопоставьте ваш живой интерес к собственным делам с весьма прохладным отношением ко

всему остальному. Поймите, что все в мире чувствуют так же! Поняв это, вы, наряду с Линкольном и Рузвельтом, будете иметь единственное твердое основание успеха в любой должности, за исключением должности начальника тюрьмы, именно: успех в отношениях с людьми определяется сочувственным отношением к точке зрения другого».

Поэтому, если вы хотите, чтобы люди изменили свои действия и намерения, не испытывая недовольства или обиды, применяйте правило 8:

*Честно попытайтесь увидеть вещи с точки зрения другого.*

**То, чего хочет каждый**

Хотите владеть магической фразой, которая прекращает споры, уничтожает недоброжелательность, рождает добрую волю и заставляет других внимательно слушать?

Хотите? Прекрасно. Вот она. Начинайте так: «Я ни на йоту не осуждаю вас за ваши чувства. Будь я на вашем месте, несомненно, испытывал бы то же самое», такого рода фраза смягчит самого сварливого старикана, и, произнося ее, вы можете считать себя искренним на сто процентов, так как если бы вы были другим человеком, то, конечно, и чувствовали себя так, как он.

Единственная причина того, что вы, например, не гремучая змея, состоит в том, что ваши родители не были гремучими змеями. Единственная причина того, что вы не поклоняетесь коровам и не считаете змей священными, заключается в том, что вы не родились в индусской семье на берегах Брахмапутры.

Ваша заслуга в том, что вы тот, кем являетесь, весьма мала, и запомните, раздраженный, нетерпеливый, безрассудный человек не заслуживает большего осуждения за то, что он таков, каков есть. Пожалейте беднягу. Посочувствуйте ему. Проявите симпатию. Скажите себе то, что Джон Б.Гоф говорил, когда видел не стоящего на ногах пьяницу: «Это мог бы быть я, если бы не милость Божия».

Три четверти людей, с которыми вы завтра встретитесь, жаждут сочувствия. Проявите его, и они полюбят вас.

В течение 3 лет Юрок был импресарио Федора Шаляпина – одного из величайших басов, вызывающих восторги у владельцев лож Метрополитен-оперы. Шаляпин был вечной проблемой. Он вел себя, как избалованный ребенок. Привожу собственные слова Юрока: «С Шаляпиным было каждый раз адски трудно».

Например, Шаляпин звонит Юроку в полдень того дня, когда он должен петь, и заявляет: «Сол, я ужасно себя чувствую. Мое горло как рубленый шницель. Я не могу выступать сегодня вечером». Мистер Юрок начинает спорить? Ну, нет. Он знает, что антрепренер не может так обходиться с артистом. Он мчится в отель к Шаляпину, насквозь пропитанный сочувствием. «Как жаль,– сетует он,– какая досада! Мой бедный друг! Конечно, вы не можете петь. Я сейчас же расторгну контракт. Правда, вам это обойдется в пару тысяч долларов, но это пустяки по сравнению с вашей репутацией».

Шаляпин вздыхает и говорит: «Может, вы заглянете еще ко мне позже. Приходите в пять, посмотрим, как я буду себя чувствовать».

В 5 часов мистер Юрок опять врывается в отель, затопляя его

волнами сочувствия. Снова он настаивает на том, чтобы расторгнуть контракт, и снова Шаляпин вздыхает и говорит: «Может быть, вы зайдете еще раз? Может быть, позже мне станет легче».

В 7.30 великий бас соглашается петь, при условии, однако что мистер Юрок выйдет на сцену Метрополитен-оперы и предупредит, что у Шаляпина сильная простуда и он не в голосе. Мистер Юрок лжет, обещая выполнить это условие. Он знает, что это единственный способ вывести Шаляпина на сцену.

В своей великолепной книге «Психология воспитания» доктор Артур И.Гейте говорит: «Человеческое существо всегда страстно желает сочувствия. Ребенок охотно показывает свой ушиб или нарочно наносит себе порез, ранку, чтобы вызвать горячее сочувствие. С той же целью взрослые... выставляют свои раны, рассказывая о несчастных случаях, о болезнях, особенно, в подробностях, о перенесенных хирургических операциях».

Жалость к самому себе, в связи с горестями, действительными или воображаемыми,— это в той или иной степени чувство, испытываемое каждым.

Таким образом, если вы хотите убедить в своей точке зрения, пользуйтесь правилом 9:

*Проявляйте сочувствие к мысли и желаниям других.*

**Призыв, находящий отклик в каждом**

В одной из своих интерлюдий Дж.Пирмонт Морган заметил, что у каждого человека имеются обычно две причины для своих поступков: настоящая и та, которая хорошо звучит.

Сам человек руководствуется настоящей причиной. Нет необходимости подчеркивать это. Но все мы предпочитаем, будучи идеалистами в душе, приписывать себе благородные мотивы. Поэтому, если вы хотите повлиять на людей, обращайтесь к их благородным побуждениям.

Когда покойный лорд Нортклифф обнаружил в газете свой портрет, который он не хотел видеть в печати, то написал редактору письмо. В нем он, конечно, не написал: «Не публикуйте, пожалуйста, больше этот портрет, так как мне он не нравится». Нет, он воззвал к более благородным чувствам. Он апеллировал к уважению и любви, которые все мы питаем к матерям. Поэтому написал: «Пожалуйста, не публикуйте больше данный портрет. Это будет неприятно моей матери».

Когда Джон Д.Рокфеллер-младший захотел, чтобы газетные фотографы прекратили делать снимки его детей, он также воззвал к благородным побуждениям. Он не сказал: не хочу, чтобы публиковали снимки, нет. Он мотивировал глубоко заложенным в каждом человеке желанием не причинять вреда детям. Он сказал: «Ребята, вы знаете, как обстоит дело. У некоторых из вас дети, и вы знаете, как вредно для малышей подвергаться слишком большой огласке».

Таким образом, если вы хотите убедить в своей точке зрения, то полезно, вообще говоря, применять правило 10:

*Взывайте к благородным побуждениям.*

**Это делает кино, это делает радио, почему этого не делаете вы?**

Несколько лет назад «Филадельфия ивнинг бюллетин» стала объектом опасной клеветнической кампании, распространились порочащие газету слухи. Лицам, дающим в газету объявления, говорили, что в газете слишком много рекламы и слишком мало новостей, что она больше не привлекает читателя. Сплетни надо было пресечь. Но как?

Из номера газеты, вышедшего в обычный день, были отобраны все материалы нерекламного характера. Они были расклассифицированы и изданы в виде отдельной книги. Книгу назвали «Один день». Она содержала 307 страниц, столько, сколько содержит примерно книга ценою в два доллара. Однако все эти новости и статьи были взяты из номера газеты, стоившей не два доллара, а два цента.

В выпуске этой книги была придана зрелищность тому факту, что бюллетень содержал громадное количество интересного материала для чтения. Этот факт был выражен более смело, живо и интересно, более впечатляюще, чем это могли сделать целые дни разговоров и годы цифр.

Прочитайте книгу «Инсценировка в бизнесе» Кенета Гуда и Зенна Кауфмана – захватывающее изображение того, как мастера инсценировки вызывают звон кассовых аппаратов. В книге рассказывается, как агенты фирмы «Электролюкс» при продаже холодильников зажигают спички над ухом возможного покупателя, чтобы подчеркнуть, насколько тихо работает холодильник...

Как каталог шляп Сирса Роубака, будучи украшен автографами таких знаменитостей, как Эни Саузерн, приобретает убедительность для покупателя...

Как Джордж Велбаум показывает, что остановка движущейся рекламы приводит к потере 80% покупателей... Как Перси Уайтинг сбывает ценные бумаги, показывая возможному покупателю два списка облигаций, стоивших пять лет назад 1000 долларов каждая. Он спрашивал у покупателя, какой список его больше привлекает. Ну-ка живо! Сравнивая с текущими ценами на рынке, покупатель выбирает один из списков, конечно, список Уайтинга. Внимание покупателя привлекается элементом неожиданности...

Как Мики Маус прогрызает путь в энциклопедию и как его имя, помещенное на игрушках, спасает фабрику от банкротства. Как авиационная компания «Истерн Эйр Лайнс» собирает толпы на тротуаре перед витриной, воспроизводящей действующий щит управления самолета «дуглас»... Как Гарри Александер возбуждает интерес покупателей с помощью радиорепортажа о воображаемом матче по боксу между его продукцией и продукцией конкурента. Как луч прожектора для подставки падает на витрину со сладостями – продажа удваивается... Как Крайслер ставит слонов на свои машины, чтобы продемонстрировать их прочность.

Поэтому, если вы хотите склонить людей к своей точке зрения, применяйте правило 11:

*Придавайте своим идеям наглядность.*

**Когда ничто другое не действует, попробуйте это**

У Чарльза Швэба был начальник цеха, у которого рабочие не выполняли производственных норм.

«Как это получается,— спросил Швэб,— что такой способный человек, как вы, не может добиться, чтобы цех работал нормально?»

«Не знаю,— ответил начальник цеха,— я убеждал рабочих, всячески подталкивал их, ругался и проклинал, грозил увольнением. Но ничто не действует, они не справляются с планом».

Это происходило к концу дня, как раз перед тем, как должна была приступить к работе ночная смена.

«Дайте мне кусок мела»,— сказал Швэб. Затем, обратившись к ближайшему рабочему, спросил: «Сколько плавок ваша смена выдала сегодня?»

«Шесть».

Не говоря ни слова, Швэб вывел мелом на полу большую цифру шесть и вышел.

Когда пришли рабочие второй смены, они увидели «6» и спросили, что это значит.

«Здесь был сегодня главный босс,— ответил рабочий первой смены,— он спросил, сколько плавок мы выдали, и мы сказали шесть. Он записал это на полу».

На следующее утро Швэб снова зашел в цех. Ночная смена стерла «6» и заменила на «7».

Когда рабочие первой смены явились, они увидели на полу большое «7». Значит, ночная смена считает себя лучше дневной? Ну хорошо же, мы покажем ей, так ли это. Они с энтузиазмом принялись за работу, и когда они вечером ушли, то оставили на полу громадное хвастливое «10». Дела пошли на лад.

Вскоре этот отстающий цех работал лучше, чем любой другой цех завода.

В чем же суть происшедшего?

Пусть это выразит своими словами сам Чарльз Швэб.

«Чтобы добиться выполнения трудной работы,— говорит он,— нужно пробудить дух соревнования. Я подразумеваю соревнование не с низменной, корыстной целью — заработать побольше денег,— а в желании доказать свое превосходство».

Игра! Вот что любит каждый удачливый человек. Возможность самовыражения. Возможность доказать свое превосходство, выиграть и победить. Именно это стремление порождает состязание в ходьбе или в поглощении пирожков. Желание превзойти, желание почувствовать свою значимость.

Таким образом, если вы хотите склонить мужественных людей, людей с характером к своей точке зрения, применяйте правило 12:

*Бросайте вызов!*

## Двенадцать способов убеждать в своей точке зрения

Правило 1. *Единственный способ добиться наилучшего результата в споре — это уклониться от спора.*

Правило 2. *Проявляйте уважение к мнению другого, никогда не говорите человеку, что он не прав.*

Правило 3. *Если вы не правы, признайте это сразу и чистосердечно.*

Правило 4. *Вначале покажите свое дружеское отношение.*

Правило 5. *Пусть ваш собеседник с самого начала будет вынужден отвечать вам «да, да».*

Правило 6. *Дайте собеседнику возможность выговориться.*

Правило 7. *Пусть ваш собеседник почувствует, что идея принадлежит ему.*

Правило 8. *Честно попытайтесь увидеть вещи с точки зрения другого.*

Правило 9. *Проявляйте сочувствие к мысли и желаниям других людей.*

Правило 10. *Взывайте к благородным побуждениям!*

Правило 11. *Придайте своим идеям наглядность, инсценируйте их.*

Правило 12. *Бросайте вызов!*

## *ДЕВЯТЬ СПОСОБОВ КАК ИЗМЕНИТЬ ЧЕЛОВЕКА, НЕ НАНОСЯ ЕМУ ОБИДЫ И НЕ ВОЗБУЖДАЯ НЕГОДОВАНИЯ*

### Если вы должны указать человеку на его ошибку, начинайте следующим образом

Во время президентства Кэлвина Кулиджа один из моих друзей был приглашен в Белый дом на уик-энд. Попав как-то в кабинет президента, он услышал, как Кулидж сказал одной из своих секретарш: «На вас сегодня чудесное платье, вы очень привлекательны в нем».

Это была, вероятно, самая щедрая похвала, которой молчаливый Кэл когда-либо одаривал какую-нибудь из секретарш в своей жизни. Это было так необычно и так неожиданно, что девушка в замешательстве покраснела. Тогда Кулидж сказал: «Не смущайтесь, я сказал это просто, чтобы ободрить вас. И мне бы хотелось, чтобы впредь вы расставляли знаки препинания более тщательно».

Его метод был, вероятно, несколько примитивен, но психологически великолепен. Нам всегда легче выслушать неприятные вещи после того, когда нас за что-нибудь похвалят.

Вы не Кулидж, не Мак-Кинли, не Линкольн, вы хотите знать, поможет ли вам такого рода философия в ежедневных деловых отношениях, контактах. Поможет ли? Посмотрим. Возьмем случай с В.П.Гоу из «BOOK компани» в Филадельфии. Мистер Гоу – обыкновенный гражданин, как вы и я. Он был слушателем одного из потоков курсов, прочитанных мною в Филадельфии, и рассказал об этом инциденте в одном из выступлений перед аудиторией. «BOOK компани» обязалась по контракту построить и оборудовать к определенному сроку большое административное здание в Филадельфии. Все шло по плану, здание было почти закончено, когда неожиданно субподрядчик, изготовлявший орнаментальные бронзовые украшения для фасада, заявил, что он не сможет сделать заказ в срок.

Подумать только! Вся работа задерживается! Крупные неустойки! Потрясающие убытки! И все из-за одного человека!

Междугородные телефонные переговоры, дискуссии, горячие споры. Все напрасно. Тогда мистер Гоу был послан в Нью-Йорк, чтобы схватиться с бронзовым львом в его логове.

«Вы знаете, что вы – единственный человек в Бруклине с такой

фамилией?»– спросил мистер Гоу, войдя в кабинет президента. «Нет, я не знал этого».

«Да,– сказал мистер Гоу,– когда я сошел с поезда сегодня утром и заглянул в телефонную книгу, чтобы узнать ваш адрес, то обнаружил, что вы – единственный человек с такой фамилией в бруклинской телефонной книге».

«Я никогда не слышал об этом»,– сказал президент. Он стал с интересом разглядывать книгу.

«Да, это необычное имя,– с гордостью сказал он,– моя семья вышла из Голландии и обосновалась в Нью-Йорке почти 200 лет тому назад». В течение нескольких минут он продолжал говорить о своей семье и своих предках. Когда он кончил, мистер Гоу поздравил его с тем, какое у него крупное предприятие и отметил его преимущества перед многими аналогичными предприятиями, которые он посетил. «Это одна из самых чистых фабрик по производству бронзовых изделий, которые я когда-либо видел»,– сказал Гоу.

«Я потратил всю свою жизнь,– сказал президент,– на создание этого дела и горжусь им. Не хотите ли вы осмотреть фабрику?» Во время осмотра мистер Гоу похвалил организацию производства и высказал свои соображения о том, в чем он видит преимущество фабрики перед конкурентами. В их числе мистер Гоу отметил некоторые оригинальные машины, и президент заявил, что он сам изобрел их. Он потерял значительное время, демонстрируя мистеру Гоу, как они действуют и какую тонкую работу выполняют.

Он настоял на том, чтобы Гоу принял его приглашение на ленч. При всем этом, заметьте, пока ни слова не было сказано об истинной цели визита мистера Гоу.

После ленча президент сказал: «Теперь перейдем к делу. Я знал, естественно, зачем вы приехали. Но не ожидал, что наша встреча окажется такой приятной. Вы можете возвращаться в Филадельфию с моим обещанием, что заказ будет изготовлен и доставлен, даже если все другие придется задержать».

Мистер Гоу добился всего, чего хотел, даже не прося об этом. Материал был доставлен вовремя, и постройка закончена ко дню окончания контракта. Случилось бы это, если бы Гоу воспользовался методом «молотка и динамита», обычно применяемым в таких случаях?

Чтобы изменить человека, не нанося ему обиды, не возбуждая в нем негодования, применяйте правило 1:

*Начинайте с похвалы и истинного признания достоинств человека.*

**Как критиковать и не вызывать при этом ненависти**

Обходя однажды в полдень один из своих сталелитейных заводов, Чарльз Швэб увидел группу курящих рабочих. Прямо над головой висело объявление с надписью: «Курить воспрещается». Мог ли Швэб указать на объявление и спросить: «Вы что, читать не умеете?» О, нет, кто угодно, но только не Швэб. Он подошел к рабочим, вручил каждому по сигарете и сказал: «Мне бы хотелось, ребята, чтобы вы курили их на свежем воздухе». Они знали, что ему известно о нарушении ими правил, и они восхищались им, так как он ничего не сказал об этом, сделал им небольшой подарок и дал почувствовать, что с ними считаются. Можно ли не симпатизировать такому человеку? Вы бы смогли?

Джон Венамейкер употребил тот же прием. Он ежедневно делал обходы своего огромного универмага в Филадельфии. Однажды он увидел у прилавка покупательницу, ожидавшую продавца. Никто не обращал на нее ни малейшего внимания. Продавцы? О, они сгрудились в дальнем конце прилавка и смеялись, болтали. Венамейкер не сказал ни слова. Спокойно проскользнув за прилавок, он сам обслужил покупательницу и, передав покупку продавцу, чтобы ее завернули, продолжал свой обход.

Чтобы изменить человека, не нанося ему обиды и не возбуждая в нем негодования, применяйте правило 2:

*Обращая внимание людей на их ошибки, делайте это в косвенной форме.*

## Сначала говорите о своих собственных ошибках

Несколько лет назад моя племянница, Жозефина Карнеги, покинула родной дом в Канзас-Сити и приехала в Нью-Йорк работать в качестве моей секретарши. Ей было 19 лет, за три года до этого она закончила школу, и ее деловой опыт был равен почти нулю.

Сегодня она одна из современнейших секретарш к западу от Суэцкого канала, но тогда она, ну скажем, нуждалась в некотором усовершенствовании.

Однажды, когда я принялся ее критиковать, то сказал себе: «Постой, Дейл Карнеги, постой минутку. Ты вдвое старше Жозефины. Твой деловой опыт в десять тысяч раз больше, чем ее. Как ты можешь ожидать от нее твоего взгляда на вещи, твоих суждений, твоей инициативы, как бы скромны они ни были? И еще минутку, Дейл, что ты делал в 19? Каким ослом ты был тогда, какие дурацкие промахи совершал? Вспомни, как ты сделал это... и то?..»

Обдумав все честно и беспристрастно, пришел к заключению, что Жозефина в 19 лет в среднем не хуже, чем я был в ее годы, и что, как ни печально сознавать, я недооцениваю ее заслуги.

После этого, когда я хотел обратить внимание Жозефины на ошибку, начинал обыкновенно так: «Ты сделала ошибку, Жозефина, но знает Бог, она не хуже, чем делал я. Ты не родилась с умением верно судить. Это приходит с опытом, и ты лучше, чем я был в твоем возрасте. Сделав столько глупых, бессмысленных вещей, у меня нет никакого желания критиковать тебя или кого-то другого. Но не думаешь ли ты, что было бы лучше сделать так и так?»

Гораздо легче выслушивать перечисление собственных ошибок, если критикующий начинает со скромного признания, что сам он тоже далеко не безгрешен.

Итак, если вы хотите воздействовать на человека, не оскорбляя его и не вызывая у него чувства обиды, соблюдайте правило 3:

*Сначала поговорите о собственных ошибках, а затем уж критикуйте своего собеседника.*

## Никто не любит, когда ему приказывают

Недавно я имел удовольствие обедать с Идой Тарбелл, старейшиной американских биографов. Когда я упомянул, что пишу эту книгу, мы стали обсуждать чрезвычайно важную тему – умение ла-

дить с людьми. И мисс Тарбелл рассказала, что во время работы над биографией Оуэна Д.Янга ей довелось беседовать с человеком, который три года занимал с Янгом один кабинет. Он сообщил, что ни разу не слышал, чтобы Янг прямо кому-либо что-то приказал. Он всегда давал советы, а не приказывал. Янг, например, никогда не говорил: «Сделайте это или это». Или: «Не делайте того или этого». Он обычно выражался так: «Подумайте над этим» или «Вы полагаете, что это даст результат?» Продиктовав письмо, он нередко спрашивал: «Каково ваше мнение об этом?» Когда он читал письмо, подготовленное одним из его сотрудников, он замечал: «А может быть, лучше было бы нам сформулировать это иначе?» Он всегда предоставлял человеку возможность самому выполнить работу, никогда не указывал своим сотрудникам, что следует сделать, а позволял им действовать самим и учиться на собственных ошибках.

Такой метод облегчает человеку путь к исправлению его ошибок. Такой метод щадит самолюбие человека и побуждает в нем ощущение своей значительности. Такой метод порождает у человека желание сотрудничать, а не стремление к протесту.

Итак, если вы хотите воздействовать на человека, не оскорбляя его и не вызывая у него чувства обиды, соблюдайте правило 4:

*Задавайте собеседнику вопросы вместо того, чтобы ему что-то приказывать.*

## Давайте людям возможность спасти свой престиж

Много лет назад компания «Дженерал электрик» столкнулась с щекотливой проблемой: нужно было снять Чарлза Штейнмеца с должности начальника отдела. Штейнмец был гением первой величины, когда дело касалось электричества, но как начальник конструкторского отдела он никуда не годился. Однако зная его повышенную чувствительность, компания не отваживалась обидеть его, так как он был ей необходим. Поэтому ему была предложена новая должность. Его сделали инженером-консультантом компании «Дженерал электрик». Это было новое название той самой работы, которую он фактически уже выполнял. Во главе же отдела был поставлен новый человек.

Штейнмец был доволен.

Довольны были и руководители «Дженерал электрик». Они осторожно сманеврировали так, чтобы не обидеть своего первоклассного специалиста, человека весьма темпераментного, и сделали это без лишнего шума. Они позволили ему спасти свой престиж.

Позволили ему спасти свой престиж! А как это важно, как это жизненно важно! Но мало кто из нас когда-либо задумывался над этим. Мы грубо обходимся с чувствами других людей, настаиваем на своем, выискиваем ошибки, угрожаем, критикуем ребенка или служащего в присутствии посторонних, не считаясь с тем, какой удар мы этим наносим его самолюбию. А ведь несколько минут внимания, два-три уважительных слова, искреннее понимание позиции собеседника могут сделать так много для снятия остроты причиняемой ему боли!

Чтобы изменить человека, не нанося ему обиды, не возбуждая в нем негодования, применяйте правило 5:

*Давайте людям возможность спасти свой престиж.*

**Как вдохновлять людей на достижение успехов**

В 1922 году в Калифорнии жил молодой человек, которому лишь с огромным трудом удавалось содержать себя и свою жену. По воскресеньям он пел в церковном хоре и время от времени зарабатывал по пять долларов, исполняя на свадьбах песню «О, обещай мне». Он так нуждался, что не мог жить в городе, и поэтому снял ветхий домишко, расположенный посреди виноградника. Арендная плата за дом составляла всего двенадцать с половиной долларов в месяц, однако и эта низкая арендная плата была ему не по карману, и он задолжал хозяину за десять месяцев. Чтобы погасить свою задолженность, он работал на винограднике. По его словам, временами у него не было никакой еды, кроме винограда. Он был настолько подавлен, что собирался отказаться от карьеры певца и зарабатывать на жизнь продажей грузовых автомобилей. И тут-то Рупер Хьюз похвалил его, сказав: «У вас может развиться замечательный голос. Вам следует учиться в Нью-Йорке».

Недавно этот молодой человек поведал мне, что эта небольшая похвала, это слабое ободрение ознаменовали поворотный пункт в его карьере, ибо заставили его воспрять духом, и он, заняв две с половиной тысячи долларов, направился на восток страны. Возможно, что вы слышали о нем. Его зовут Лоренс Тиббет.

Вернемся к вопросу о возможности воздействовать на людей. Если вы и я сумеем побудить тех, с кем мы соприкасаемся, осознать скрытые сокровища, которыми они обладают, то сможем достичь гораздо большего, чем лишь изменения их поведения. Мы сможем буквально преобразить их.

Да, вы, читающий эти строки, обладаете различного рода способностями, которые обычно не используете. И одной из этих способностей, вероятно не используемой вами в полной мере, является ваше магическое умение хвалить ваших собеседников и вдохновлять их на осознание таящихся в них возможностей.

Итак, если вы хотите воздействовать на людей, не оскорбляя их и не вызывая у них чувства обиды, соблюдайте правило 6:

*Выражайте людям одобрение по поводу малейшей их удачи и отмечайте каждый их успех. Будьте «чистосердечны в своей оценке и щедры на похвалу».*

**Создавайте людям хорошую репутацию**

Одна из моих приятельниц, миссис Эрнест Джент, наняла служанку, предложив ей выйти на работу в следующий понедельник. А тем временем она позвонила по телефону женщине, у которой прежде работала эта девушка. С девушкой было не все в порядке. Когда она пришла, чтобы приступить к работе, миссис Джент сказала ей: «Нелли, на днях я позвонила по телефону вашей прежней хозяйке. Она сообщила мне, что вы честны и надежны, хорошо готовите и хорошо ухаживаете за детьми. Но она также добавила, что вы неряшливы и не содержите дом в чистоте. Так вот, я думаю, что она не права. Вы приятно одеты. Опрятно. Все это видят. И держу пари, что дом у вас будет таким же чистым и опрятным, как вы сами. Мы с вами прекрасно поладим».

Так оно и было. Девушке была создана репутация, которую ей

нужно было оправдать. И, поверьте мне, она действительно ее оправдала. Дом у нее блестел. Она охотно чистила и выбивала пыль лишний час в день, чтобы только соответствовать представлению о ней миссис Джент.

По мнению председателя правления фирмы «Болдуин локомотив Уоркс» Сэмюэла Воклейна, «рядовым человеком легко руководить, если вы пользуетесь у него уважением и если покажете ему, что уважаете его за какую-либо способность».

Короче говоря, если вы хотите изменить человека в некотором отношении, действуйте так, словно данная черта характера уже является одной из его выдающихся особенностей. Шекспир сказал: «Делайте вид, что у вас есть добродетель, если ее у вас нет». И было бы полезно считать и открыто утверждать, что другой человек фактически обладает тем качеством, какое вы хотели бы в нем видеть. Создайте ему хорошую репутацию, и он предпримет огромные усилия, чтобы только не разочаровать вас.

Генри Клей Ризнер прибегал к тому же приему, когда хотел воздействовать на поведение американских солдат во Франции. Один из самых знаменитых американских генералов Джеймс Дж.Харборд сказал Ризнеру, что, по его мнению, те два миллиона солдат, которые находились во Франции, были самыми порядочными людьми и самыми большими идеалистами, о каких он когда-либо читал или с какими когда-либо соприкасался.

Непомерная похвала? Возможно. Но посмотрите, как Ризнер использовал ее.

«Я никогда не упускал случая повторить солдатам слова генерала,— пишет Ризнер.— Ни на один миг у меня не возникал вопрос, соответствовало ли это действительности, но я знал, что даже если это было и не так, то знакомство с мнением генерала Харборда побудит солдат стремиться соответствовать такому образцу».

...Это так прекрасно сказано, так замечательно, что я повторю эти слова: «Если вам приходится иметь дело с мошенником, то существует только один возможный путь исправить его, а именно: обращаться с ним так, словно он является почтенным джентльменом. Считайте само собой разумеющимся, что он честный человек. Он будет настолько польщен таким обращением, что откликнется на него и будет гордиться тем, что ему кто-то верит».

Итак, если вы хотите воздействовать на людей, не оскорбляя их и не вызывая у них чувства обиды, соблюдайте правило 7:

*Создавайте людям хорошую репутацию, которую они будут стараться оправдать.*

## Делайте так, чтобы ошибка казалась легко исправимой

Имя Калбертсона хорошо известно повсюду, где играют в бридж, а его книги по этой игре переведены на десяток языков и изданы миллионным тиражом. Однако он признался мне, что никогда не сделал бы из бриджа профессии, если бы одна молодая женщина не уверила его в том, что у него есть для этого необходимое чутье.

Приехав в 1922 году в Америку, он безуспешно пытался устроиться куда-нибудь преподавать философию и социологию.

Затем он пытался продавать уголь и снова потерпел неудачу.

Потом он с тем же успехом пытался продавать кофе.

В то же время ему никогда не приходило в голову учить людей играть в бридж. Он не только плохо играл в карты, но и был очень дотошным человеком. Он задавал так много вопросов и так упорно возвращался к разбору уже законченных партий, что никто не хотел с ним играть.

И тут он встретил хорошенькую преподавательницу игры в бридж Джозефину Диллон, влюбился в нее и женился на ней. Она заметила, как тщательно он изучает свои карты, и убедила его в том, что он потенциальный гений в этой области и что настоящее его место за карточным столом. Именно это ободрение, и только оно, сказал мне Калбертсон, заставило его сделать бридж своей профессией.

Итак, если вы хотите воздействовать на людей, не оскорбляя их и не вызывая у них чувства обиды, соблюдайте правило 8:

*Прибегайте к поощрению. Создавайте впечатление, что ошибка, которую вы хотите видеть исправленной, легко исправима; делайте так, чтобы то, на что вы побуждаете людей, казалось им нетрудным.*

## Как добиться того, чтобы люди были рады сделать то, что вы хотите

Глава одной из крупнейших современных типографий в Нью-Йорке «Дж.А.Уонт организейшн» Дж.А.Уонт столкнулся с необходимостью заставить одного из механиков изменить свое отношение к работе и отказаться от своих претензий, не вызвав при этом у него чувства обиды. В обязанности этого механика входило обеспечивать круглосуточную бесперебойную работу десятков печатных и других машин. Он постоянно жаловался, что его рабочий день слишком длинен, что он перегружен работой и что ему нужен помощник. Уонт не дал ему помощника, не сократил ему рабочего дня и не уменьшил объема работ и все же сумел сделать так, что механик остался доволен. Как это ему удалось?

Механику был предоставлен личный кабинет, на двери которого появилась дощечка с его фамилией и название должности -«Заведующий отделом обслуживания».

Теперь он уже не был ремонтником, получающим распоряжения от каких-то Тома, Дика или Гарри. Теперь он был заведующим отделом. Его признали, он обрел чувство собственного достоинства и сознание собственной значительности. Он работал с удовольствием и больше не жаловался.

Ребячество? Пожалуй. Но то же самое было сказано Наполеону, когда он учредил орден Почетного легиона и раздал полторы тысячи крестов своим солдатам, произвел восемнадцать своих генералов в «маршалы Франции» и назвал свои войска «Великой армией». Наполеона критиковали за то, что он давал закаленным в войнах ветеранам «игрушки», на что Наполеон отвечал: «Игрушки управляют людьми».

Этот метод присвоения титулов и облечения высокими полномочиями успешно работал на Наполеона и будет так же успешно работать на вас. Подтверждением тому может служить пример одной

из уже упоминавшихся выше моих приятельниц миссис Джент из Скарсдейла, штат Нью-Йорк.

Ей доставляли беспокойство мальчишки, бегавшие по ее газону и портившие его. Она пыталась бранить их. Она пробовала их увещевать. Ничто не помогало. Тогда она прибегла к другой тактике. Она наделила заводилу сорванцов почетным званием и облекла его особыми полномочиями, назначив его своим «детективом» и поручив ему никого на газон не пускать. Это разрешило ее проблему. Ее «детектив» развел на заднем дворе костер, накалил докрасна железный прут и угрожал прижечь им каждого мальчишку, который зашел бы на газон.

Такова человеческая натура.

Итак, если вы хотите воздействовать на людей, не оскорбляя их и не вызывая у них чувства обиды, следуйте правилу 9:

*Добивайтесь, чтобы люди были рады сделать то, что вы предлагаете.*

## *ДЕВЯТЬ ПРАВИЛ, СОБЛЮДЕНИЕ КОТОРЫХ ПОЗВОЛЯЕТ ВОЗДЕЙСТВОВАТЬ НА ЛЮДЕЙ, НЕ ОСКОРБЛЯЯ ИХ И НЕ ВЫЗЫВАЯ У НИХ ЧУВСТВА ОБИДЫ*

Правило 1. *Начинайте с похвалы и истинного признания достоинств собеседника.*

Правило 2. *Указывайте на ошибки других не прямо, а косвенно.*

Правило 3. *Сначала поговорите о собственных ошибках, а затем уже критикуйте своего собеседника.*

Правило 4. *Задавайте собеседнику вопросы вместо того, чтобы ему что-то приказывать.*

Правило 5. *Давайте людям возможность спасти свой престиж.*

Правило 6. *Выражайте людям одобрение по поводу малейшей их удачи и отмечайте каждый их успех. «Будьте чистосердечны в своей оценке и щедры на похвалу».*

Правило 7. *Создавайте людям хорошую репутацию, которую они будут стараться оправдать.*

Правило 8. *Прибегайте к поощрению. Создавайте впечатление, что ошибка, которую вы хотите видеть исправленной, легко исправима; делайте так, чтобы то, на что вы побуждаете людей, казалось им нетрудным.*

Правило 9. *Добивайтесь, чтобы люди были рады сделать то, что вы предлагаете.*

## ЯЗЫК ТЕЛА

(Дайджест книги А.Штангль «Язык тела. Познание людей в профессиональной и обыденной жизни». Дюссельдорф)

Почему мы можем говорить о языке тела? Простой ответ: поскольку человек и **является** своим телом. Не «у него есть тело», как

мы неправильно привыкли говорить. **Он есть** действительно и однозначно свое тело. С ним связано его существование в этом мире. Человек есть не только специфическая часть Души или Духа, он **есть** точно так же его тело. Да, его тело – носитель души и духа, носитель всего человека. И поскольку человек есть целостность, единство, которое мы не можем отменить или разорвать, не прервав одновременно и жизнь, то душа и тело суть одно: душа – то, что может существовать в теле, а тело – выражение души.

Телесные проявления – это нечто совершенно спонтанное. И мы этого не осознаем или почти или совсем не можем изменить. (Когда мы попытаемся это сделать, исчезнет спонтанность, и любой, сколько-нибудь понимающий наблюдатель тут же почувствует надуманность, сделанность.)

Возьмем в качестве примера походку: разве у вас не было так, что на улице на расстоянии нескольких сотен метров – настолько далеко, что нельзя разглядеть лица,– в тесном потоке людей вы вдруг на несколько секунд видели кого-то и в это самое мгновение с совершенной уверенностью этого кого-то узнавали? Настолько характерным, настолько правдивым является образ движений человека, как нам это показывает походка, что при тонком понимании у четырех миллиардов людей можно установить четыре миллиарда вариантов походки. И настолько невероятно живы наши чувства и настолько точно наше чутье, что мы можем схватывать эти тончайшие различия. Насколько неуклюж по сравнению с этим наш осознанный интеллект и настолько бедны возможности нашего языка, если мы едва ли можем описать эти тончайшие различия! Эти непроизвольные движения являются основой и материалом психологии проявления для понимания значения мимики, жестов и других телесных форм выражения.

В жизненных ситуациях, в которых люди проявляют себя совершенно спонтанно, то есть совершенно свободно и естественно, без всякого торможения или расчета что говорить или что делать, а делают так, как приказывают или предлагают их чувства, стремления, сила проявления, естественно, наибольшая. Кроме того, и переживание собственной личности самое интенсивное. Эту интенсивность вы понаблюдаете у детей, которые, начав игру, находятся совершенно и полностью «в ней»! Понаблюдайте эту интенсивность у оратора, который весь в своей речи и ее предмете: его сила проявления, сила «излучения», воздействия максимальны. Так, кто подмешивает слишком много сознательного контроля и оценки в свои проявления, тот настолько уменьшает свое воздействие по сравнению с возможным стимулом. Наибольшая сила воздействия снаружи и наивысшее переживание внутри находятся всегда там, где сознательное Я и проявления тела являются одним, где рассудок и неосознанно руководимое тело взаимодействуют и равно взаимовлияют друг на друга: тогда перед нами уравновешенная, гармоническая, эффективная личность. Здесь мы касаемся фундаментальной и сегодня еще далеко не решенной проблемы, в каком отношении с напряжением и расслаблением находятся жизненные силы человека, о чем в этой книге будет сказано лишь вкратце, только самое основное.

Эта книга основывается как на сорокалетних занятиях психологией проявления, так и на опыте, полученном в ходе двад-

цатилетнего проведения семинаров-тренингов по этой тематике. Она написана в первую очередь для жизненной практики, в которой этот инструмент познания людей будет полезен. Поэтому мы сознательно приводим теоретические основания из психологии проявления только в некоторых местах. Иначе книга бы стала слишком объемной и значительно потеряла бы в обозримости. Читатель, понявший принципиальные взаимосвязи (излагаемые в первой части), как правило, сможет сам найти обоснование для любого содержания выражения. При этом ради ясности и обозримости мало представленны также некоторые редкие особенности в протекании проявления, которые практически имеют мало значения.

## *ОСНОВЫ ПСИХОЛОГИИ ПРОЯВЛЕНИЯ*

### Психологические закономерности всякого проявления

Признанный знаток людей заметил однажды, что легче изменить свое мировоззрение, чем свой в высшей степени индивидуальный способ подносить ложку ко рту. Этим изречением он попал «в десятку». Как сказал Гете примерно за сотню лет до основания современной психологии проявления:

Нет ничего внутри, ничто не исходит оттуда,
поскольку все, что внутри,— снаружи.

**Тело и душа представляют единство** («Психодинамика»). Человек есть целостность. Мы не можем разрезать его на части или элементы. Телесное или мимическое **выражение**, проявление, которое производит на наблюдателя соответствующее **впечатление***, в подавляющем большинстве случаев понимается непосредственно и в правильном смысле и точно истолковывается.

**Чем обусловливаются проявления человеческого тела,** на чем они основываются? Взаимосвязь между Духом-Душой и телом подчиняются всегда одной и той же простой закономерности: мы получаем некоторое чувственное (ощущение?) впечатление, которое тут же вызывает какое-либо чувство или внутреннее переживание. Это чувство в каждом случае можно — должно! — понимать двояко.

Во-первых, исходя из того особого настроения, которое ему присуще: например, когда мы сидим вместе с другими людьми в приятельском кругу, «чутье» верно подсказывает нам, что это — настроение уюта, защищенности, которым мы осознанно или неосознанно наслаждаемся. Или когда мы злы на кого-нибудь, то особый настрой побуждает нас к какой-либо форме негативных контактов.

И во-вторых, о побуждении, вызванном как раз этим настроением, о побуждении, которое существует в любом чувственном настроении. В первом примере уютного совместного пребывания это побуждение проявляет себя в уменьшении силы внутренних стремлений или нашей телесной активности, так как мы хотим остаться в уютной ситуации и не хотим нарушать ее какой-либо деятельностью, мы хотим просто наслаждаться. Пример со злобой показывает нам внутренние побуждения

---

* Игра слов: Ausdruck — выражение и Aindruck — впечатление. Приставка Aus обозначает движение вовне, а Ain — движение вовнутрь, проникновение.

в усиленной форме, в психической потребности быть деятельным, а именно активно выступить против вызвавших злобу явлений.

Итак, каждое чувство имеет два компонента: «цвет» настроения и «силу» побуждения. Последнее всегда осуществляется в той или иной форме движения. Каждое телесное движение и проявление, таким образом, соответствует связанному с ним духовному моменту (и наоборот). Отсюда возникают следующие формулировки этой основной закономерности или **формулировки закона проявления:**

Каждое душевное движение теснейшим образом связано с телесным движением.

Каждое телесное движение воплощает присущее встречаемому чувству побуждение.

Каждое телесное движение в своем поступке направлено на цель душевного переживания.

Телесное проявление показывает силой, направлением и продолжительностью своего движения на душевное побуждение. Так как телесное движение протекает в пространстве, последнюю закономерность можно сформулировать и так:

Каждое телесное движение направляется бессознательными (в основном) ожиданиями требуемого успеха.

Каждое телесное движение определяется полностью или по меньшей мере при участии ведущего переживания личности или ведущей мысли.

Каждое движение человека направляется его индивидуальным основным (ведущим) образом.

Для научного учения **о языке тела решающей является только игра мускулов.** Пример, в принципе годный для всей данной области, должен сделать это положение понятным: привычные движения уголка рта. Когда мы видим или думаем о чем-либо, что побуждает нас к смеху, мы иннервируем смеховые мышцы, которые тянут углы рта назад-вверх. При этом мышца-антагонист из состояния покоя растягивается также назад-вверх. Когда обусловливающий улыбку иннервационный ток прекращается, первые мышцы расслабляются, а треугольная оттягивает уголки рта в исходное положение. Если мы, наоборот, видим или думаем о чем-то, что нас сердит или расстраивает, то иннервируется треугольная мышца, и все происходит в обратном порядке.

Значит, у тех, кто много смеется, смеховые мышцы усиливаются и оттягивают уголки рта в состоянии покоя немного назад-вверх. А мышцы-антагонисты, напротив, относительно слабее. И наоборот: угрюмый человек, который улыбается редко, лишь в виде исключения, заставляет смеховые мышцы атрофироваться и усиленно развивает треугольную мышцу.

Следовательно, уголки рта такого человека и в состоянии покоя более-менее отвисают вниз или, лучше сказать,— оттягиваются вниз. Этот мимический образ жизнерадостно-веселого человека в противоположность ворчуну или брюзге известен всем. Взаимозависимости здесь ясны, как дважды два — четыре. Можно с уверенностью сказать: речь идет о психофизиологическом, душевно-телесном механизме. На этом простом примере становится понятным то, что верно для любой игры мышц, которая и определяет целостность движения тела.

Рекомендуется среди выразительных движений различать непосредственные (или первичные) и опосредованные (или вторичные). Если в условиях нормального освещения мы посмотрим в сторону сильного источника света (например, солнца), то у нас неосознанно сузится зрачковое отверстие и одновременно сомкнутся веки, чтобы, несмотря на ослепляющее воздействие, увидеть там что-нибудь определенное. Это – непосредственно обусловливаемые нашими нервными центрами и мышцами движения, которые выражают нечто: концентрацию взгляда на искомом объекте. Так ведет себя, например, крестьянин, которому надо провести плугом точную борозду при резком солнечном свете. Здесь мы имеем дело с привычным или непосредственным выразительным движением.

Но если вас кто-нибудь спросит о том, как в точности протекало некоторое очень важное для вас переживание, то вы, вероятно, сделаете то же самое: сощурите веки в так называемом суженном взгляде, сведете брови и посмотрите вдаль с параллельно направленными осями зрения.

Вы сейчас интенсивно – так же сконцентрированно, как и пашущий крестьянин,– работаете над вопросом: «Да, так как же это было?» Это опосредствованное или вторичное выразительное движение, вызванное сходной концентрацией. Не хватает только прямого ослепляющего воздействия и необходимости точного восприятия объекта зрения. Следовательно, теперь телесное переживание происходит не от непосредственного повода, но вытекает из принципиально такой же ситуации. В этом все различие между опосредствованными и непосредственными выразительными движениями. Оно имеет довольно часто большое значение для правильной оценки сигналов тела.

Большое значение для правильного толкования и понимания языка тела имеет принципиальная многозначность всех выразительных черт. Одно и то же мимическое явление может иметь совершенно разные истоки. Это будет показано читателю еще много раз. Сейчас лишь один пример: горизонтальные складки на лбу, которые вначале возникают при поднятии бровей, образуются при максимально раскрытых глазах, что типично для испуга, удивления, полной страха беспомощности, для неспособности понять что-то увиденное, а также для внезапного понимания («А, так вот оно как!»). Также, если кто-то заинтересовался какой-либо новостью, показавшейся ему чрезвычайно важной,– он приобретает тот же самый мимический образ, как и высокомерный человек, который часто в такой позе посматривает со стороны на презираемых им окружающих. Все это – источники для горизонтальных складок на лбу и, следовательно, возможных толкований. Какое же из них верно в конкретном случае? Это никогда нельзя вывести из отдельного мимического образа. Это можно понять только из целостной ситуации и общей установки человека с его манерами, способами поведения, взятыми вместе, так как смысл единичного, сличая части, можно вывести только из целого. Тот, кто этого не усвоит – а на это до сих пор обращалось слишком мало внимания,– тот будет, по сути, заниматься лишь примитивным толкованием знаков, как говорят в графологической области психологии проявления. Одна определенная графическая форма, определенный «знак», то есть фиксированный «осадок» движения,

сопоставляется с одним определенным качеством. Если бы взаимосвязи были настолько просты, то любой прилежный выпускник школы был бы уже отличным знатоком людей! То же самое сохраняет значимость и для языка тела. Например, если в публикациях утверждается, что дотрагивающийся до своего носа собеседник говорит этим: «Я пойман», или что играющий с карандашом демонстрирует этим страх и поиски опоры, то это – примитивное толкование и как таковое необоснованно. Нельзя так упрощать взаимосвязи, язык тела и его сигналы не должны так пониматься. На самом деле, это – самая большая опасность для его практического истолкования.

Теперь только одно, последнее, предостережение, лучше сказать – напоминание о скрытой причине. Понимание различных выразительных движений значительно **осложняется тем, что почти каждый из нас в ходе своей жизни приобрел что-то похожее на вторую натуру.** По крайней мере, в некоторых случаях. Это значит, что «первая», первоначальная натура покрыта способами поведения, которые начались с какой-нибудь мелочи и затем закрепились. И настолько сильно, что в конце концов уже не осознается то, что, собственно говоря, это ненастоящая осанка, способ реакции, ненастоящие формы поведения. Впоследствии это приводит (в случае с осанкой или способом движений) к явно ложному ощущению тела, которое корригировать очень и очень сложно. Часто это компенсаторный или сверхкомпенсаторный процесс.

Так, у слабохарактерных или у добродушных людей на основе их отрицательного опыта (злоупотреблений со стороны окружающих) развивается нередко внешний подчеркнуто бойкий, солидный или жесткий способ самоподачи, как естественная защитная реакция. («Твердая скорлупа, но мягкое ядро».) Бросающаяся в глаза агрессивность часто маскирует лишь известную беспомощность в тех ситуациях, которым придается значение. Опытный и критичный наблюдатель, конечно легко заметив бросающиеся в глаза, выпадающее из обычных рамок поведение, станет тут же внимательнее и задастся вопросом: «Почему?» Ответ прямо приведет его к слабости, которая скрывается! Ведь ему известен закон: чем больше человек утверждает, что у него есть определенное качество, или чем больше кто-то старается продемонстрировать определенное качество, тем менее он его имеет в действительности. («Я, по своей скромности...», «Я, следуя своей обычной объективности...») Об этом будет еще точнее сказано в главе об уместности и истинности поведения.

Совершенно особое, чрезвычайно важное значение для правильного понимания языка тела имеют многочисленные **так называемые мелочи,** то есть выразительные проявления, малозаметные, часто почти невидимые. Тот, кто их демонстрирует, не осознает этого. И следовательно, он не может их не делать, или управлять ими, или их выдумать не из-за дисциплинированной скованности, не из расчетливой сообразительности, не из настоящей или мнимой потребности в красоте. Бросающиеся в глаза сигналы сами напрашиваются, чтобы их заметили. Совсем невидимые, следовательно, настолько же истинные и значительные. Кроме того, они никогда не смогут быть полностью подавлены, по крайней мере без того, чтобы стали заметны деяния по их подавлению. Итак, это самые надежные сигналы внутренних процессов, и поэтому они заслуживают наи-

высшего внимания. Надо только суметь их воспринять. Именно тот, кто их наблюдает, развивает свою способность вчувствования до оптимума. Его увеличивающееся понимание особенностей человеческой души будет ему наградой за бдительность и усилия.

**Критерии, существенные для понимания языка тела**

Далее следует обзор существенных сторон рассмотрения для понимания проявлений человека. Они не обсуждаются здесь, так как будут рассмотрены позднее вместе с отдельными поведенческими признаками.

Степень напряжения:

напряжение – перенапряжение – расслабление – прекращение напряжения – компенсация напряжения.

Уместность или адекватность (двигательное поведение в каждой ситуации):

уместное – неуместное.

Степень быстроты или темп:

высокий темп или быстрые движения (и любые другие соответствующие реакции) – медленные движения – ровно-спокойные движения – далее: равномерный и неравномерный темп.

Направление движения:

вперед – в сторону – назад – вверх – вниз – смесь или комбинация различных направлений – наружу (саморасширение) – внутрь (самостягивание).

Ширина или величина движений:

широкое движение – невидимое узкое движение.

Дистанция:

интимная дистанция – от 0 до 40 см;
личная дистанция – от 0,4 до 1,5 м;
общественная дистанция – от 1,5 до 4 м;
открытая дистанция – с 4 м.

Последовательность движений:

ритмически повторяющиеся движения – ритмически нарушенные движения – разделенные на такты движения (getartete).

Форма протекания движений:

точно-прямое или закругленное – угловато-крючковатое – округло-текущее.

Количество или частота смены форм:

сильно или слабо сознаваемая мимика и жестикулирование.

Широта вариации:

богатство, полнота или скудность форм.

И всегда принимается во внимание: **ситуация в целом,** из которой следует или в которой происходит действие, и все сопровождающие обстоятельства, вследствие обсуждавшейся выше многозначности выразительных движений.

**Только частое повторение одного и того же движения и с разных сторон получаемые подтверждения** приводят к надежным результатам, будь это мгновенная установка или определенная характерная черта. Например, часто повторяющиеся проявления страха и неуверенности позволяют заключить о существующем страхе или боязливости, и особенно когда общая ситуация не напоминает об опасности.

**Элементарные показатели состояния напряженности**

Чтобы правильно понять из различных сигналов тела характерные черты человека или его ситуационно обусловленные установки, нужно уметь точно распознавать, насколько напряжены или расслаблены его жизненные силы. Под жизненной силой здесь понимается его витальная сила, его духовная или «нервная» энергия или сумма находящихся в его распоряжении сил внутренних побуждений. Это имеет большое значение.

Как мы видели, представления, относящиеся к активным действиям, ведут к мышечному напряжению. Оно возникает не только в непосредственно действующих частях тела. Оно далеко выходит за них и может охватывать все тело. Понаблюдайте за человеком, который вбивает гвоздь в особенно твердую стену: как у него напряглись, просто оцепенели полностью мышцы плеч, спины, живота и ног, часто вплоть до пальцев на ногах! Это – часто наблюдавшийся эффект генерализации.

Если силы напрягаются чересчур, то есть однозначно перенапрягаются, то как реакция – неизбежно наступает состояние полного утомления и сонливости. Оно также ощущается во всем теле.

В состоянии пассивности наше тело расслаблено. Душа и воля открываются для раздражителей, которые будут оценены как приятные, приносящие удовольствие. Это – идеальное состояние для наслаждения, которому можно отдаться тысячей различных способов: хорошая еда и питье, красивая музыка, ландшафт, сексуальные переживания, занятия искусством или игра фантазии. И наоборот: чем напряженнее человек, тем меньше его способности к наслаждению и ощущению счастья.

Признаки напряжения обычно легче заметить, чем слабость его или упадок сил. В последнем случае ясно видны неправильные контуры мышц – они засыпают. Ткани тела становятся мягкими, одинаково отработанными, расплывающимися. В крайних негативно оцениваемых случаях упадка сил целые мышечные группы вяло отвисают, особенно веки, щеки, нижняя челюсть и нижняя губа. Тенденция вниз, к земле, следующая из силы тяжести, очевидна.

С помощью сознательного наблюдения чутье на выражения внутреннего напряжения и внутренней расслабленности быстро совершенствуется, становится все точнее. Тогда индивидуальное состояние напряжения легко распознается по особому типу движений, по походке, по способу стоять или сидеть, жестам рук и кистей, тонкостям в чертах лица и мимике, способу говорить.

Компенсированность: быть в равновесии, в порядке, делать все в подходящее время. Сначала полностью напряженная активность, затем полное расслабление и свобода. Уравновешенный, решительный, гармоничный, стабильный, зрелый.

При большой жизненной силе – «динамической», проживающий себя, переживающий человек.

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
| «Налитая» сила | Овладевающий | Свободно текущий | Растормож-енный |

Такова динамика напряженности при большой жизненной силе.

В случае компенсации напряжений – подлинная и сильная личность.

При малой жизненной силе – отброшенный к самому себе человек.

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
| Недостаток первоначальности | Опирающийся на себя | Подверженный влиянию | Без сока и силы |

* * *

Для правильной оценки, конечно, существенно отношение данной силы напряжения к внешней жизненной ситуации: какое напряжение, какое применение воли требуется? Если напряжение неуместно высоко для данной ситуации или расслабленность чересчур выражена, то оценка может быть только негативной, как это и отражено в крайних столбах таблицы. Хороший пример этому дает новичок, который только еще начинает учиться ездить на велосипеде, танцевать, кататься на лыжах: стесненность, зажатость, форсированная воля здесь видны сами собой.

Общее положение: «хорошо» проходящая компенсация поведения порождает приятные переживания, которые обусловливают положительное самочувствие и поднимают настроение (к примеру, опытный танцор, которому танец приносит радость); «плохо» действующая компенсация (с реакциями зажатости, стесненности или даже судорожности) ведет к неприятным переживаниям (например, танцор, который лишь выполняет то, что в душе терпеть не может).

Чтобы продемонстрировать практическое значение этих положений, сейчас будут введены некоторые формы проявления состояний напряжения. Рассмотрение этих явлений – это всегда рассмотрение признаков использования сил. Например, когда кому-нибудь посреди долгого размышления вдруг приходит в голову спасительная мысль, то, чтобы удержать ее, спонтанно происходит глубокий вдох. Точно то же происходит и непосредственно перед каким-либо активным действием, перед убедительным достижением. Часто при этом просто заглатывают, захватывают ртом воздух.

Наоборот, отдельный глубокий выдох обозначает расслабление, спад предшествующего напряжения, например, вздох, выдающий наступившее разочарование (что еще выражается в опускающихся уголках рта), или вздох облегчения, когда исполняется то, на что сильно надеялись (при этом происходит движение уголков рта назад-вверх, выдающее улыбку). А когда мы находимся в спокойном, беззаботном настроении, то дыхание затягивается. То же видно и когда мы воспринимаем что-то, что вызывает у нас усиленное внимание: наступает напряженное ожидание.

Состояние напряженности очень часто хорошо видно в ритмической игре сил. Например, вы замечаете, что у вашего собеседника внезапно прорывается какое-либо ритмическое движение, например, неосознанное вращение больших пальцев или какое-либо ритмическое движение ног, ступней или рук. Тогда вы должны догадаться, что

прежняя беззаботная, уравновешенная внутренняя установка сменилась напряжением внимания, несущим в себе какое-то намерение. Теперь он станет активным. И в обратном случае, когда он из активного участия в чем-либо переходит в такую ритмическую игру, то прежде напряженные силы расслабляются: он меняет целеустремленную внимательность на бесцельную, пассивную установку, которая является самодостаточной.

Общее внутреннее беспокойство (напряжение) может выражаться моторно, то есть через мышцы; оно может выражаться, пока оно не негативного характера, в долго продолжающихся ритмических движениях пальца, ступни, ноги, иногда с очень маленькой амплитудой. А если оно подавляется усилием воли, то это заметно по «зажатым» или обостренным чертам лица, движениям рук и т.д. Или, например, вы видите ритмически нарушенные движения повторяющегося характера – ерзанье вперед-назад по сиденью стула, беспорядочное постукивание пальцем по столу, вращение сигаретной пачки и тому подобное, то перед вами – нарушенное душевное равновесие из-за невозможности держать ситуацию в руках; например, скука, вызываемая кем-то другим, или неприятная невозможность выразить себя при наличии соответствующего побуждения. Как бы ни выглядели отдельные случаи, в них всегда присутствует сила побуждения. Ее нельзя просто отбросить, она найдет способ проявиться.

**Элементарные показатели уместности и истинности двигательного поведения**

Является или нет двигательное поведение уместным (адекватным) данной жизненной ситуации – это следующий параметр оценки. Поведение уместно и истинно, когда оно совершенно естественно протекает без нарушений. Следовательно, встает вопрос об этих нарушениях. Двигательное поведение может быть нарушено в трех отношениях:

а) оно может быть вполне правильно по своему объекту или содержанию, но неадекватно ситуации по своей силе или интенсивности: слишком сильное или слабое. Слишком сильное часто бывает при избытке чувств или воодушевлении, возбуждении или опьянении, при истерически-безудержных реакциях. Слишком слабое – при выраженной слабости чувств (недостатке жизненной силы) в случаях, когда нормальной, уместной была бы сильная реакция, при выраженной стесненности или самодисциплине, которая держит в узде все проявления организма;

в) двигательное поведение может не соответствовать данной ситуации по объекту или содержанию, когда что-то не так, неправильно понято или полностью игнорируется. Это типично для определенных психических заболеваний, особенно для шизофрении с ее совершенно неоправданными реакциями на какие-либо воздействия. В умеренной форме это характерно также для упрямства в раннем детстве и во время пубертата, обусловленное внутренней неясностью и противоречивостью этих фаз развития, с их трудностями и своенравными реакциями, чувством собственной неполноценности и прорывающейся потребностью в высокой самооценке. Также и тот, кто полностью занят какой-то мыслью или идеей, часто ведет себя бессмысленно с точки зрения условий ситуации, хорошим примером чему служит известный образ рассеянного профессора;

с) двигательное поведение может быть неадекватно ситуации как по содержанию, так и по интенсивности. Например, тот, кто, исполненный самообладания, день за днем «проглатывает» все, что его злит, подвергается известной опасности однажды при таком же мелком и, по существу, незначительном поводе «взорваться» в переходящей все границы форме. Это можно часто наблюдать у молодых людей и в период пубертата.

Далее, в этой связи важен и вопрос об истинности. Истинное движение – это значит, ненадуманное, спонтанно произошедшее. Такие движения вырастают из актуальных чувств и настроений, которые своей побудительной составляющей правдиво выражаются в сво-бодном, развязанном, окрыленном типе движения. Тогда можно го-ворить о ненадуманном «выразительном движении». Они имеют большую «свидетельскую» ценность. Оратор со свободной и разнообразной жестикуляцией, действительные внутренние убеждения которого сами собой проявляются в телесных выражениях, дает нам хороший пример.

По-другому бывает при насильственных, то есть более или менее сознательно произведенных движениях. У них всегда есть какой-то характер сделанного, надуманного, ненастоящего. Они отражают рассудочные и волевые намерения. Поэтому эти «нацеленные движения» отличаются повышенным напряжением. Они протекают по ровной прямой или угловаты, при повторении в них появляется что-то монотонное, протекающее с минимумом смены форм. Их легко распознать уже по полуприкрытым глазам. С этой точки зрения хорошо наблюдать за политическими ораторами: он могут (часто с какого-то момента, когда они сами это замечают, они начинают вкладывать в это больше силы и интенсивности) повторять снова и снова один и тот же жест, например, попеременное сильное поднятие и опускание правого предплечья с сжатой в кулак кистью!

От этих неистинных или сделанных движений и поз нужно отличать истинно приобретенные. Истинные приобретения первоначально отвечали прежним способам поведения естественно, «без швов». Неистинные – искусственно сделаны («сделав суровое лицо...»). Но тонко чувствующий и критичный наблюдатель легко различит их. В отличие ото рта тело не может лгать. И тот, кто попробует заставить его это делать, будет тут же разоблачен сведущим человеком!

## *РАЗЛИЧНЫЕ ФОРМЫ ПРОЯВЛЕНИЯ ЯЗЫКА ТЕЛА В ОТДЕЛЬНОСТИ И ЧТО ОНИ ЗНАЧАТ*

### Осанка стоя и сидя

#### Осанка вообще

**Хорошая непринужденная осанка:** в основе лежит высокая восприимчивость и открытость окружающему, способность к немедленному использованию внутренних сил, свобода от какого-либо ограничивающего принуждения, следовательно, естественное доверие к себе и чувство безопасности.

**Неподвижность или напряженность тела (ноги, как держит руки, голову):** реакция самозащиты, когда чувствуют себя не в своей тарелке и хотят отстраниться. Большая или меньшая стесненность, избегание контактов, закрытость, обращенное на себя состояние духа. Часто чувствительность (впечатлительность при потребности в оценке себя). Часто в пубертате как стадия развития в цепочке: впечатлительность, стеснительность, самоизоляция, чувство, что тебя неправильно понимают, скованность по отношению к внешнему миру со сверхкомпенсацией действительной или мнимой неполноценности. Часто также при неловком старании быть корректным.

**Постоянная натянутость и внешняя жестокость при известной холодности проявлений и способах защиты, отличающихся закостенелостью:** очень чувствительные натуры, которые пытаются скрыться за видимостью твердости и уверенности (часто вполне успешно). Выраженные индивидуалисты чаще всего показывают такой защищенный панцирь. При сильной потребности в оценке все стремления объединяются в неистинной, но от этого не менее слабой активности, в которой разум и воля по-своему переигрывают эмоциональную окраску всего, с чем приходится иметь дело. Например, безоглядное стремление к успеху, через самоистощение и злоупотребление властью, с помощью чего спасается ложная самооценка.

**Плохая, вялая осанка:** снаружи и внутри: «Повесить нос».

**Сутулая спина:** смирение, покорность, угодничество. Это характерное духовное состояние, которое подтверждается также характерным выражением лица, известно каждому.

**Часто принимаемые позы конвенционального рода** (например, одна или две руки в карманах, руки заложены за спину или скрещены на груди и т.д.) – прежде всего, если не соединено с какими-либо состояниями напряженности: недостаток самостоятельности, потребность в незаметном включении себя в общий порядок. Часто наблюдается, когда несколько человек собираются в группу, особенно при отсутствии начальства.

**Плечевой пояс и верхняя часть тела**

**Комбинация: высоко поднятые плечи со слегка сутулой спиной и более-менее втянутым подбородком** (более или менее склоненная голова, «втянутая в плечи»): чувство угрозы и следующее из этого защитное поведение: известная беспомощность, чувство «ощетиненности», хронический страх, нервозность, идущая из эмоциональных глубин неуверенности, боязливость (прежде всего при слабом напряжении). Становится понятным либо из особой ситуации, либо, если сохраняется постоянно,– это утвердившаяся черта, развившаяся от продолжительного пребывания в состоянии запуганности, например, при постоянной боязни родителей или супруга (домашнего тирана).

**Плечи, спадающие вперед** – чувство слабости и подавленности, покорности, чувство или комплекс неполноценности.

**Сжимание плеч вперед-наружу** – при сильном страхе, ужасе.

**Свободное опускание плеч** – наступившее чувство уверенности, внутренней свободы, владения ситуацией.

**Отжимание плеч назад** – чувство силы, собственных возможностей, активности, предприимчивости, решимости действовать, нередко переоценка себя.

**Попеременное поднимание и опускание плеч** – невозможность что-то точно установить, сомнения, раздумья, скепсис.

**Выпяченная грудная клетка** (интенсивные вдохи и выдохи, постоянный большой остаток воздуха в легких):

«+»: сознание силы, сильное ощущение своей личности, активность, предприимчивость, потребность в социальных контактах.

«-» (особенно если подчеркнуто): чванство, «надутый» человек, «дутые» намерения, переоценка себя.

**Впалая грудная клетка** (более интенсивное выдыхание, чем вдыхание, постоянно в легких лишь минимальное количество воздуха) – во многом идентично с положением, когда плечи спадают вперед:

«+»: внутренний покой, известное равнодушие, замкнутость, но все это в границах позитивного, так как проистекает из слабости побуждений.

«-»: слабое самочувствие, недостаток напора и жизненной силы, пассивность, покорность, угнетенность (особенно при общем упадке сил).

**Руки упираются в бедра:** потребность в усилении и упрочении. Демонстрация другим своей твердости, уверенности, стабильности и превосходства: руки совсем не используются в споре, притязания на большое пространство, острые локти торчат в стороны, как оружие. Вызов, бравада от наивной до злобной формы (часто у детей и у военного начальства известного стиля!). Часто сверхкомпенсация скрываемого чувства слабости или смущения. Действие усиливается при широко расставленных ногах и оттянутой назад или приподнятой голове.

**Руки поддерживают верхнюю часть туловища, опираясь о что-либо**, например, о стол, спинку стула, низкую трибуну и т.д.: непосредственно – это поддерживающее верхнюю часть тела движение для того, кто слабо стоит на ногах, опосредованно – стремление к духовной опоре при внутренней неуверенности.

**Голова**

**Полностью поднятая (выпрямленная) голова:** выраженное самочувствие – уверенности в себе, самосознания, внутренней свободы. Полная открытость и внимание к окружающему миру из-за интенсивных отношений с ним. Готовность к действию, склонность к активному вмешательству и открытому, уверенному взаимодействию с миром. «Высоко нести голову», противоположность «терять голову».

**Подчеркнуто, слишком высоко поднятая голова:** взгляд сверху дает критическую дистанцию, критическую бдительность. Также личностное дистанцирование, отсутствие близости, самопревознесение или высокомерие, «высоко задирает нос».

**Запрокидывание головы назад:** активная готовность или желание деятельности, вызов по отношению к другим. Соответственно смелый, импульсивный, вспыльчивый, мужественный, неколеблющийся или ищущий господства из-за самопревознесения, «высоко метит»!

**Прежде прямо державшаяся голова медленно скользит назад, в расслабленную позу и остается там:** перевешивает инертная, пассивная установка, стремление к покою, мечтательному отношению к жизни, полной наслаждения, самоотдачи впечатлениям.

**Склоненная набок (направо или налево) голова** (расслабленные мышцы шеи): отказ от собственной активности, полная открытость собеседнику или сопереживаемой сцене, внутреннее участие, стремление идти навстречу вплоть до покорности. Часто наблюдается при флирте, при сопереживании, в кино при чувствительных, трогательных сценах и т.п.

**Качание головой из стороны в сторону:** на всем протяжении – без напряжения – нерешительность, в основе – скепсис и осторожность, часто бывает при слегка приподнятых плечах и опущенных уголках рта.

**Расслабленно свисающая вниз голова:** тотальная нехватка готовности к напряжению, безволие. Типично при состоянии апатии. Отсутствие подъема, надежды. «Повесить голову».

**Наклоненная голова с наклоненным, идущим вниз взглядом:** при общей слабости напряжения отдача собственной активности, подчинение, покорность. (Кивок головой как жест согласия.)

«Пустой» взгляд, уставленный при этом в какую-то определенную точку: смущение, стеснение, стыд, плохие знания, недостаток самоуверенности и уверенности. При этом часто «собачий», с признанием вины, взгляд снизу вверх. При твердом ведении взгляда в игру вступают известная скрытность, коварство, незаметное подглядывание снизу.

Если глаза открыты, но взгляд ни на чем не сконцентрирован: вдумчивость, раздумывание, как бы ищет что-то вдали.

Напряженно наклоненная голова, со сконцентрированным взглядом снизу: заряженная напряженностью активность, готовность или желание борьбы, стремление стать в оппозицию, агрессивность («набычившись»), нередко соединенные с упрямством, твердолобостью.

**Полностью обращенное к партнеру лицо со взглядом прямо на него:** полная отдача на позитивной основе, принципиальное согласие, то есть никаких резервных или задних мыслей, внутреннее принятие другого, свободное выражение, готовность к соответствующим действиям.

**Вытянутая вперед голова, особенно при сконцентрированном взгляде:** глаза и уши подносятся еще ближе к партнеру, то есть интенсивная отдача, напряженное внимание. Как позитивная, так и негативная, даже враждебная установка.

**Отворачивание лица в сторону от партнера:** отворачивание от него на негативной основе, отклонение, нередко превосходство. Если лишь на мгновение: мгновенное самостоятельное обдумывание.

**Боковой взгляд:** то есть отворачивание лица от партнера при сохраняющемся контакте глаз, или соответственно частичное отворачивание головы от партнера, находящегося сбоку,– при прочих признаках инертности – из-за лени, стремления к покою. Часто из-за осторожности или недоверия, приводящего к скрытому наблюдению, очень отчетливо видно при суженном взгляде. Иногда при демонстративном пренебрежении другими из-за чувства превосходства (искусственное самоощущение для сверхкомпенсации).

**Ноги и ступни в положении стоя**

**Стоя на обеих ногах (ноги не больше чем на две ширины ладони друг от друга), с равномерно распределенным весом тела, твердой и одновременно гибкой стойкой при хорошей компенсированности напряжения:** сильный, уравновешенный, спокойный, но живой, твер-

дый, но могущий примениться к обстоятельствам, «укорененный в почве», устойчивый – резкая противоположность «дрожащему от страха»; «самостоятельность», «стойкость», внутренняя свобода, благоразумие, «иметь твердую точку зрения», «иметь почву под ногами», «стоять обеими ногами в жизни, на земле, на почве фактов». В широком смысле здесь происходят и старые пословицы с двойным значением: «стоять на своих ногах», «поставить на своем», «обстоятельный человек», хорошо (или плохо) обстоят (дела), «кому-либо противостоять», «в этом состоит трудность», «поставить себя в неравноправное положение», «стоять на задних лапках». Только тот, кто находится в согласии с самим собой, может спокойно и твердо стоять на ногах, особенно на пятках! Замечательно, что все культурные языки имеют множество подобных поговорок для описания склада характера прямо и непосредственно из типа стойки человека.

**Неподвижная, застывшая стойка при сильной напряженности:** твердость, упрямство, недостаток оборотливости, плохая приспособляемость, негибкое самоутверждение.

**Снова довольно твердая стойка, вес тела – на одной ноге, другая лишь в качестве подпорки, нечастая смена поз, вместе с некоторой расслабленностью:** бдительность, подвижность, живые реакции, гибкость, приспособляемость, непринужденность; но уже и определенная подспудная нехватка устойчивости, которая становится заметной при более сильных нагрузках.

**Изменчивая стойка при недостатке напряжения, частая смена основной опорной ноги в позиции ступней:** нет твердой точки опоры («легко опрокинуть»), лабильность, недостаток твердости и дисциплинированности, воли к самоутверждению и преодолению, слабость побуждений, мягкость, стремление к удобству, ненадежный, боязливый, внушаемый, детски наивный с соответствующими симптомами.

Часто такими бывают политики, из уст которых выходят громкие слова об их самостоятельности и твердой точке зрения, при этом «переступая» с одной ноги на другую и выдавая через язык тела знающим людям свою истинную слабость!

**Покачивание, приподнимание на носки; постоянное резкое поднимание корпуса** – или подготовка активного движения вперед в смысле готовности к борьбе или агрессивной установки, или (вероятно, еще чаще) заносчивость. В любом случае здесь не хватает настоящей «устойчивости». Действительно уравновешенный, стабильный человек, уверенный в себе, никогда так не делает. Понаблюдайте за некоторыми политиками и прочими ораторами!

**Стойка широко расставив ноги:** потребность в самоутверждении, «широкие притязания», чрезмерная потребность в высокой самооценке, часто как сверхкомпенсация чувства неполноценности и угрожаемости.

**Заметно повернутые наружу носки ног:** «чванливая походка», «выступает павлином», при прочих признаках – самомнение, самодовольство, самоуверенность, тщеславие. Часто при этом выпячивание живота и отклонение назад верхней части тела: ходьба вразвалку. Причиной в этом случае может быть и абсолютная наивность.

**Носки ног, загнутые вовнутрь, к себе:** действия всегда примитивны, известная внутренняя слабость, относительный недостаток напряжения, встает вопрос об истинности уверености в себе. Но именно здесь предостерегаем от поспешных суждений!

**Ноги и различные способы посадки**

**Закрытая посадка** (ноги и ступни сомкнуты): боязливость по типу беззащитного подданного или прилежного ученика – боязнь контактов, восприимчивость и педантичная корректность из-за недостатка внутренней уверенности в себе.

**Беззаботно-открытая посадка** (ноги или, по крайней мере, бедра широко расставлены): крайняя беззаботность или (и) стремление к уюту, недостаток дисциплины, леность, невоспитанность, равнодушно-примитивная бесцеремонность.

**Ноги, положенные одна на другую.** Устроиться поудобнее, нравится это кому-то или нет, в том числе и при вышестоящих лицах. Сильная естественная самоуверенность, нет чувства подчиненности. В общем, благодушное настроение, нет готовности к деятельности или защите. Часто также в виде сверхкомпенсации, чтобы побороть бессознательное или чувство неполноценности, обрести снова внутреннюю уверенность, затем – признак известной зажатости, во всяком случае – некоторый симптом напряжения.

**Ступни зацепляются за ножки стула или поза: одна нога на другой, верхняя зацепляется за нижнюю** – то же, что и в предыдущем случае, только в усиленной форме, то есть либо располагается с полным удобством, либо интенсивны бессознательные старания обрести внутреннюю уверенность.

**Широкая удобная посадка,** на всю поверхность сиденья, в равной степени широко, тяжело, удобно, с расслабленной мускулатурой, максимально удобной позицией ног и ступней (чтобы встать, нужно будет сначала изменить их положение), удобно откинувшись на спинку; «устроиться поудобней»; часто ноги вяло лежат одна на другой; основное позитивное настроение, внутренний покой, доверительная установка, известная защищенность. Наивность, бесхитростность в фальшиво-доверительной установке. Пассивность. Не хочет, чтобы его трогали, давали нагрузку, потребность в мире («мне все равно, лишь бы меня оставили в покое»). В основе может быть внутренняя слабость из-за истощения. Несколько поверхностное безразличие и беззаботность («О-ля-ля, вот и я!»), считающие, что игры с риском и опасностями закончены.

**Посадка на кончике стула,** с выпрямленной спиной и полной обращенностью к партнеру: высокая степень заинтересованности в предмете, существующая на основе сильной концентрации в течение долгого времени и воли к активным действиям, он весь «здесь», в постоянной духовной работе. Чаще наблюдается во время переговоров, когда речь идет об остро-актуальных или горячих проблемах, при активном руководителе переговоров или при концентрации на партнере, который находится в таком же состоянии.

**Посадка при постоянной готовности вскочить или лишь на короткое время** – при средней или сильной напряженности во всем теле, верхняя часть тела прямая или немного наклонена вперед (нет удобного отклонения назад), позиция ног и ступней такова, чтобы было возможно немедленно встать (нет расслабленного вытягивания ног вперед или забрасывания ноги на ногу), например, одна ступня под сиденьем стоит полностью, другая позади нее на носке – чтобы можно было моментально подняться. В выраженной форме обе руки (или,

по крайней мере, одна) остаются на подлокотнике – можно часто наблюдать в общественном транспорте перед остановкой – вероятно, чувство неудобства и неуверенности, «готовность № 1», чувство угрозы, с которой хочется разделаться сейчас же, активная борьба в решительном самоутверждении, бегство или даже контратака при соответствующей активности. Эта поза типична для неуверенно боязливых натур (скорее пассивные реакции) или злобно-недоверчивых (скорее активность).

**Способы движений: отдельно – походка**

Примечательно, что именно о способах движений из всего языка тела существует много слов в обычном языке, обозначающих соответствующее душевное состояние. Перечислим лишь некоторые, так как потом в соответствующих местах будут названы еще многие другие.

Склонность идти навстречу, сопутствовать, заносчивый, прямой, переломить становой хребет, с поднятой головой.

Предотвращение, отвращение, отход, отступление, закрываться, угнетенный, согнутый, со склоненными головами.

Исходной точкой для образования этих понятий всегда являются движения тела, особенно верхней его части, возможно, рук, а также головы как носителя органов чувств: рта, носа, ушей и глаз.

**Направление движений**

**Верхней части тела и головы вперед:** то есть, сидя, наклониться вперед – внутреннее участие, увеличивается интерес, все равно, из-за позитивной, негативной или чисто деловой установки. У активных, находящихся в напряжении учеников или участников дискуссии проявляется также в жестах неудовлетворенного желания сказать что-то по существу. Или: водитель во время обгона, когда он происходит не так быстро, как хотелось бы, наклоняется вперед, туда, куда он хотел бы быстрее попасть.

**Голова, а также верхние части тела в сторону:** уменьшается интерес или полное внутреннее отстранение (скука).

**Верхняя часть тела и головы назад, сидя или стоя:** стремление завоевать дистанцию, уклонение, реакция бегства из-за возникших опасений, страх или болезненная затронутость.

**При этом одновременное вытягивание рук ладонями вперед:** усиливающаяся защита, которая в зависимости от степени напряженности может быть чисто пассивной или с выраженной готовностью к нападению;

**вверх** – стремление стать больше и получить превосходство, «хвастун», «хочет прыгнуть выше головы», чтобы «взирать сверху вниз», усиление чувства собственной ценности;

«+»: самосознание, уверенная активность, делать что-либо с «высоко поднятой головой»;

«-»: переоценка себя, чувство превосходства, говорить и действовать «сверху вниз», хвастун, «Великий Деятель»;

**вниз** – стремление стать меньше, согнуться, встать под чье-то руководство, чувство своей малоценности;

«+»: скромность, чистое смирение, самоотречение.

«-»: самонедооценка, угнетенность человека, находящегося в тоске, ищущего помощь, просителя, подхалима;

**вовнутрь** («стягивание себя») – тот, кто «прячется», например, не хочет высказываться в дискуссии, тот старается уменьшиться, сделаться незаметным, наклоняет голову, сгибается, стягивает вместе свои члены. Он «уходит в себя», в свое скованное Я, даже дышит глубже и имеет ощущение сужения. Точно так же смущенные, стесняющиеся, боящиеся контактов, неуверенные, охваченные страхом или стыдом, «приобретают жалкий вид». (При горе и депрессии сосуды сжимаются, это ведет к уменьшению кровообращения, чувствительности к раздражителям и деятельности воображения.) Часто можно видеть, как кто-нибудь сидит, совершенно сжавшись, с тесно стоящими ногами, лежащими рядом руками и направленным в пол взглядом, например, слишком робкий претендент;

**наружу** (расширение, растягивание себя) – кто в школе или в дискуссии хочет обратить на себя внимание, тот делается больше, заметнее, поднимает голову, ищет контакта глазами, заранее начинает открывать рот, поднимает руку и двигает ею, дышит глубже и быстрее, он «выходит из себя», продолжает себя в мир. То же происходит при «гордо надутой груди», при «вздохе облегчения», при любом внутреннем избытке, при возникшем ощущении счастья или силы. Точно так же у «надутых» и «напыщеных» «тщеславцев и льстецов», франтов и т.д. (при радости и внутренней окрыленности сосуды расширяются, что ведет к усилению кровообращения, чувствительности к раздражителям и переживанию представлений).

**Темп движений**

**Быстрый, бойкий, свежий:** соответственно живой темперамент, оживленный, свежий, бойкий, проворный, поворотливый; также – окрыленное настроение и радость (много темперамента – это значит, быстрые внутренние процессы, быстрое возбуждение, быстрые ответные реакции: ни в коем случае не путать это с интенсивностью или объемом жизненной силы – она не может быть как слабой, так и сильной!).

**Слишком быстрый, поспешный** – взволнованный, непостоянный, торопливый, нервный.

**Скорее медленный, спокойный, расслабленный** – уравновешенный, равнодушный, постоянный, обстоятельный, часто – следствие чувства превосходства и завоевание доверия.

**Отчетливо медленный, вялый, безвольный** – отсутствие темперамента, порыва, тяжело возбудимый, с трудом схватывающий, флегматичный, вялый; также – в подавленном настроении и грустный.

**Убыстряющийся** – знак горячности, импульсивности.

**Замедляющийся** – ослабевающий внутренний импульс, разочарование, недостаток двигающей силы.

**Остающийся одинаково спокойным при различных обстоятельствах** – трезвый, уравновешенный характер, господствуют целесообразные жизненные установки.

**Демонстративно-расслабленный, при этом неестественного характера:** усиливается вместе со стремлением представить себя превосходящей личностью. Часто наблюдается у лживых мошенников и у снобов.

**Размах движений**

**Привлекающее внимание или широкое движение:** показывает силу стремлений, бросается в глаза, притягивает к себе внимание. Поэтому

наблюдается у хвастунов, «важных особ», у ищущих оценки; «великая важность».

**Оживленное:** имеет в себе что-то побуждающее, захватывающее, также производящее и негативное впечатление (например, не стесняющегося). Признак живых, импульсивных, воодушевленных, радостно-возбужденных.

**Неуправляемо-резкие:** имеют в себе нечто торопливое, беспокойное, бесцельное. Так ведут себя торопливые, возбужденно-нервные, возбудимые, неподчиняющиеся и гневные.

**Спокойные:** в них есть что-то импонирующее, какой-то пафос. Черта уверенных в себе, превосходящих, настоящих руководителей, вождей, заметным признаком которых является спокойствие.

**Невидимые или мелкие движения:** не бросающиеся в глаза.

«+»: скромность, простота, внешним проявлением которой являются такие движения, незаметная корректность и точность, человек, владеющий своими чувствами и вниманием. Особенно важная находка у людей с сильными стремлениями, дальновидных, «себе на уме»;

«-»: осторожность вплоть до недоверия, сознательно остается на втором плане, расчетливое согласие со всеми, безобидно проявляющаяся незаметность как оружие. Слабость стремлений или жизненной силы всякого рода.

**Форма протекания движения**

**Движения точно по прямой линии при среднем равновесии напряжения** (компенсации напряжения) и с примерно одинаковой скоростью: господствует воля (без которой движение точно по прямой невозможно), концентрирующая, деловая воля к достижению цели при находящемся на заднем плане, относительно малом эмоциональном содержании. Такое движение всегда будет неистинным, если демонстрируется эмоциональная реакция, например, при высказывании сострадания, которое идет не от сердца.

Резкое, как у удара, начало, высокая степень напряжения, быстрый темп: направленная нервозность.

Известный психиатр Э.Кречмер, основатель типологии конституций человека, подчеркивал прямолинейность, сдержанность движений холодно-расчетливых людей, точных систематиков, а также авторитетных натур.

**Господствующая прямолинейность отдельных движений ведет к угловатой форме протекания движений в целом:** господствуют рассудочные и волевые моменты побуждений (отсюда ритмичность последовательности движений), внутренняя дисциплина, высокая концентрированность, а также осторожность, недоверие, промедления в деятельности, тенденция к упрочению, надежности. Переходы между движениями всегда имеют в себе что-то неловко-угловатое, часто производят впечатление нарушения движений.

**Переходы между движениями**

**точно-закономерные:** волевой человек, дисциплина, владение собой.

**неупорядоченно-резкие:** возбужденность, раздражимость, нервозность.

**твердые, «одеревеневшие»:** заторможенность, закрытость, раздвоенность.

**Закругленное протекание движения** вырастает из богатой эмоциями, настроениями внутренней установки, при которой компонент побуждения развивается не очень сильно, например, когда люди, симпатизирующие друг другу, приветствуют друг друга пожатием рук или веселой, любезной улыбкой, которая рождается и исчезает одинаково негромко.

Э.Кречмер подчеркивал, что циклотимики имеют иногда быстрое, иногда медленное, но всегда естественное и округлое, подчиняющееся возникшему импульсу протекание движений в мимике и во всем теле.

**Соответственно закругленная форма протекания движений,** то есть круглая, мягкая, округленная, текущая, богатая по составу: относительно сильно выраженное участие (сострадающий человек), скорее всего, безоблачно-беззаботное отношение к миру, естественно-приспосабливающийся.

Внимание: бедного напряженностью человека со слабыми побуждениями и находящегося в депрессии не путайте с человеком, моторика которого развита в нормальной степени!

**Скудные, абсолютно зарегулированные движения** сегодня часто встречаются: они характерны для деловых людей нашего времени, с их господством и их осознанной волей. **Чем больше такой человек становится целостным, тем раскованнее и свободнее становятся его движения: его эмоциональные силы несравненно сильнее и полнее участвуют во всем.** Рассудок отступает на подобающее место.

Затронутые в данной главе и столь важные психологические вопросы о ритме и такте будут еще раз обсуждаться в связи с походкой, так как они имеют особо важное практическое значение.

**Степень вариантности**

**Оформленность, богатство форм, многообразие движений:**

«+»: высокая впечатлительность и открытость жизни в сфере чувств, разнообразие переживаний, духовное богатство, гибко-многообразная внутренняя жизнь. Состояние настроения: в данный момент – приподнятое и радостное – но это когда оно уже проходит – или позитивно-базисная жизненная установка высокого и оптимистического характера, веселье (постоянное или хотя бы господствующее) – закрытый в себе человек, уравновешенный, полностью отдается любому переживанию.

«-»: опасность – недостаток внутренней дисциплины, инерции, то есть лабильность, несамостоятельность, внушаемость до суггестивности, слабость чувств (особенно при недостатке напряженности). (Известное родство с множеством движений округло-текущего типа и направленных наружу.)

**Скупость и бедность форм, однообразие, монотонные движения:**

**при выраженной бедности напряжения** – малая открытость и выразительность, бедность чувств, монотонный внутренний мир, тупость, также и пресыщенность. Интеллектуал, отрицающий все духовное, скептически настроенный человек без истинного эмоционального участия или вообще без глубины переживаний. Угнетенное настроение;

**при напряжении** – холодный волевой человек, у которого почти или совсем нет чувств или который их постоянно подавляет. Тотальная самодисциплина и монотонное владение собой, например, типичное «покерное лицо» известных дипломатов и прочих участников переговоров, у людей с сильно развитым высшим владением собой из таких идеалистических, элитарных групп, как профессиональные солдаты, вельможи, японские самураи. Если (естественное) владение собой становится (неестественным) лицемерием, то проявления становятся застывшими, замороженными, например, часто улыбки в Азии.

Отношение напряжения с сентиментальностью (впечатлительностью) и неудовлетворенной потребностью в оценке: постоянно ощущаемая угроза ведет к внутреннему перенапряжению и застаиванию, недостатку способности к самовыражению, к постоянному латентному раздражению и соответственно образованию комплекса. (Типично для шизоидных гиперэстетиков в смысле Э.Кречмера.)

Обсуждаемый здесь вопрос о широте вариаций движений не надо подменять вопросами о степени подвижности мимики и пластики (частоте смены форм). Об этом будет сказано в связи с мимикой.

**Отдельно: походка (ритм и такты движений)**

**Ритмичная походка** (напряжение и расслабление сменяются ритмично, движения туда-сюда плавно перетекают друг в друга): расслабленная форма приподнятого, но уравновешенного настроения, существование напряжения в смысле особого внимания, критичности или готовности к действиям; в известной степени игривая отдача поступающим впечатлениям. Типична для гуляющих, для многих молодых девушек. При веселом настроении легко, без какого-либо особого повода, сменяется на ускоренную походку (ее противоположностью в определенной степени является целеустремленная). Высокомерно-беззаботные часто ходят для своего удовольствия ритмично-покачивающейся походкой.

**Равномерная походка** (преобладание напряжения, прямолинейный, напряженный тип движений): волевая деятельность или стремление к цели, которой хотят овладеть, применяя силу воли; чем это желание выраженней, тем более равномерна походка, шире шаги, прямолинейнее линия движения, тем больше верхняя часть тела наклонена вперед.

Отличие ритмичной походки от равномерной можно часто наблюдать на прогулке, когда вдруг в голову приходит какая-нибудь идея, побуждающая к немедленным действиям. Хороший пример равномерной походки – подтянутый армейский маршевый шаг, особенно на плацу: крайность – старая прусская парадная маршировка.

**Равномерный ритм** – начальная ступень равномерной походки, твердая, уже почти подтянутая, целенаправленная, но еще заметно ритмичная походка или маршировка.

**Нарушения в ритмичности** («запинающиеся», прерванные на половине движения, спотыкания, заминки и т.п.): человек не совсем «здесь», не совсем «в себе», какому-либо побуждению противостоят некоторые силы, отсюда известная раздвоенность и отсутствие уверенности, надежности: замешательство, задумчивость, направленность в себя, нехватка внутренней свободы, робость – нечто, что встречает внутреннее противодействие,

например, ученик с плохими знаниями, идущий к учителю. Также угнетенное настроение, тогда, пляшущая, колеблющаяся, ритмически нарушенная походка.

**Признаки походки**

Важнейшие – скорость, величина шагов, степень напряжения, связанные с ходьбой движения тела, постановка носков. Не забывать о влиянии обуви, особенно у женщин!

Следующие различия нужно только правильно увидеть, что в основном дело упражнения и опыта. Потом же для правильно воспринимающего человека будет достаточно опознать что-либо одно, и он получит полное впечатление.

**Быстрая или медленная походка** зависит от темперамента и силы побуждений: беспокойно-нервные – оживленные и активные – спокойные и расслабленные – вяло-ленивые (например, при расслабленной, обвисшей осанке и т.д.).

**Широкие шаги** (чаще у мужчин, чем у женщин): часто экстраверсия, целеустремленность, рвение, предприимчивость до сплошной занятости, деловитость, выход из себя, непринужденность, свободно разворачивающееся самоощущение. Скорее всего, направленное на далекие цели, абстрагирующееся мышление.

**Короткие, маленькие шаги** (чаще у женщин, чем у мужчин): скорее интроверсия, оставаться при себе, осторожность, расчет, приспособляемость, быстрое мышление и реакции, сдержанность, самочувствие проявляется лишь ограниченно.

Тип мышления скорее конкретный, связанный с чувственными впечатлениями. Нужно принимать эти указания лишь как рабочую основу для дальнейшей точной перепроверки!

**Подчеркнуто широкая и медленная походка** – обычное известное желание выставиться напоказ, действия с пафосом. Сильные и тяжелые движения всегда должны демонстрировать окружающим силу и значение личности. А вопрос: действительное ли? Во всяком случае, они естественны у атлетов. В других случаях они часто неуклюжи.

**Заметно мелкие и при этом быстрые шаги,** нарушенные ритмически, «первый перестук каблуков»: взволнованность, боязливость всех оттенков, осознанная или неосознанная. (Бессознательная цель: уклониться, уступить дорогу любой опасности!)

**Напряженность или расслабленность походки:** см. главу о состояниях напряженности. За выраженно расслабленной походкой может стоять отсутствие интереса, безразличие, отвращение к принуждению и ответственности, или у многих молодых людей незрелость, недостаток самодисциплины или снобизм.

**Раскачивание верхней части корпуса**, а именно, при каждом шаге поворот то одного, то другого плеча; подчеркнуто демонстративный характер каждого шага: часто у «силачей», которые совсем не настолько витально и мышечно сильны, как хотят показать.

**Ритмически сильная походка, немного раскачивающаяся вперед-назад** (с усиленными движениями бедер), притязающая на некоторое пространство: наивно-инстинктивные и самоуверенные натуры, которые живут безоблачно в смысле своих сильных побуждений и это без стеснения демонстрируют. Раскачивание плеч в резонанс: в основном аффективные, самовлюбленные создания.

**То же самое и (или) раскачивание бедер,** часто у девушек и у молодых женщин: от аффективности до безобидной, переходящей к кокетливости.

**Походка с несгибающимися ногами**, особенно большими шагами: способ действия подчеркнуто мужской, сильный, энергичный (часто осознанно или нет перенимается некоторыми женщинами).

**Слегка раскачивающаяся походка,** никакого напряжения, силы или даже веса на первом плане, а расслабленные свободные движения и соответственно легкое покачивание бедер: отчетливо женская походка, чувствительность, эротическое воздействие на мужчин.

**Шаркающая «провисающая» походка**, несколько тяжелые, расплывающиеся движения: отказ от волевых усилий и стремлений, вялость, медлительность, леность.

**Типичная походка**, то есть совершенно свободная постановка ног (никакой форсированности), спокойные, полные достоинства, сильные и упругие движения при выпрямленном корпусе, надежном равновесии, не быстро и не медленно, не напряженно и не расслабленно-неуправляемые, не слишком большие и не слишком маленькие шаги: спокойная, уверенная в себе, истинная личность, которая знает, что она хочет, и не нуждается в рекламировании своей ценности форсированными движениями.

**Тяжеловесная «гордая» походка**, в которой есть что-то театральное, так сказать, желаемое, но не уместное, например, когда при медленной ходьбе шаги относительно или слишком малы (противоречие!), когда верхняя часть тела держится подчеркнуто и слишком прямо, при отсутствующем или нарушенном ритме: переоценка самого себя, высокомерие, самовлюбленность.

**Твердая, угловатая, ходульная, деревянная походка** (неестественная напряженность в ногах, тело не может естественно раскачиваться): зажатость, недостаток контактов, робость, неспособность к свободному проявлению, отсюда сверхкомпенсация в направлении излишней твердости, перенапряжения, судорожности. Или из-за недостатка витальности, силы побуждений, то есть внутренней слабости.

**Неестественно порывистая походка**, подчеркнуто большие и быстрые шаги, сразу заметное размахивание руками вперед-назад: имеющаяся и демонстрирующаяся активность – часто лишь бессодержательная занятость и старания по поводу каких-то своих собственных желаний.

**Постоянное приподнимание вверх** (на напряженных носках ног) – стремление вверх, ведомый идеалом, сильной потребностью, чувством превосходства, особенно интеллектуального превосходства.

**Взаимосвязь с типами строения тела Э.Кречмера**

Рамки данной книги и ее особые задачи были бы значительно превышены, если бы мы специально остановились здесь на широко известных формах строения тела кречмеровской типологии конституции. Но с другой стороны, ее результаты очень интересны. Поэтому здесь приводится следующий ясно расчлененный обзор всего этого комплекса вопросов.

Практическая ценность кречмеровских типов для оценки конкретной личности не высока в быту по многим причинам; но их пристальное изучение тем не менее необходимо для каждого, кто хочет получить более глубокий взгляд в естественные основы и противоречия многих людей. Затраченный на это труд оплачивается сторицей.

## Типы строения тела по Э.Кречмеру

| Типы строения тела | Циклотимический пикнический (округлый) | Шизотимический лептосомный (вытянутый) | Атлетический (сильный) |
|---|---|---|---|
| Телесные черты | Широкое, как бляха, лицо, высокий выпуклый лоб, часто двойной подбородок, склонность к облысению, короткая толстая шея, чувствительные члены, слабая мускулатура, склонность к ожирению, короткие широкие руки | Лицо в форме вытянутого или укороченного яйца, острый угловатый профиль, часто выдающийся нос, подбородок покатый, узкое худое лицо, узкие покатые плечи, плоская грудная клетка, длинные узкие руки | Грубые черты лица, высокая средняя часть лица, широкие брови, мощный подбородок, лицо боксера с тупым широким носом, массивный грубый облик, широкие плечи, узкие бедра, сильно развитая грудь, грубые руки, несколько неуклюжий |
| Психические свойства: | | | |
| темперамент | Радостный - грустный | Сверхчувствительный - холодный | Флегматический - взрывной |
| сфера чувств | Благодушный, добросердечный, мягкий, интуитивный, веселый, уравновешенный | Чувствительный, сдержанный, возбудимый или апатичный, малоинтуитивный, нервный | Нечувствительный, равнодушный, «толстокожий», спокойный, стабильный |
| сфера желаний | Гибкий, импульсивный, слабо стремящийся к цели, малая выдержка, подвержен влиянию, плохо владеет собой | Напряженный, решительный, целеустремленный, мало подвержен влиянию, хорошо владеет собой | Жесткий, выдержанный, свободный, твердый, способный к сопротивлению, непреклонный |

| Типы строения тела | Циклотимический пикнический (округлый) | Шизотимический лептосомный (вытянутый) | Атлетический (сильный) |
|---|---|---|---|
| сфера мышления | Многостороннее, конкретное, практическое, многословное, более субъективное, личное, свободное течение мысли | Одностороннее, абстрактное, теоретическое, понятийное, рассудочное, более объективное, предметное, часто скачкообразное | Ясное, понятливое, основательное, лаконичное, сухое, часто педантичное, немногословное, малоподвижное |
| Внешнее | Доступный, открытый, общительный, сострадающий, участвующий, умелый | Сдержанный, закрытый, малообщительный, корректный, молчаливый, официальный | Малоразговорчивый, терпеливый, пассивный, общительный, упрямый, неловкий |

## Жесты в особенности рук и кисти

**Руки**

**Вяло свисающие вдоль тела руки:** пассивность, отсутствие готовности к действию, недостаток воли.

**С легким напряжением (при компенсации напряженности) свисающие руки:** состояние внутреннего покоя, равновесия, но постоянная готовность к действиям.

**Сначала расслабленные руки вдруг несколько напрягаются:** первоначальное состояние безвольности внезапно сменилось активной готовностью к действиям.

**Скрещенные на груди руки:** тенденция к дистанцированию, защитная стена, известная изоляция, некоторое выжидание.

**Когда некоторое время сохраняются руки в застывшей позе:** особенно при «соответствующем» оцепенении тела: боязнь контактов с выраженной робостью, самозащита по отношению к угрожаемой самооценке. «Закрылся».

**Когда это осознанно или неосознанно позирующий жест, принятие позы:** прежде всего, если этот жест соединяется с откинутой назад головой и взглядом сверху: представление своего превосходства, желания произвести впечатление, известная бравада («с тобой я справлюсь играючи, и без помощи рук»), типично для многих главарей по отношению к своей компании, для многих учителей и полицейских.

У многих восточных народов часто вместе с поклоном, жестом почтения, покорности, подчинения (руки как возможное орудие нападения демонстративно убираются).

**Кисти рук**

Люди уже с давних пор связывают

**верх:** со светлым, чистым, высоким, красивым, хорошим, возвышенным, идеальным и идеалом, с небом, с божественным. Кисти, направленные вверх, указывают на выражение восхищения, воодушевления, убежденности и т.п.;

**низ:** с темным, грязным, низким, безобразным, злым, неполноценным, адом, дьяволом, но также и с материальным, землей, опорой и почвой, которые нас держат. Направленные вниз жесты вырастают из этой взаимосвязи. Они часто выражают подавленность, депрессию, отчаяние.

**Руки заложены за спину** (отсутствие готовности к деятельности):

**если это – привычное положение:** сдержанность, если не пассивность, созерцательность, вдумчивость. А также скрывание смущения, робости, затруднительного положения, умышленности, боязливости (устранение мешающего фактора – рук), при этом всегда наблюдается некоторое напряжение;

**если это – преходящее положение:** кратковременная задумчивость, случающаяся и у активных людей, или кратковременное стеснение;

**как представление, поза,** выражающие самоуверенные ожидания у людей, осознающих свое значение и превосходство, например, полицейский на углу улицы, учитель в своем классе, лидер в своей группе (сродни скрещенным на груди рукам).

**Открытая ладонь обращена вверх:** жест объяснения, убеждения, открытого представления, отдавания;

**выпрямленные ладони движутся снизу вперед-вверх,** при этом верхняя часть тела и голова становятся ниже: жест просителя, который ожидает получить что-то. В соответствии со степенью напряженности и мимическим сопровождением возникает множество вариантов жеста от боязливости до настойчивости.

**Открытые ладони ведутся медленно сверху вперед-вниз, по кривой линии:** жест дарения, добровольной отдачи («протянуть открытую руку»). При этом часто руки разводятся в стороны. Жест может быть также при изложении мыслей и соображений.

**Это же движение в резкой форме:** что-то бросается партнеру.

**Рука ладонью вниз и с выпрямленными пальцами опускается почти по вертикали к полу:** нечто нежелательное прижимается книзу, удерживается внизу. При этом вся верхняя часть тела часто слегка приподнимается вверх:

**при медленно-раздумчивом движении:** «Крайняя осторожность!»

**при энергичном движении и напряженности:** пригнуть что-то книзу или удержать там, господствуя над ним, например, когда раздраженный учитель энергично призывает к порядку.

**Ладони поднятых рук обращены вперед, к партнеру:**

**при спокойном состоянии:** демонстрация миролюбия (в руках ничего не спрятано), на войне или в подобных ситуациях – жест сдачи (руки вверх!);

**при напряжении, с вытянутыми пальцами:** жест активной защиты («прочь от меня, я не хочу иметь с этим никакого дела!»), при одновременном отчетливом движении вперед: «Убирайся!»

**Движение руки (рук) наружу ладонями к себе:**

**слабо и медленно, сверху вниз:** жест отдачи, отречения, смире-

ния. Высоко поднятые одновременно плечи подчеркивают беспомощность;

**резко от себя наружу:** «оставь меня в покое» по отношению к партнеру, но и может быть отбрасыванием в сторону какой-то неприятной мысли, как отмахиваются от надоевшей мухи.

**Одна или обе руки спрятаны в карманах:** скрывание затруднений, неуверенности, потеря непосредственности. Часто – подчеркнуто неформальное, «легкое» поведение для сознательного ускорения развития контакта, широко распространено в США.

**Во время разговора руки убираются в карманы ненапряженно или даже подчеркнуто вяло:** демонстрация скуки, потери интереса, невежливый жест:

**если это делается резко, интенсивно,** и с последующей напряженностью в области плеч – шеи – рук: прорвавшаяся активная оппозиционность, враждебная установка, особенно при соответствующем выражении глаз и рта.

**Рука сжимается в кулак:** концентрация, овладение волнением или страхом, стремление к самоутверждению:

**при твердом взгляде на «противника», открытом или скрытом:** активная готовность к борьбе против угрозы с целью обороны или при собственных агрессивных стремлениях, например, в ярости.

**Потирание рук:** человек отдался во власть приятных, удовлетворяющих его мыслей, в зависимости от степени напряжения – активного или скорее уютно-пассивного плана. Часто наблюдается у усердных предпринимателей в хорошем настроении, у любящих поесть – в ожидании обеда, а также и в переживаниях после совершения дела, типа: «Ну, мы им показали!»

**Сильный удар ладонью или костяшками пальцев по столу:** при удивлении, нежелании или гневе. «Ну, это уж слишком!», «Достаточно!» Чем больше напряженность, тем больше готовности к действиям взрывного типа.

**Выпрямленная ладонь, обычно ребром вниз, решительно опускается один или несколько раз:** жест разрубания, разрезания, при достижении окончательной ясности или решимости, что совершенно отчетливо дается всем понять, что дальнейшее обсуждение прекращается.

**Рука что-то берет или делает движение в этом направлении:** непосредственно телесное, материальное захватывание; часто признак жадного, слишком много думающего о материальном обладании человека. Опосредствованное, духовное захватывание: у людей с живым мышлением, но внешней заторможенностью, когда они ищут подходящее слово, или как знак усилий по наглядному, пластическому представлению.

Из-за чувства беспомощности или угрозы также хочется за что-то ухватиться. За край пиджака, пуговицу, локоть другой руки, за другую руку («ломать руки»). То есть из страха или боязливости, стремления к самоуважению, самоутверждению, упрямства, сомнений, робости, стыда. Так можно снова «взять себя в руки»!

**Игра рук в какой-либо форме:**

**При признаках перенапряжения**, то есть нарушенном режиме, скорости и протекании движений: нервозность, вышедшее из-под

контроля расстройство или возбуждение, «сдают нервы», «поиски опоры».

**При уравновешенном напряжении**, равномерно-уравновешенной скорости и ритмически ненапряженном протекании: стоит «над делами», не захвачен ими полностью.

**При недостатке напряжения**, то есть при слабых, вялых движениях: в глубине души не вовлечен, равнодушие, незаинтересованность.

**При подчеркнуто вялом характере, демонстративности**, например, барабанит пальцами по столу: демонстрация незатронутости, незаинтересованности. Воспринимается как невежливость или невоспитанность.

**Движения рук, закрывающие лицо или его часть:** сильное чувство стыда или глубокая печаль, часто при злобно превосходящей критике, закрыть выдающий подлинную сущность внутреннего рот («смеяться в кулак»). Задумчивость или затруднения; часто с какими-нибудь движениями по лицу («схватиться за голову»). В зависимости от особенностей ситуации и характера есть и другие возможные объяснения.

**Стирающее движение по лбу:** действительное стирание нехорошей мысли, плохих представлений:

**совсем медленно и задумчиво:** концентрация на размышлениях.

**Раскрытая ладонь гладит что-нибудь, приятное на ощупь** (мягкий материал или же, напротив, другую свою руку): образ жизни, наполненный тонкими чувствами и наслаждениями, мягкий нрав. Часто у женщин, наблюдается почти исключительно у культурных людей. Если объектом служит свое тело, то это происходит из глубинной приверженности своему Я, наслаждение собой. Особенно при прикрытых глазах и расслабленной посадке головы.

**Пальцы**

**Напряженно выпрямленный указательный палец направлен в пространство:** определять, указывать, привлекать внимание; прямо и косвенно в зависимости от содержания. Знак концентрации на внутреннем безотносительно к другим людям;

**поднимается вертикально до середины лица:** всеобщий знак «Внимание!», пробуждение внимательности и напряженности.

**Кончики пальцев нежно ощупывают что-либо** – впечатлительность, тонкость чувств, осторожность.

**Кончики указательного и большого пальцев соприкасаются,** в то время как остальные, особенно мизинец, оттопырены: высокая степень внимания и концентрации, направленных на тончайшие детали. Типично для гурманов и сибаритов.

**Кончики вытянутых пальцев обеих рук легко касаются друг друга** при почти ненапряженных руках: одновременно в работе тонкая чувствительность кончиков всех пальцев, тонко чувствующее переживание впечатлений и представлений и сопереживание.

**Указательный палец, прямой, кладется на край губ:** бессознательная помощь чувству вкуса или осязания. Чувство неуверенности, жест несколько беспомощного поиска причин, помощи.

**Легко раскрытые пальцы лежат в области рта** (а указательный и большой поглаживают нос): рот надежно закрыт, человек полностью обратился к своему внутреннему миру и прислушивается к нему.

**Глаза при этом широко раскрыты и направлены куда-то вдаль:** задумчивость, раздумья в направлении самоотдачи пришедшим мыслям или представлениям, чтобы затем поднять их.

**Глаза сконцентрированно смотрят в одну точку или на человека,** особенно при напряженности: теперь уже возникает активная готовность к деятельности на основе критических переживаний.

**Палец засунут в рот:** падение на раннюю ступень развития ощущения вкуса; инфантильная наивность, удивление, расцениваемое как опасное, состояние рассеянности, непонимания. Никаких волевых усилий по переработке переживаемого, наивно-пассивное бытие.

**Палец плотно прижат ко рту:** для предотвращения всякого проявления, восклицания, удивления, импульс к овладению собой. Часто можно наблюдать у молодых людей или у наивных женщин.

**Палец касается глаз или ушей:** опосредствованный знак некоторой неловкости, например, плохое настроение из-за неудачного проявления, известная робость; поиски бегства.

**Рукопожатие**

Каждый из нас так или иначе ежедневно отдает или принимает много рукопожатий. Вам знакомы обе крайности: с одной стороны, рукопожатие, вызывающее в лучшем случае громкое «Ай!», и с другой – ощущение в руке, как от куска плохой ливерной колбасы. Между ними лежат бесчисленные вариации. Здесь наш единственный помощник – наша способность чувствовать другого. Наука не может указать нам на какие-нибудь твердо установленные взаимосвязи, поскольку точное измерение ощущений здесь почти невозможно. Но закономерности проявлений все же «работают». Только опираться приходится на наши инстинктивные впечатления. Но на самом деле для многих людей этого вполне достаточно.

Существенно то, что мы можем развить эти ощущения путем постоянного сознательного наблюдения. При этом довольно быстро образуются тонкие ощущения в той сфере, куда оно направлено. Простой пример: вы знакомы с тремя людьми, X, Y и Z, рукопожатия которых кажутся вам твердыми. Если в день вы пожимаете руки лишь 10 раз, то за 10 дней это будет уже сотня. Если бы действительно могли каждое из них совершенно сознательно-критически анализировать (что требует в момент совершения рукопожатия большой концентрации), то вы уже в течение этого краткого периода из-за обучения и утончения ваших чувств смогли бы замечать тонкие и существенные различия; например:

X дает мне руку твердо, но при всей этой твердости как-то ласково-галантно. Его рука очень подходит к моей!

Y дает мне руку тоже твердо, но в его рукопожатии есть что-то застывшее. Я должен приспосабливать свою руку к его, если я не хочу чувствовать в пальцах кусок дерева!

Z тоже дает мне руку твердо, но в том, как он берет и держит мою, есть что-то собственническое. Я должен слегка дернуть свою руку, чтобы освободиться от его захвата!

Вы можете использовать эти интуитивные наблюдения как рабочую основу для ваших дальнейших наблюдений и критического рассмотрения X, Y и Z.

X: тверд, знает, что он хочет, но может приспосабливаться к другим людям и ситуациям.

Y: тверд, знает, что он хочет, но в критических ситуациях требует приспособления лишь от других.

Z: тверд, знает, что хочет, и хочет многого. То, что попало ему в руки,— не выпустит!

С утончением вашей критической наблюдательности и ваших критических оценок вы вскоре приобретете и ощущение того, насколько вы можете доверять своим инстинктивным суждениям и насколько — нет.

Вместо обычных впечатлений, что рукопожатие может быть твердым, энергичным, тяжелым, давящим, слабым, бесцветным, «почти равнодушным» и т.д., во многих случаях будут спонтанно возникать куда более точные впечатления. И тогда индивидуальное пожатие руки во всех своих особенностях получит для вас большое практическое значение.

**Формы и типы рук**

Примерно то же самое, только еще в большей степени, относится к многообразнейшим формам и особенностям рук. Действительно, существуют почти бесконечные различия: толстые и тонкие, сильные и слабые, большие и малые, широкие и узкие, длинные и короткие, костлявые и мясистые и т.п. Они могут о многом сказать, но лишь тем людям, которые имеют особую одаренность. Здесь речь идет исключительно об интуиции.

Уже философ, врач и художник Карл Густав Карус много сотен лет назад различал 4 формы душ: элементарную (большая, толстая, твердая, крепкая: грубой натуры), моторную (менее грубая: сильная, энергичный «темперамент»), чувственную (собственно женская душа: нежная, артистичная) и духовную (прекрасная душа, для которой, например, домашняя работа слишком груба). Соответственно различались следующие формы рук: примитивная, моторная, чувственная и рука мыслителя. На эту тему есть еще целый ряд сочинений.

Все они до- или околонаучной природы. Средний человек ничего не сможет выудить из них. Особенно сейчас, когда машины в большей степени взяли на себя заботу по дому. Из-за этого формирование руки, ее костей, мускулов и связок, а также формирование кожи, ее складок и линий в зависимости от того, что эта рука делает, имеет мало ценности. Поэтому научные исследования до сегодняшнего дня давали лишь крайне скромные результаты, по которым из форм и линий руки можно было бы судить о характере. Соответственно к искусству чтения по руке (хиромантии, хирологии) можно и нужно относиться весьма скептически, если оно претендует на научность.

По-другому выглядит **изучение руки в рамках кречмеровских типов конституции.** Здесь руки могут дать ценную информацию.

**Лептосомный тип:** гибкая, нежная рука, ее называют аристократической или готической; слабо развиты мышцы, приводящие вовнутрь большой палец; узкие и длинные пальцы, тонкие, ломающиеся ногти. Общее впечатление — скорее женственное.

**Пикническая рука:** короткая, широкая, плотная, соответствует округлости типа вообще. Ладонь «хорошо набита», как подушка, мягкая и теплая. Короткие толстые пальцы. Типична для МДП.

**Атлетический тип:** большая, костлявая и мускулистая рука, из-за большой ладони – прямоугольной формы. Особенно сильный большой палец. Общее впечатление – типично мужское.

**Мимика: лицо**

**Складки на лбу**

Движение мускулатуры лба тесно связано с активностью глаз и в основном ею определяется.

**Горизонтальные складки** неизбежно образуются при максимальном раскрытии глаз (поднятые брови): при испуге, удивлении, беспомощности, происходящей из страха, неверии, неспособности что-то понять или же при наступившем вдруг понимании («Ага-переживании»). В подчеркнутой форме – при важничании, когда некто с вытаращенными глазами пытается преподнести свое мнение как совершенную новость; часто наблюдается у молодежи, но не только у нее. В подчеркнутой форме – также при высокомерии, надменности, надутости; при этом они чаще образуются лишь с одной стороны (резерв!) и (или) типичен взгляд сверху вниз. Сравните, что говорится о «занавешенном взгляде», «суженном взгляде». В этом случае складки образуются при усилиях хотя бы немного открыть глаза, сокращая лобные мышцы: это означает или духовную тупость, инертность, или же сильную степень утомления.

**Вертикальные складки на лбу над переносицей** являются верным показателем духовно фиксированной воли, отчего их раньше называли «волевые складки». Мы, в свою очередь, можем их обозначить как «складки концентрации». Негативной стороной этого, вследствие двоичности проявлений, будет излишняя душевная замкнутость, суженность, которая отгораживает от новых впечатлений и мыслей. С телесной точки зрения вертикальные складки образуются от того, что мышца, стягивающая кожу лба в этой плоскости, поддерживает круговую мышцу глаза при возникновении направленного точно на цель взгляда.

Практически значимые формы проявления этой концентрации:

сконцентрированное размышление;

выполнение трудной физической работы (вспашка земли, точная механика и т.д.): точная фиксация глаз необходима!

решимость, готовность к борьбе, ведение сопротивления, упорство: при этом – сильное напряжение, сжатый рот;

возбуждение, требующее действий, гнев, злость, ярость;

переработка внутреннего конфликта;

у поверхностно-важничающих людей, которые концентрируют все свои силы на мелочах;

у несамостоятельно-боязливых натур, которые мобилизуют все свои силы уже при малейших трудностях: тогда – приоткрытый рот, часто морщат нос;

предостерегаем от поспешных суждений: например, при слепящем свете – для предотвращения закрывания глаз (моряки, крестьяне, те, кто занимается водным спортом, и т.д.).

**Одновременно вертикальные и горизонтальные переходящие друг в друга складки, называемые «складками нужды» (Лерш)**, лоб производит впечатление беспорядочно перепаханного: верный признак

какой-либо внутренней «нужды», страданий и беспомощности, бедственного внутреннего положения.

Наблюдается:

при ситуационно-обусловленных трудностях особого рода у беспомощно-боязливых натур;

у постоянно бесплодно, стерильно размышляющих («варящихся в собственном соку»), часто у меланхоликов;

при особых трудностях с внутренней переработкой впечатлений и стимулов;

у умственно неполноценных, при более сильных впечатлениях, которые вводят человека в ситуацию «нужды».

У детей «складки нужды» часто появляются непосредственно перед тем, как они начинают плакать. Или же они на мгновение появляются у экзаменуемого, когда он получает сбивающий с толку вопрос.

ПРЕДОСТЕРЕЖЕНИЕ от поспешных суждений: продольные и поперечные складки должны переходить друг в друга, они не должны быть отделены, иначе это – не «складки нужды»!

Подумайте и о воздействии сильно выпуклого лба при глубоко посаженных глазах!

**Глаза**

Глаза – это особенно важный орган. Не только потому, что человек сегодня воспринимает ими примерно 80 % всех своих впечатлений, но прежде всего как орган проявления. Их часто называют зеркалом души. Хотя психологи, изучающие выражения глаз, не стоят на месте, но все же во многих случаях ценнее всего субъективно очевидное и точное ощущение. Так, мы все знаем, о чем идет речь, когда говорят о мягких, нежных или о твердых, проницательных, жалящих глазах, о глазах пустых, без выражения, отсутствующих, стеклянных, тупых, блестящих, сверкающих, горящих, глазах радостных, возбужденных, гневных или о грустных, боязливых, страдающих. Мы говорим о смеющихся и плачущих глазах, и мы точно различаем нежный, ласковый, обольстительный взгляд от просительного, скользящего, отсутствующего, неподвижного. Взгляд другого может нас взволновать или захватить, взгляд может подействовать сильнее, чем множество слов.

Итак, каждый имеет более или менее ясное чутье на значения выражения глаз. Все это в целом очень трудно или невозможно понять на рациональном уровне. Напротив, множество частностей, отдельных черт можно очень хорошо рационально обосновать.

**Степень открытости глаз**

**Слишком широко открытые (вытаращенные) глаза:** также ненормально открытые глаза всегда свидетельствуют об усилении оптической привязанности к окружающему миру. Часто одновременно широко раскрыты глаза, рот и нос (раздутые ноздри). Это происходит всегда, когда мы бессознательно хотим получить максимум стимуляции, чтобы не ускользнуло даже самое мельчайшее:

при удивлении, неожиданности, озадаченности, удивленном восхищении (например, у детей при виде новогодней елки или при неожиданной встрече с другом на улице);

при возникшей вдруг наивысшей радости (например, при решающем голе в напряженном футбольном матче);

при испуге, ужасе (например, у зрителей при прыжках канатоходца); при шоке такая мимическая картина захватывает на некоторое время;

огромное любопытство, напряженное ожидание, жажда, в уменьшенной форме проявляется при надежде или сильном стремлении («глазеть», «смотреть, открыв рот», «пожирать глазами»);

тотальная беспомощность, неспособность понять, полная наивность (например, при ответе простодушного человека «Да?», «Как?» в смысле «Что это такое?»);

пришедшее вдруг понимание («Ага-переживание»), «где зарыта собака»;

подстерегающий взгляд: при сильном порицании или упреках: «прими во внимание». При этом – серьезное, напряженное лицо;

глаза, ждущие ответа: при интенсивном ожидании после поставленного вопроса: «Скажите же наконец, я жду!»

Особенности наличной ситуации и прочие мимические явления скажут нам о том, какое толкование подходит в данном случае, например, оцепенение или блеск глаз, поднимание или опускание уголков рта, выставление рук в защитную позицию, общее напряжение или расслабление энергии и т.п.

**Полностью открытые глаза** показывают выраженную открытость бытия, то есть высокую восприимчивость чувств и рассудка, постоянное безоговорочное восприятие мира (не центрированно – взгляд вдаль), общую живость. В частности:

оживленную душевную работу с представлениями, продуктивность, прежде всего при интуитивном складе (образы приходят сами собой), например, широко открытые глаза Гете;

представления в смысле фантазий: мечтательность (часто наблюдаемая у детей), сон с открытыми глазами (типичный случай – образы, возникающие при высокой температуре);

открытость в случае доверия, проявления наивности; типично для детей (еще нет рефлексии партнера);

опытные мошенники сознательно «работают» с невинно открытыми, излучающими доверие глазами, поэтому – осторожнее при «гладких» проявлениях и действиях!

бесцеремонное разглядывание другого частично также относится сюда: нахал навязчиво ловит взгляд другого, избегая всего, что может отвлечь.

**Прикрытые, «занавешенные» глаза:** верхнее веко более или менее расслабленно свисает вниз и закрывает верхнюю часть глаза. Окружающее касается человека лишь одной своей частью, другими же – нет.

Предостережение от ошибочных суждений: при параличе мышцы-открывателя (ишозис) полное раскрывание глаза невозможно!

Душевная и намеренная инертность, тупость, равнодушие, слабость побуждений, покорность (тогда: малая напряженность, приоткрытый рот, склоненная голова и т.д.).

Типичный «взгляд, как в спальне»: отсутствие интереса к остальному миру, полная отдача близости сексуального партнера. Особенно при склоненной набок голове и прочих признаках душевной самоотдачи.

Надутость, превосходство, высокомерие, чванство: не стоит даже трудиться, чтобы посмотреть как следует на собеседника или на мир вообще (тогда: взгляд сверху, оттянутые назад уголки рта, горизон-

тальные складки на лбу, улыбка или смех одной стороной рта, почти совсем закрытые, лицо отвернуто в сторону).

Сильное утомление вплоть до истощения.

Явная скука.

**Суженный или прищуренный взгляд.** Так делают близорукие, ищущие свои снятые очки. При этом зрительные оси пересекаются в точке, на которую направлен взгляд. Осторожно: дальнейшее толкование не годится при сильной близорукости!

Возможные значения:

Непосредственно: отчетливо сконцентрированное на одной точке пристальное наблюдение. Тот, кто так смотрит, имеет сильное намерение, которому он активно следует. Вместе со взглядом сбоку: коварство, хитрость.

Опосредованно: высокая степень духовной концентрации на чем-то совершенно определенном, часто наблюдается при «Ага-переживании»: «Ах вот как!», со взглядом в одну воображаемую точку в бесконечности. Критическая переработка какой-либо мысли с определенной точки зрения: и потом целенаправленная решимость с высокой духовной концентрацией и дисциплиной или ее переход в духовную суженность, самоограниченность, чрезмерную критику, черствость и возникающие на этой основе недоброжелательность и отрицание.

Суженный взгляд всегда участвует в так называемом пронизывающем взгляде с его узким, холодным впечатлением.

Пример: кого-то спрашивают о его прошлом переживании, которое он должен вспомнить совершенно точно. Если он всерьез старается это сделать, он тут же устремляет суженный взгляд в бесконечность, наклонив голову (отдача переживаниям прошлой ситуации).

**Закрытые глаза** (без особого напряжения): закрыться от внешних воздействий, сосредоточиться на самом себе. Днем обычно бывает редко, лишь на несколько мгновений:

в основном – изоляция Я с целью тщательного обдумывания;

рассматривание с наслаждением чувственных образов или мыслей (на концерте, на докладе, в глубоком разговоре, в сауне и т.д.);

незаметное выражение согласия или понимания, иногда соединенное с лишь чуть обозначенным кивком головой.

**Прищуривание только одного глаза, подмигивание:**

«С тобой все ясно, я вижу тебя насквозь!» Затем твердый, часто боковой взгляд на другого.

Достижение тайного согласия с кем-то другим.

Знак кокетства между полами, при этом склоненная набок голова и соответствующая улыбка.

В жизни часто наблюдается у хитрецов, у важничающих, у навязчивых, у дельцов черного рынка и т.д.

**Направление взгляда**

**Прямой взгляд** с лицом, полностью обращенным к партнеру:

полный, неделимый интерес к другому и к делу;

человеческое признание другого, внимание к нему;

ненарушенное естественное доверие, открытость, готовность к

прямому взаимодействию без запасных вариантов («прямой характер», «прямой человек»).

**Преимущественно ближайший или дальний «припал» глаз** («смотрящий далеко вперед» или «близко перед собой», «недалекий» человек) во взаимосвязи с направлением взгляда во многих ситуациях разговора имеет очень большое значение. По нему должно создаваться надежное общее впечатление.

**Взгляд направлен в неопределенную даль:** мысли и интересы сконцентрированы на далеком (на непосредственно-конкретном) содержании. Скорее спекулятивно-абстрактное мышление. Задумчивость, раздумья.

**Взгляд направлен в бесконечность «сквозь» глаза партнера:** своеобразная смесь ослепления и раздражения. Наиболее сильно выводит другого из равновесия, некорректно и небезопасно – вследствие возможной агрессивной реакции. Вызывающее незамечание партнера, сквозь которого смотрят, как сквозь воздух: подчеркнутое неуважение.

**Сведение глаз** (центрированный взгляд): направленность на конкретную ситуацию или реальность из непосредственного окружения. Скорее конкретное мышление, практическая установка, хорошая наблюдательность.

**Взгляд, направленный мимо партнера на какую-либо фиксированную точку в пространстве:** впечатление от разговора с самим собой, нехватка связей с окружающими людьми, направленность на себя вплоть до аутичности (типично у шизотимиков).

**Взгляд сбоку**, углами глаз, делает возможным контакт глаз с партнером в то время, как лицо более или менее отвернуто от него. Отсутствие полной отдачи, незаметное тайное наблюдение активного рода, резервы, дистанция, скепсис, недоверие. Все это обостряется при беззаботном выражении лица и/или неподвижности его черт и тела, соответственно:

**при широко раскрытых глазах:** тайный, скрываемый страх;

**при нормально открытых глазах:** критически оценивающий, сохраняющий резервы, тайное любопытство, скрываемая готовность к действиям;

**при суженном взгляде:** недоверие, чувство угрожаемости, полностью настороже, «камень за пазухой», недовольство («злой взгляд»), нехорошие эгоцентрические намерения, особенно при сильном напряжении;

**при поднятой с одной стороны брови и горизонтальных складках:** аустически окрашенное сохранение резервов и своеволие, резкое отклонение авторитетов из-за неуверенности, порождающее враждебность, или из-за непомерного самомнения с отрицающим все пренебрежением (часто наблюдается в период пубертата);

**взгляд искоса через плечо:** демонстративное пренебрежение, презрение, презрительность.

ПРЕДОСТЕРЕЖЕНИЕ от неправильных суждений: взгляд сбоку может быть также следствием некоторых ревматических заболеваний мышц шеи или же тугоухости, при которой ухо держится ближе к говорящему. Тогда, конечно, то, что говорилось выше, не годится!

**Взгляд снизу** (при склоненной голове):

**при малой напряженности, согнутой спине:** подчиненность, покорство, услужливость;

**при более сильном напряжении и легких вертикальных складках на лбу:** расчетливая осторожная самоотдача после скрытого наблюдения, сознательно принятая поза по отношению ко внешнему!

**при сильном напряжении разного рода:** от упрямой сдержанности враждебного, а также превосходящего типа до агрессивной готовности к борьбе и действиям, особенно при напряженно нагнутой голове и напряженном рте.

**Взгляд сверху вниз** (при откинутой голове): увеличение дистанции из-за критического отношения, чувство превосходства, самоподчеркивание из-за превосходства, истинная гордость, высокомерие, презрение, поиски господства.

**«Небесный взгляд»** – при нормальной посадке головы глазные яблоки повернуты вверх:

**при расслабленности (в лице)** и соответствующих условиях: глубокие религиозные размышления, восхищение, очарованность, отдание этическим, высоким мыслям;

**при напряженности (в лице)** – особенно если заметно, что это позирование: попытка изобразить религиозные размышления при приверженности высоким этическим идеалам, создать такую видимость и использовать ее для достижения эгоистических целей. Часто наблюдается у функционеров всех религиозных организаций, редко в хозяйственной деятельности; в политике чаще и когда лишь чуть обозначается, но имеет тогда большое значение!

**Уклоняющийся взгляд** всегда уходит, убегает из-за чувства слабости: неуверенность из-за боязливости, слишком большой скромности или робости, какого-либо чувства вины. Типично при знакомствах, когда твердый взгляд одного никак не может поймать глаза другого. Или же – опускание глаз во время разговора, чтобы сделать невозможным контакт глаз.

**Движения взгляда**

**Твердый фиксированный взгляд:**

**на какой-то объект в окружении** – однозначная устремленность к цели («смотреть фактам в лицо»);

**на человека:** уверенность в себе, хорошее самосознание, сознание своих сил и возможностей, происходящее из витальных глубин, обычно неосознанно-критическое рассмотрение других.

**Попеременный контакт глаза в глаза, который сохраняется обоими:** попеременное подтверждение внимания, оба стоят на одинаковой ступени взаимного уважения, поскольку его основой всегда являются абсолютное доверие к другому, полная открытость и свободное выражение всех негативных или рискованных мест или просто чистое знание, которое не нуждается в скрытности. В наивной форме это можно хорошо почувствовать в совершенно открытом взгляде детей, а также в любовных отношениях, когда двое погружают свои взоры друг в друга.

**Фиксированный (слишком твердый), прямой и одновременно суженный взгляд:** критическое испытание, основанное на дистанцировании и недоверии, проницательность, бесцеремонность, скрытность, тайные намерения, в том числе и зловредной природы, агрессивность вплоть до садизма: «холодный», «пронизывающий»

взгляд многих прокуроров и криминалистов в известных случаях или же, например, бесцеремонные и навязчиво ведущие себя мужчины по отношению к практически беззащитной женщине.

**Подчеркнуто прямой, твердый и сознательно-открытый взгляд,** изощренно-уверенный, взгляд человека, «прошедшего огонь и воду»: демонстративно показываемая открытость – здесь лишь средство достижения недобрых целей.

**Глаза направлены твердо на партнера, голова и верхняя часть тела откинуты назад:** защита при готовности к нападению, особенно при напряженности в посадке головы и мимике.

**Оценивающе-блуждающий прямой взгляд** (то есть при полной обращенности лица к партнеру) сверху вниз, или снизу вверх, или во все стороны: при восхищении красивыми вещами, произведениями искусства или видами, а также красивыми женщинами. При этом соответствующее выражение наслаждающегося восхищения в области рта (характерная улыбка) и глаз. При внимательно-критическом рассматривании предмета, например, при принятии решения о покупке. Тогда – трезво-холодное выражение лица. Агрессивно-оскорбляющий пренебрежительный взгляд на человека сверху вниз, усиленный издаваемым звуком типа «пф»: «смерить кого-нибудь взглядом».

**Неопределенный взгляд:** недостаток ясности в целях, недостаток твердости, постоянства. Типичен диффузный взгляд пьяного у некоторых психических больных: безостановочное движение глаз, непрерывно протекающее до бесконечности.

**Спокойный вялый взгляд:**

**Спокойный взгляд:** спокойно-уравновешенно отдаваться поступающим впечатлениям, соответствующая душевная установка.

**Вялый взгляд:** реагируемость на (оптические) раздражители более-менее заторможена: оцепенение. Типично при помутнении сознания у бодрствующих.

**Живой беспокойный взгляд:**

**Живой взгляд:**

«+»: сильная, часто заметная как любопытство заинтересованность, вплоть до двигательной активности; при оживленно движущейся голове;

«-»: особенно оживленное скрытое наблюдение; при спокойно держащейся голове, то есть оживленный взгляд из уголков глаз. Часто можно видеть у многих женщин, входящих в незнакомую квартиру, чтобы ее тут же оценить.

**Беспокойный взгляд:** повышенная возбудимость на впечатления, отвлекаемость, плоские переживания, отсутствие ведущей волевой определенности, непостоянство, граничащее с болезнью.

**Слишком быстрые, торопливые движения глаз, постоянно меняющих свое выражение:** уже болезненная чувствительность и возбудимость, все идет кувырком, теряет голову; в основе неопределенное чувство угрозы.

**Особая форма: характерное вращение глаз**, часто после контрольного взгляда, чтобы убедиться, что сигнал воспримут: посылаемое украдкой сообщение, что ситуация невыносимо скучна.

**Область носа и вкусовые реакции**

**Раздувание крыльев носа:** непосредственно – при интенсивном вдыхании запаха, а также при возбуждении или ярости, чтобы обеспечить себе большой приток воздуха. Опосредованно при внутренних возбуждающих впечатлениях или представлениях. Если это часто повторяется: темпераментный человек с сильными и продолжительными чувствами, истинной страстностью, интенсивным сопереживанием, жизненной силой.

**Носогубная складка,** идущая от уголков носа к линии рта: если нормально выражена – никакой ценности для толкования. Только если она заметно глубока, то это – результат особенно интенсивного постоянного напряжения мускулатуры при речи, смехе и т.п., то есть, так сказать, «складка интенсивности». Она говорит о превышающей средний уровень энергии, жизненной силе, выносливости. Но лишь тогда, когда она одинаково глубока на всем протяжении. (Если только в верхней части – см. «страдальческую складку».) Часто дополняется вертикальными складками на щеках между уголками рта и ушами, которые могут быть и по другим причинам.

**Горькое выражение лица, отрицательные вкусовые реакции, наморщенный нос, «страдальческая складка» (Лерш):** эти характерные черты в области носа и рта говорят о легком разжимании челюстей, размыкании губ, легком оттопыривании нижней губы, легком поднимании верхней и от этого углубления носогубной складки в особенности около крыльев носа и легкое поднимание их самих, от этого небольшие поперечные складки на спинке носа, опускание уголков рта, часто свидетельствующее об отвращении, прищуривание глаз и общее выражение лица, напоминающее о плаче, частое и легкое откидывание головы назад: все это непосредственные результаты действия горького вкуса. Тенденция: никакой активной борьбы, но терпеливая беспомощность, во всех случаях – отход в сторону, отступление. Опосредованно и при духовных представлениях, производящих неприятное впечатление, неудовлетворенность, но никакой активной обороны, следование своим переживаниям, иногда – известное презрение или озлобленность. Типичной является привередливость у маленьких детей.

Если появляется уже при слабых неприятных стимулах: мягкость, слабость воли, часто из-за инфантильного характера, выражение чрезмерного отвращения или омерзения.

**Наморщивание носа** тесно связано с реакцией на горечь. При частом повторении ведет к появлению «страдальческой складки»: из-за частого поднимания крыльев носа верхний конец носогубной складки глубоко врезается в уголки носа: «сверхчувствительность» (Лерш), недовольство, неприятное ощущение, противоречивость, беспомощность в основе душевной боли, отвращение. Часто, но не всегда, соединяется с известной пассивностью и женственностью (в противоположность осознанно-деятельностным людям).

ПРЕДОСТЕРЕЖЕНИЕ от поспешных суждений: при более-менее «опухших» щеках, а также при боковом освещении очень часто ошибочно может возникнуть впечатление «страдальческой складки». Носогубная складка должна быть в своей верхней части, у уголков носа, глубоко врезана, и не должно быть никакого мягкого, гладкого перехода!

**Кислое выражение лица, так что видны зубы: «кисло реагировать»:** сжатые зубы, в обе стороны щелеобразно растянутые губы, обнаженные зубы, одновременно с этим шипящее дыхание «ш-ш-ш», как при горьком выражении лица – сужение глаз (сощуривание только в чисто пассивных ситуациях – например, необходимость выносить удары электрического тока), но без поднимания крыльев носа. Для наблюдателя отличия от горького выражения лица невелики, но психологическое их различие велико: здесь уже активная защита против вызывающих неприязнь моментов, интенсивное собирание всех телесных сил до последней мышцы, защита в форме вспышки гнева или злобной ярости. Всегда наблюдается во время рукопашного боя на войне. В наших условиях встречается редко, но все равно стоит следить, чтобы всегда захватить эту реакцию в самом начале.

**Сладкое выражение лица:** губы плотно прижимаются к зубам и друг к другу, закрывая таким образом рот. Язык прилегает к зубам, уголки рта слегка приподнимаются: переживание приятных впечатлений и приятного вкуса; в известной степени еще животная форма реакции. Такое особое положение рта показывает переживаемую приятную сентиментальность, наивное тщеславие, чувствовать себя польщенным; если сохраняется подолгу: наивная самовлюбленность, наивная самопривязанность.

**Испытующее выражение лица:** подобное только что описанному, но при этом часто суженный взгляд вдаль, или при пробовании еды испытующий взгляд вниз. Но много чаще –

**Испытующая гримаса:** губы вытянуты вперед, они могут быть открыты или закрыты. Непосредственно – при дегустации вина и т.п., это обеспечивает широкий контакт со вкусовыми нервами. Опосре-дованно испытующая гримаса образуется при расценивании, экспертизе, например, произведения искусства: внимательное тщательное взвешивание, проникающее во все тонкости критическое испытание. В основе лежит высокая чувствительность, обычно с соответствующей долей сентиментальности.

**Гримаса наслаждения:** как и при испытующей гримасе, но с легким (может быть, лишь обозначенным) подниманием уголков рта: при смаковании и оценивании вкусовых впечатлений, часто у гурманов уже в ожидании удовольствия. Опосредованно – при наивном тщеславии, например, перед зеркалом от удовольствия видеть свою персону или при смакующем рассматривании какой-нибудь вещи, ценности; часто соединяется с заметным на слух втягивающим вдыханием воздуха через рот. Такое выражение часто бывает у льстецов.

### Особые выразительные формы губ

Кроме двух только что описанных типов гримас в жизни практическое значение имеют еще следующие:

**Гримаса протеста:** почти такая же форма проявления, как и у гримасы наслаждения, но слегка приоткрыт рот (там тоже, но то, что это именно форма протеста, легко узнается из ситуации) – «строить гримасу», «дуться». У женщин «надуть губки». Эта гримаса возникает при отталкивании материнской груди сытым младенцем. Подобная же форма губ и у плюющих взрослых. Часто сопровождается сердитыми, широко открытыми круглыми глазами и протестующим звуком

типа «ну-у». Выражение протеста, нежелания, неприязни, упрямства, досады.

**Ошеломленная гримаса:** обычно при сильном удивлении рот открывается максимально. При внутреннем сопротивлении этому движение «повисает» на полпути: получается гримаса ошеломления. Часто сопровождается выпученными глазами, которые, не понимая, смотрят на причину удивления.

**Озабоченная гримаса:** при беспрестанных заботах образуется болезненно-озабоченная гримаса, вместе с губами, приготовленными испустить болезненный вздох «о-о-о». Часто сопровождается оцепеневшими глазами, уставленными в пустоту.

**Прикусывание губ или языка:** зажимание губ или языка, чтобы избежать поспешных проявлений. При неожиданностях, особенно того болезненного типа, когда человек болеет и на мгновение становится беспомощным, но не хочет пребывать далее в состоянии этой беспомощности: ищущее ожидание при принципиальном владении собой, то есть без сдачи.

**Облизывание губ:** как последнее наслаждение при смаковании последних остатков вкуса (как у четвероногих, так и двуногих), часто как предвкушение, вызываемое лишь представлениями: «пососать палец».

Язык проводится вдоль края губ почти играючи, но при этом – задумчивый взгляд: язык как орган осязания, существует желание что-то ясно представить в осознанной форме. Если рот при этом остается закрытым, то язык проходит вдоль зубов, что можно видеть по щекам: добавляется доля самообладания и, так сказать, латентной активности.

**Сопровождающие движения языка** при каждом движении рук, делающих замысловатую работу (написание букв первоклассником, вдевание нитки в иголку): особо осторожный подход с большим включением чувств, у взрослых напоминает детей до инфантильности, так как рациональное мышление еще не организовало обычные рамки для движения тела.

**Уголки рта**

Оттянутые вниз уголки рта – это часть реакции на горечь, производимая с помощью треугольной мышцы, или мышцы печали. Уже самое маленькое изменение положения уголков рта по отношению к линии рта ведет к существенным изменениям выражения. Особенно значимы наблюдения за остриями уголков рта в спокойном состоянии, а именно за тем, обнаруживают ли они однозначную тенденцию изгибаться назад-вверх или вниз. ОСТОРОЖНО: освещение легко может ввести в заблуждение!

**Оттянутый назад и приподнятый уголок рта:** в целом позитивное отношение к жизни; обычно связано с повышенным напряжением, в общем оживленным и веселым выражением лица, частым смехом, стиранием всех складок на лбу.

**Опущенный или оттянутый вниз уголок рта:** в целом негативное отношение к жизни, часто связано со слабой напряженностью, общим невеселым выражением лица.

В частности:

**расслабленно-свисающие уголки губ при расслабленном рте:** общая

невеселость как основное направление настроения: в том числе и без особой причины, нехватка оптимизма, склонность к спонтанным поступкам, грусть, склонность к быстрому разочарованию и отказу («вытянутое лицо»).

**напряженно-опущенные уголки губ при напряженном рте** (замкнута щель между губами, губы становятся узкими): активно-негативная позиция, связанная с особым объектом, отрицание ценности, отклонение, отказ, злость, пренебрежение, отвращение, досада, насмешка, издевка.

**Рот**

**Степень открытости**

**Открытый рот** (нижняя челюсть свисает вниз, «отпавшая челюсть»): недостаток готовности к волевым усилиям любого рода, недостаток активности, пассивная основная установка. Одновременно почти всегда отсутствие напряжения и прочие знаки пассивности.

ПРЕДОСТЕРЕЖЕНИЕ от ошибочных суждений: не действует при затрудненности дыхания через нос (например, полипы) или при напряженном прислушивании к слабому запаху!

Обратите внимание: раскрытие глаз и рта.

**Нормально закрытый рот** (расслабленные губы, нормальный контур губ) – никаких особых значений.

**Подчеркнуто закрытый рот** (отчетливо воспринимаемое напряжение в губах, активная энергия, никаких свидетельств о скором открывании): решительность, твердость, никакой склонности к дальнейшему обсуждению или переговорам, воля сконцентрирована на активной деятельности.

**Сжатый рот** (закрытый с напряжением, губы втянуты внутрь, полоска рта узкая, бледная, холодная):

настойчивый отказ от всякого проявления (нежелаемая пища уже у младенца!);

определенность воли, решимость, упорство, жесткость до ожесточения, окостенелость, также холодность чувств и аскеза, отказ как от боли, так и от радости;

подчеркнутая интроверсия, привязанность к себе, подчеркнутая сдержанность вплоть до избегания контактов, часто у чувствительных людей и у нелюдимов, склонность к ложному идеализму, к презрению к миру и к людям;

своеволие, тенденции быть в оппозиции, упрямство, закоснелость, досада.

Сжатый рот, естественно, сопутствует с другими связанными по смыслу чертами, как, например, взгляд сбоку, взгляд снизу, суженный взгляд, усмешка половиной рта, опущенные уголки губ. Твердое сжимание рта, верхней и нижней губы, нужно твердо и точно отличать от следующих явлений.

**Особенности в отношении рта**

**Стискивание зубов:** непосредственно при большом применении силы, в борьбе, обычно при возбуждении, из страха или ярости или смеси их обоих (иррадиация напряжения на сильные жевательные мышцы): при страстном интенсивном расходовании сил почти

озлобленного характера, с уменьшающейся способностью к состраданию («стиснуть зубы», «вцепиться зубами во что-либо»); темпераментные люди, склонные к мгновенным вспышкам гнева. В основе – не полностью изжитая витальность.

**Сжатые напряженные челюсти** (скрежетание зубами) без видимого внешнего повода: общее напряжение и перенапряжение.

**Выдвинутый вперед подбородок:** атавистически объясняется как облегчение использования клыков у пралюдей. Общепонятное значение: насилие и жестокость. Часто наблюдается и у культурных людей, когда они перед опасной ситуацией (телесного или духовного рода) и живо представляют ее себе или уже находятся в ней, решаются на рискованный поступок.

**Чувственно-интуитивное познание** на основе проявлений в зоне рта не очень плодотворно для большинства людей до тех пор, пока они не знакомы с точным научным подходом. НО! – как рабочая основа оно может принести много пользы, то есть надо использовать его совместно с рациональным пониманием, проверяя на истинность взаимосвязи и закономерности. В частности, следующие четыре различения могут дать хорошее побуждение к работе и многократно оправдались на практике:

| Кажется ли рот | Тогда это указывает в общем на: |
|---|---|
| пухлым? | увеличенную жизненность чувств, «чувственность» обыденного употребления языка (слов). (Осторожно: дети, которые слишком долго пользовались соской или пустышкой, могут быть потом на всю жизнь «отмечены» таким «чувственным» ртом); |
| мягким? | увеличенная чувствительность, типично для многих женщин. Нет, так сказать, проработки губ «тугой» мускулатурой; |
| острым, точно вырезанным? | интеллектуальность, то есть развитие личности в целом при господстве интеллекта (относительно часто можно видеть у высокообразованных французов); |
| твердым? | определенность воли в смысле сжатого рта. |

### Отдельно: смех и улыбка

Смех – это особенно предательская вещь. «По смеху узнают глупца». Есть радостный, веселый, окрыленный, беззаботный, звонкий, предупредительный смех, точно так же, как и грохочущий, блеющий, горький или сладкий, грязный (сальный), ядовитый, ненавидящий, издевательский, насмехающийся, злорадный, степенный, уютный, смущенный, скрытый, деланный, жеманный, искусственный, вымученный и т.д. смех или улыбка.

**При улыбке** губы плотно прилегают к зубному ряду, и их уголки немного поднимаются назад: уже сосунок инстинктивно понимает это как знак подтверждения, доброжелательства и веселого настроения.

**Открытый смех:** собственно смех с широко раскрытым ртом.

Полные люди (пикники в кречмеровском смысле), веселые по натуре, смеются всем телом, женщины – особенно ритмично:

**при более сильной степени напряжения** заметна глубоко врезающаяся длинная носогубная складка: в основе – решительность, активность;

**при расслабленном смехе:** скорее неопределенность, пассивность.

**Смех на -а (ха-ха):** совершенно открытый, идущий из сердца смех, облегчающий, полный согласия с окружающим миром, назамутненной радости, неусложненный, беззаботный, наивно-веселый нрав.

**Смех на -э (хе-хе):** не слишком симпатичный, имеющий что-то блеющее, вызывающее, дерзкое, завистливое, чем более открыта гласная – тем больше злорадства, хамства, презрения. Здесь всегда сохраняется известная дистанция.

**Смех на -и (хи-хи):** хихиканье, уходящее в глубь себя, это не облегчающий смех изнутри наружу: одновременно скрытный, хитрый, смесь иронии и злорадства, с собственным подтекстом, умыслом (типичен для молодых девушек).

**Смех на -о (хо-хо):** звучит хвастливо-угрожающе, с некоторым сомнением, критическим удивлением, протестом, в основе – издевательский и протестующий.

**Смех на -у (ху-ху):** собственно говоря, это уже не настоящий смех: скрытый страх, боязливость, например, у людей с предрассудками; боящихся привидений.

**Расслабленная улыбка:** чем меньше напряженная, чем расслабленнее, тем привлекательнее: первоначально пережитая радость безо всяких отвлекающих помех; безоговорочное признание какой-либо ценности, находящейся вне собственной личности.

**Усмешка:** закрытые и несколько напряженные губы, то есть некоторое вмешательство воли – некоторая сдержанность, нет безоговорочной отдачи. Повышенное внимание, собственное мнение о переживаемом, но без негативной установки. Часто с лукавством: радость доставляется скрытым наблюдением, которым тихо наслаждаются, оставаясь «в себе».

**Смущенная улыбка:** нет гладкого, круглого, органического протекания движений, естественного проявления; она совершенно опосредована, внезапно появляется, но точно так же исчезает, граничит с гримасой: отсутствует истинное содержание чувств, сердце в этом не участвует, более или менее исполняется долг; робость, затруднительное положение. Например, хорошо видна у многих людей при выражении соболезнований.

**Искаженный, отрицающий смех или улыбка:** при подтверждающем характере смеха в опущенных уголках рта скрывается отрицание, обесценивание: ирония, чувство «я-то лучше знаю», злорадство, отречение, надутость.

**Сладкая улыбка:** мимические проявления как при реакции на сладкое, но губы несколько раздвинуты: в большей степени ведома своей чувственностью/чувствительностью. Типична для ханжей и сентиментальных, а также закоренелых льстецов, которые отвечают ей на воздействие со стороны того, кому они льстят.

**Язвительная ухмылка:** улыбка больше похожа на гримасу,

некоторое родство с реакцией на кислое; значительное напряжение выдает лежащие в основе ее собственные намерения – типична для нахалов, наглецов и хамов. Ее предварительный этап – лицемерно-деланная, неискренняя улыбка.

**Кривая, лишь с одной стороны лица улыбка и смех:** с одной стороны – улыбка, с другой – опущенный уголок рта, то есть внутреннее противоречие. Значима и в том случае, если лишь легко обозначена. Нет безусловной решительности или активной энергичности, но сдержанность и стремление к отрицанию и обесцениванию, которые осознанно скрываются за деланной веселостью. Исходя из ситуации в целом, осознанная критичность, издевка, сарказм, пренебрежительное превосходство, даже ненавидящее отрицание. Крайность: застывшая, отдаленная от эмоциональной жизни гримаса, в любом случае – отсутствие округло-переливающегося движения. Односторонне-кривую улыбку можно увидеть, когда начальство рассказывает анекдот, над которым подчиненные по должности должны смеяться.

### Обзор: важнейшие мимические явления лица

Следующий обзор обобщает важнейшие на практике мимические явления лица. Он поможет читателю не запутаться во множестве отдельных черт. Поэтому он построен так, чтобы эти черты появлялись в естественном порядке при чтении сверху вниз.

### Важнейшие мимические явления лица

| | |
|---|---|
| Складки на лбу: | горизонтальные<br>вертикальные (складки концентрации)<br>одновременно вертикальные и горизонтальные, переходящие друг в друга («складки надежды») |
| Глаза | Степень открытости:<br>вытаращенные<br>полностью открытые<br>занавешенные<br>прикрытые или прищуренные<br>закрытые<br>Направление взгляда:<br>боковое<br>снизу<br>сверху<br>блуждающий в небе<br>уклоняющийся<br>Движение взгляда:<br>твердое-неопределенное<br>спокойное-вялое<br>живое-беспокойное |
| Область носа и реакции вкуса | Носогубная складка («складка интенсивности»)<br>Наморщирание носа («страдальческая складка», внимание: углубленность):<br>неприятные вкусовые реакции.<br>Испытующее выражение лица |

| | |
|---|---|
| Рот | Степень открытости:<br>закрытый<br>сжатый<br>стиснутый (сжимание челюстей),<br>выдвинутая нижняя челюсть<br>Впечатления: полный, мягкий, острый, твердый.<br>Направление уголков рта: настроение и соответственно общее отношение к жизни<br>Отдельно: смех и улыбка:<br>полностью открытая улыбка<br>расслабленная улыбка<br>усмешка<br>кривая, односторонняя<br>улыбка<br>сладкая улыбка<br>язвительная ухмылка<br>примитивный оскал |
| Посадка головы | Напряженная или расслабленная<br>прямая или склоненная в сторону |
| Степень подвижности мимики | Очень подвижная (быстро следующая друг за другом смена форм)<br>малоподвижная (редкая смена форм)<br>связь со степенью напряженности и количеством вариаций |

**Манера говорить**

Голос человека – очень характерная черта в общем впечатлении, возникающем от него; настолько, что мы можем сразу по голосу определить многие профессии, например, учителей, профессиональных военных, священников. В массовых исследованиях было получено от 60 до 90 % правильных суждений относительно величины тела, полноты, подвижности, внутреннего покоя и возраста, основывавшихся только на голосе и на манере говорить. При этом те, кто судил по интуиции, были правы на 88 %, а рассудочно-анализировавшие – только лишь едва на 20 %! Средний человек размышляет больше над содержанием своих слов, чем над способом, каким он их говорит. Следовательно, речь идет о нефальсифицированных, первичных проявлениях. И тем больше информации они должны содержать.

Взаимосвязи между голосом и характером до сих пор еще наукой однозначно не установлены, однако можно с высокой вероятностью говорить о правильности последующих положений. Но конечно, в каждом конкретном случае не нужно терять необходимую критичность и самостоятельность суждений! Некоторые из обсуждаемых ниже существенных признаков не всегда можно ясно опознать и четко отграничить друг от друга (особенно высота голоса, окраска звучания и мелодичность), что, однако не уменьшает их значения.

**Скорость речи**

Скорость речи соответствует господствующему состоянию темперамента или так называемому темпу жизни. Ее трудно произвольно

изменить, в лучшем случае лишь на короткое время. При истинной внутренней включенности специфический темп речи снова восстановится.

Общее впечатление: медленная, спокойная, неспешная, медлительная, «волочащаяся» в противоположность быстрой, беспокойной, торопливой, поспешной, кувыркающейся.

**Оживленная, бойкая, вплоть до торопливой манера говорить, быстрый темп речи:**

«+»: темпераментный, оживленный, импульсивный, живой, уверенный в себе, беспрепятственно самовыражающийся (при ненарушенном течении речи);

«-»: умышленный, робкий, возможно, только в данной ситуации, неуверенный (при нарушенном ритме) или: возбужденный, торопливый, непостоянный, неуправляемый (при «кувыркающемся», «перескакивающем через себя» голосе, почти всегда сопровождается чрезмерным жестикулированием).

**Спокойная медленная – вплоть до медлительной манера говорить:**

«+»: спокойный, невозмутимый, вдумчивый, рассудительный, основательный;

«-»: неподвижный, бездеятельный, вялый, туповатый, часто робкий, колеблющийся.

**Ускоряющийся темп речи (и жестикуляции):** говорящий весь погружен в свой предмет, он вдохновлен тем, о чем говорит.

**Замедляющаяся скорость речи (и жестикуляции):** наступление задумчивости, «включение» внутренних тормозов по поводу сказанного, потеря уверенности, известная покорность из-за усталости или истощения (вопрос о жизненной силе!).

**Заметные колебания скорости речи:** вероятно, легко возбудимый человек, неуверенность, недостаток уравновешенности.

**Громкость**

**Большая или малая громкость** – это проявление, по сути, большой или малой изначальной жизненной силы и происходящей от нее уверенности. Но осторожно:

**Является ли явно громкий голос** истинным или в виде сверхкомпенсации лишь «сделанным» для сокрытия слабости («горлопан»), наподобие полного страха путника, который ночью в лесу начинает громко петь?

**Является ли явно слишком тихий голос** при общей напряженности истинным или лишь камуфляжем для достижения точно заданных целей?

**Большая громкость голоса:** истинная сила побуждений (жизненная сила) или кичливость и важничанье из-за нехватки самокритики или владения собой, как у пьяных или в припадке гнева.

**Малая громкость голоса при спокойном течении речи:** «оставаться в себе», сдержанность, скромность, такт, ненавязчивость или нехватка жизненной силы, слабый человек.

**Малая громкость голоса при колеблющемся течении речи:** робость, боязнь «выйти за пределы себя», боязливость (неразговорчивость).

**Сильные изменения в громкости:** эмоциональность, соответствующая внутреннему интенсивному сопереживанию и волнению.

**Малые изменения в громкости:** дисциплина эмоциональной жизни (особенно при большой громкости) или же недостаток живости чувств.

**Нерегулярные колебания слабой громкости голоса:** нехватка витальности, стойкости, склонность к быстрой сдаче при первых же трудностях. **Неясное запутанное подчеркивание (акцентирование):** нехватка внутренней включенности в обсуждаемое дело. Более общее значение – нехватка интереса и душевной живости вообще.

**Отчетливость или артикуляция**

Наше восприятие какой-либо манеры говорить часто дает нам впечатление ясного, твердого определенного, четкого уверенного или же неясного, нетвердого, расплывчатого, неуверенного голоса.

**Ясное и четкое произношение слов,** отчетливое произнесение звуков, а также окончаний и частиц, то есть отчетливая артикуляция (четкие движения челюсти): внутренняя дисциплина, осознанная сформированность, жизненная позиция. Потребность в ясности, представлении себя другим. Недостаток живости.

**Неясное нечеткое расплывчатое произношение** и контуры слов (нижняя челюсть не движется совсем или движется мало): недостаток критического отношения к самому себе, внутренней сформированности, уступчивость, неуверенность, мягкость, вялость воли, любовь к покою. Связанность чувственными впечатлениями, отсутствие установки на другого.

**Произношение форсированно-отчетливое**, переартикулированное, сделанное, манерное, форсированное, это часто проявляется в ударении слов на первом слоге.

**Тенденция к усилению непонятности своего языка**, например, в почти вводящей в аффект манере говорить некоторых высокообразованных англичан: тенденция к введению неясности для самозащиты, несколько форсированная скрытность, стремление к упрочению своего положения, избегание однозначной позиции до тех пор, пока это возможно, бессознательное стремление всегда иметь сзади дверь для бегства.

**Нормально ясная и еще легко понятная, но не блещущая точностью артикуляция:** естественно и искренне включенный человек, без какой-либо закулисной подоплеки, вероятно, уравновешенный по натуре.

**Окраска звучания голоса**

Особенно большое значение имеют верхние и нижние тона и звучащие гласные. Они определяют благозвучие и резонанс. Нам всем знакомы такие впечатления от голоса: темный, разноцветный, светлый-теплый, холодный-мягкий, сладкий, твердый, грубый, шершавый-полный, глубокий, богатый, тонкий, плоский, режущий, острый, глухой, пушистый, грязный, жирный, маслянистый, пронзительный, визгливый, металлический, бесцветный.

Так непосредственно переживаются психические качества. Самое простое – мягкость или твердость, тепло или холод этого человека.

**Металлически звучащий голос** говорит об энергии и твердости.

**Елейный, жирно-мягкий голос** происходит от только лишь изображаемой дружественности, при сильном соскальзывании голоса к фальшивому пафосу.

Особенно важно следующее различение, которое можно легко улавливать уже после короткой тренировки слуха:

**Вокальная речь** (сильное подчеркивание звучания гласных): определенность темперамента и чувств, хотя и не всегда контролируемые вестники страстей, в общем же «добряки». Типичен – баварский диалект.

**Консонантная речь** (гласные отступают на второй план перед остро акцентированными согласными): определенность разума и воли, точно анализирующий рассудок. Типичен здесь прекрасный французский язык, какой можно услышать у многих высокоинтеллектуальных французских политиков и юристов.

**Мелодия речи**

Имеется в виду – подъемы и падения высоты тона, называемые также модуляциями.

**Слабая мелодия, то есть одинаковая высота тона:** действует монотонно, усыпляюще. Монотонный голос всегда имеет в себе нечто скрытное, зажатое:

«+»: редко, при сохранении определенной высоты тона, что нелегко: управляемая энергия, дисциплина, деловитость, трезвость;

«-»: недостаток открытости жизни, заинтересованности и живости, следовательно, малые возможности для душевных переживаний или вариаций. Робость, стесненность, страх публичных выступлений. У многих ораторов рутинные повторы одного и того же, вместо истинного внутреннего участия.

**Сильная мелодия, то есть высота голоса меняется в широких пределах:**

«+»: открытость, большая восприимчивость души и чувств, многообразие интересов, внутренняя живость, богатые и многообразные душевные переживания, богатство настроений при внутренней свободе (нет достойных упоминания «зажатостей»);

«-»: лишь редко, может быть, из-за недостатка внутренней дисциплины, недостатка интеллектуальной сформированности внутренних переживаний.

**Падающая мелодия**, то есть падение высоты тона к концу предложения, при остающейся прежней громкости: вероятно, слабая воля, известная мягкость, очевидно, склонность к депрессии.

**Ритмичные колебания мелодии:** выраженно оживленные, но внутренне уравновешенные люди со значительными способностями к творчеству и развитию.

**Неритмичные колебания мелодии**, то есть неравномерные, немотивированные повышения и падения тона: внутренняя неуравновешенность, отсутствие стабильности вплоть до лабильности основных структур.

**Режим или течение речи**

Необходимо четко отличать живой ритм, в котором все похожее снова и снова сменяется похожим (но не точно таким же) в сходных временных пределах, от жестко отрегулированной цикличности. Жизнь всегда протекает в ритмической смене своих противоположностей (зима и лето, день и ночь, активное действие и пассивный отдых, вверх и вниз, становление и исчезновение). Машины же, напротив, в

точно такой же цикл делают точно то же самое. Естественный танец ритмичен, это – изначальность жизни, а прусский парадный шаг цикличен, то есть создан целенаправленной волей.

**Ритмичное говорение** (ровное перетекание слов с легкими периодическими колебаниями, более или менее уравновешенным напряжением, более или менее оживленное или спокойное, впечатление органически-чувственное): богатство чувств, уравновешенность, духовное равновесие, скорее радостное основное настроение.

**Некоторые неравномерности в ритме:** соответственно общему впечатлению живой подвижной характер, или – зависимый от эмоций, с недостаточным самоконтролем, нерасчетливый, скорее негативное или неустойчивое основное настроение.

**Строго цикличное, правильное говорение** (впечатление сравнительно более твердого, и при этом механического или машинного): управление личностью в целом с помощью сознательного рассудка и воли, сильное осознание переживаемого, напряжение воли, дисциплина, жесткость, любовь к порядку, педантичность, твердость, холодность чувств.

Это только что описанное противопоставление проявляется также и в следующем, легко улавливаемом различии:

**Округло-текущая манера говорить** с мягкими переходами отдельных звуков и слов, ритмическое, мелодичное течение колеблющегося вверх и вниз тона, точный и теплый, скорее мягкий и эластичный голос, обычно вокальный, типично для циклотимиков (пикников) в кречмеровском смысле: глубокая, полная, способная к резонансу эмоциональная жизнь, в крайних формах – елейная.

**Угловато-отрывистая манера говорить** с разорванными словами в предложениях, внезапными изменениями громкости и тона, совершенно немелодичная, скорее однотонная, острая и ребристая, голос кажется угловатым и негибким, несоразмерные ударения и паузы, обычно консонантная, крайний пример – военный командный голос, типично для шизотимиков (лептосомов или же для атлетов) в кречмеровском смысле: трезвое, целесообразное мышление и соответственная организация личности в целом. У известного типа офицеров, учителей или политиков с явной или скрываемой авторитарностью можно наблюдать:

**Форсированная манера говорить** с подчеркнутым ударением (первый слог важных в смысловом отношении слов как бы выстреливается из пистолета, это же бывает и у заик): сверхнапряженность, форсированная личность, неосознаваемое желание продемонстрировать свою уверенность, силу и решительность. В сильно выраженных случаях – сверхкомпенсация по крайней мере отчасти противоположной установки.

**Другие формы речевого поведения**

Речевое поведение в широком смысле не относится непосредственно к языку тела, но на практике оно имеет большое значение для верного понимания мыслей и намерений собеседника. Поэтому здесь будут даны некоторые наиболее существенные указания.

В первую очередь вы должны постараться оценить:

как описываются факты, какого они типа;

как партнер отвечает на ваши вопросы, реагирует на них;

каковы его внутренняя вовлеченность, живость, настроение, словарный запас, способ выражения, тип самопредставления.

В качестве побуждения к более точному наблюдению следующий пример:

Живой или спокойный?
Бодрый или медлительный?
Свободный или зажатый?
Открытый или закрытый?
Естественный или принужденный?
Постоянный или меняющийся?
Трезвый, рассудительный или фантазирующий?
Покорный или непокорный?
Сдержанный или навязчивый?
Владеющий собой или неуправляемый?
Систематичный или несистематичный?
Уверен или действует наудачу?
Точный, лаконичный или многословный?
Откровенный или скрытный?

Ясное описание при помощи простых слов или темное, неясное?

Скромно-незаметный или привлекающий внимание человек (например, импонирующий)?

«Примыкающий» к предмету разговора или реалистически уплывающий в мечты?

Охваченный различными трудностями или избегающий их?

По своему взгляду на мир скорее оптимист или пессимист?

Усиливает противоположности или оттесняет их на второй план?

Напряженности личного плана обостряет или компенсирует, уравновешивает?

Спокоен, уравновешен и при противодействии?

Показывает ли другим свои истинные интересы?

Подчеркивает ли и в мелочах только лишь свой собственный вклад?

Используются ли осознанно или даже специально манипулятивные приемы?

Исходит ли «сильный» способ проявления из действительной силы или из бессознательного ощущения слабости?

Говорит ли о других людях в негативном плане?

Является ли всегда невиновным во всех своих прошлых неудачах?

Возвращается ли снова к уже сказанному, чтобы подчеркнуть то, что считает важным?

Вытесняются ли какие-либо факты или взаимосвязи?

Проявляются ли противоречия в высказываниях или внутренних установках?

Если вы подумаете над этими моментами, то это даст вам верные сведения.

Далее, при длительных разговорах или знакомствах рекомендуется непременно обратить внимание на любимую тему разговора этого человека. Это особенно важно для выяснения сферы его истинных интересов. Ведь именно они являются двигателями человеческого мышления, да и поступков, что часто упускается из виду и влечет за собой ошибочные оценки.

**Практические следствия**

Рассмотрим сначала два обобщающих обзора.

Конечно, в них пришлось ограничиться самыми краткими

формулировками и не повторять даже самые важные детали. Но вы ни в коем случае не должны заменять многомерную оценку толкованием одного-единственного телесного сигнала. Поэтому, особенно на первых порах, рекомендуется в сомнительных случаях возвращаться к подробному описанию каждой черты на предыдущих страницах, чтобы лучше представить специфические взаимосвязи и избежать ошибок. Привычка к использованию лишь одного телесного сигнала для вынесения окончательного суждения – это и есть то самое «толковательство», которое осуждалось в начале книги.

Не избегайте этого малого труда – каждый раз возвращаться назад, пока не достигнете надежного понимания. Это придаст вам уверенности в использовании открывающихся перед вами великолепных возможностей. Ведь язык тела не может лгать: можно лишь неправильно понять его.

Чтобы сделать это обобщающее обозрение как можно более удобным в работе, оно было разделено на две главы.

В первой в основном вводятся те черты, которые имеют значение для вынесения общих суждений о человеке и особенно о его работоспособности, о его возможностях.

Во второй главе вводятся типичные ситуации разговора или переговоров, которые мы снова видим на практике. Конечно, в самой природе вещей лежит то, что сигналы тела нельзя четко разделить на две группы согласно этим двум главам. Перекрытия между ними будут всегда. Так, например, индивидуальное состояние или заметная нехватка контактов, рассматриваемые в первом обзоре, могут иметь не меньшее значение и во многих ситуациях переговоров. Тому, кто первый раз знакомится с этой проблематикой, такое разделение может показаться ненужным усложнением. Но затем ему станет понятно, что, если бы повторения не имели смысла, их бы не было. Для того, кто будет практически заниматься всем этим, проблема решится сама собой.

И последнее замечание: если какая-либо черта взята в скобки, например (оживленный темп движений), то это означает, что она подходит лишь при некоторых предпосылках. Ее применимость становится понятной для внимательного толкователя при быстром анализе особых обстоятельств каждого конкретного случая, и тогда он обращается с этой чертой соответствующим образом.

### Обобщающий обзор сигналов тела для общего суждения о человеке

В последующем тексте содержательная и другие стороны речевого поведения так же, как и предпочитаемая тема для разговора, всегда будут упоминаться, чтобы избежать постоянных повторений. Но и в тех случаях, когда об этом не говорится, естественно, эти выявленные моменты не должны быть упущены. Исходя из представления о том, что каждый человек:

1. С одной стороны – воспринимающее, рецепторное, пассивное, а с другой – деятельное, моторное, активное существо.
2. По природе в нем действуют три существенных фактора: телесный, душевный и духовно-рациональный.

Получаются в общем шесть параметров данного человека. По каждому из них представлены лишь самые существенные формы проявления.

**1. Реагируемость**

Живость чувств, инстинкта (в том числе и инстинктивное поведение людей): это столь важное и часто упускаемое из виду качество человека выражается в языке тела относительно плохо. Но все-таки есть некоторые пригодные к использованию черты:

полностью открытые глаза, живой взгляд, гримаса наслаждения.., потирание кончиков большого и указательного пальцев: тонкий вкус, гурман... (особая форма рукопожатия?..), (полный рот?..)

**Примитивная подверженность влечениям** в широком смысле: примитивная гримаса...

**2. Открытость чувств**

**Чувствительность, бойкость, оживленность чувств**, богатство их содержания (способность к чувствованию, человеческому сопереживанию, готовность понимания):

полностью открытые глаза, живой взгляд, прямо сидящая голова, а также – твердая стойка на одной опорной ноге, сильная подвижность мимики, особенно при богатстве их форм проявления, постоянная смена высоты тона, ритмические колебания мелодии.., ритмическое говорение, округло-текущая речь, иногда смакующее потирание рук по поводу чего-то эмоционально-приятного...

**Опасность: недостаток душевной дисциплины:**

**Малая открытость, тупость, бедность чувств:** монотонные движения при нехватке напряженности, занавешенный взгляд, малоподвижная и монотонная мимика (слабые изменения силы голоса), неясное расплывчатое подчеркивание слов в речи, монотонная речь.

**3. Возможности понятийного мышления**

Разум, логика, критика, самостоятельность мышления, трезвость (чувство реальности, комбинационные способности, осознание цели, дальновидность):

**Отдельно критика, душевная дистанция:** слишком высоко поднятая голова, твердый взгляд с откинутой назад головой (взгляд сверху вниз), боковая или кривая улыбка или смех.

**Трезвость:** при различных обстоятельствах сохраняющийся прежним спокойный темп движений, прямолинейные сдержанные движения, монотонная речь, угловато-отрывистая манера говорить.

**Интеллектуализм без глубины чувств**: монотонные движения при слабости напряжения.

**Некритичная отдача представлениям, мечтательность:** полностью открытые глаза при общем расслаблении.

**Плохие мыслительные способности:** «складки нужды», появляющиеся при любых сильных впечатлениях или трудных вопросах.

**Скачка мыслей:** мимика очень подвижная и богатая формами, но при малом напряжении и при лабильно-расплывчатых движениях.

**4. Энергия или жизненная сила**

**Сила побуждений, их насущность:** (напряжение), общее интенсивное двигательное поведение; захватывающие, широкие движения, ритмически сильная, немного покачивающаяся походка (расправленные назад плечи), наполненная грудная клетка, выраженные вер-

тикальные складки на лбу, твердый взгляд, особый тип рукопожатия, ослабленно свисающие щеки, занавешенные глаза, приоткрытый рот, тихая речь при слабости напряжения, нерегулярные колебания самой по себе слабой громкости звука.

**Активность, предприимчивость:** напряжение, расправленные назад плечи, наполненная воздухом грудь, полностью выпрямленная голова, глубокая носогубная складка, раздутые крылья носа, заметно усиленная громкость голоса: вопрос лишь, насколько естественно? (сжимание челюстей). – Вы видите тесное родство с сильными ощущениями или жизненной силой.

**Пассивность:** слабость напряжения (см. также лабильность), расслабленно свисающая голова, приоткрытый рот – тесное родство с витальной слабостью.

**Темперамент** – это термометр для измерения возбудимости в ходе деятельности, для «жизненного темпа» человека. Он непосредственно выражается в присущем ему темпе движений, то есть в индивидуальности жестов, в походке и скорости речи.

**Живой темперамент:** быстрый темп движений вообще, очень подлинная и богатая формами мимика, ясные и уверенные движения, быстрая походка, оживленно-быстрая манера говорить.

**Неограниченно-оживленный темперамент:** торопливый, беспокойный, возбужденный темп движений, прямолинейные движения, начинающиеся с рывка, угловатость движений, очень подвижный, бегло-лабильная расплывчатость движений, которая также присутствует при монотонной мимике, торопливой речи, перекрывающем себя голосе, при чрезмерной жестикуляции.

**Спокойный, степенный темперамент:** скорее медленный, неспешный темп движений, малоподвижная, но относительно многообразная мимика, спокойная, медленная речь.

**Заторможенный, вялый темперамент:** (слабость напряжения), выраженно медленный, вялый темп движений, малоподвижная монотонная и одновременно напряженная мимика, часто взгляд сбоку (из-за инертности), медленная, ленивая манера говорить.

**5. Побуждение к созиданию и способность к творчеству**

Основные интересы объективного и личностного типа, собственные мысли, богатство интуиции: здесь язык тела в узком смысле относительно мало что дает. **Предпосылкой** для более сильно выраженной потребности в созидании, творчестве является всегда реагируемость и живость чувств, к которой должна прибавиться соответствующая сила побуждений. Указание: широко открытые глаза и ритмические колебания мелодии.

**Преимущественная направленность вовне (экстраверсия):** чаще можно ожидать при наличии активности и живого темперамента, свободно проявляющемся самочувствии: см. там! скорее всего широкие движения, широкие шаги, склонность к малой дистанции разговора.

**Преимущественная направленность вовнутрь (интроверсия):** чаще бывает при сдержанности, спокойном темпераменте и при «зажатом» самопроявлении: см. там! скорее всего неширокие движения, скорее короткие или маленькие шаги, угловато-прямые движения, чаще сжатые губы, склонность к большей дистанции в разговоре.

**6. Осознанная целенаправленная воля, сила воли**

**Самодисциплина, энергия, последовательные действия** (целеустремленность), выдержка, постоянство (готовность к риску): напряжение, также перенапряжение, равновесие напряжения, прямолинейная форма движений, угловатые движения, монотонные движения при напряженности, равномерная походка, рукопожатие? твердый взгляд, подчеркнуто закрытый или сжатый рот, ясное и четкое произношение (артикуляция), металлически звучащий голос, монотонная речь, равномерно-скованная, однообразная манера говорить, прерывисто-угловатая, форсированная с подчеркнутым ударением.

**Опасность упрямства:** чрезмерная выраженность перечисленных выше черт, особенно при сильном, вплоть до чрезмерного напряжении, застывшей неподвижной стойке, взгляд снизу, кажется «жестким» рот.

**Недостаток силы воли, ее слабость:** см. черты, относящиеся к слабой витальности и к лабильности, шаркающая, обвислая походка, неопределенный взгляд, неуместное наморщивание носа, неясное, нечеткое произношение (плохая артикуляция), падение высоты тона и силы голоса к концу предложения.

**Недостаток дисциплины, поверхностная беззаботность:** беззаботно открытая посадка, широкая, удобная посадка. В дополнение к этим шести основным чертам характера в качестве подчиненных имеют большое значение следующие зависимости:

**7. Стабильность**

**Уравновешенность, закрытость, внутренний покой, ненапряженность, устойчивость:** равновесие напряжения, напряжение, хорошая непринужденная посадка (сужение грудной клетки), твердая и одновременно эластичная стойка на обеих ногах (спокойный темп движения), многообразные по форме движения (ритмичная походка), типичные шаги, рукопожатие? спокойно-твердый взгляд, малоподвижная, но относительно разнообразная мимика, спокойная, медленная речь (низкий тон голоса), ритмические колебания мелодий, ритмическая манера говорить.

**Лабильность, беспокойство, колебания, отсутствие направленной определенности волн, расторможенность:** чрезмерное расслабление (уже самые слабые указания на это нужно воспринимать очень серьезно!), плохая, вялая осанка, лабильная стойка при недостатке напряжения, многообразные, богатые формами движения, беспокойный взгляд, много напряжения и угловатые или угловато-прерывистые движения при сильно подвижной и многообразной мимике, бросается в глаза колебание речи, неритмичные колебания мелодии, то есть немотивированные повышения и понижения тона.

**8. Определяемость разумом или чувствами**

**Преимущественная определяемость разумом:** сильные, вплоть до чрезмерного напряжения, прямолинейные движения, угловатость, в целом неловкие и «зарегулированные» движения, «остро вырезанный» рот, малые изменения громкости речи, фальцет, окраска звучания голоса, консонантная речь, жестко-цикличная речь, угловато-отрывистая.

**Преимущественная определяемость чувствами:** выраженное вплоть до чрезмерного расслабления, округло-текучие движения, свободная и расслабленная манера двигаться, мягко покачивающаяся походка

(«мягкий рот»), сильные изменения громкости речи, неясное произношение, то есть плохая артикуляция, грудной голос, вокальная речь, известная неравномерность в ритме речи, ее округло-текучий характер.

**9. Самоощущение или самосознание**

Характерно, что язык тела в этом, обычно упускаемом из виду отношении в высшей степени информативен. Надо только быть знакомым с основными актами самоощущения и его непреходящим значением для человеческой жизни. Каждый, кто судит о людях, должен обладать немногими «психологическими» механизмами, имеющими к этому отношение и совершенно простыми по своей сути.

**Сильное самоощущение, самосознание, доверие к себе, уверенность в себе, соответствующая убежденность:** (истинное самосознание – лишь при равновесии напряжения), (напряжение), хорошая непринужденная осанка, при этом свободно опущенные плечи, полностью выпрямленная голова, посадка нога на ногу, ясное направление движений вверх, спокойные, широкие движения, твердый взгляд (оживленно-быстрая речь), ненарушенный ритмически речевой поток, ритмические колебания мелодии.

**Наивно-первичное самоощущение:** однозначная расслабленность, истинно естественный, беспечный, непринужденный, свободный; непосредственная самоотдача.

**Переоценка себя, высокомерие, чванство:** расправленные назад плечи, раздутая грудная клетка, слишком высокая посадка головы, при ходьбе и стоя покачивания вверх, полуприкрытые глаза, взгляд сверху вниз (односторонние горизонтальные складки на лбу), временами совершенно закрытые глаза, иногда – отворачивание глаз от собеседника, взгляд сбоку с поднятой одной бровью и горизонтальными складками, оценивающий прямой взгляд, кривая улыбка, косая односторонняя улыбка, оттенок голоса?

**Слабое самоощущение, недооценка себя, неуверенность, боязливость, чувство подчиненности:** высоко поднятые плечи, слегка сгорбленная спина, втянутый в себя подбородок и подтянутые к себе части тела, плечи, согнутые вперед, суженная грудная клетка, закрытая посадка, посадка в готовности в любой момент вскочить, заметное преобладание движений выше и к себе, неритмичные или нарушенные в ритме маленькие, быстрые шаги, рукопожатие? «складки нужды», моргание, нетвердый или уклоняющийся взгляд, неуверенная или робкая улыбка, неясное расплывчатое произношение.

**Заторможенность, недостаток контактов, форсированность, неестественность из-за самопривязанности, стесненность, формальность, закрытость:** по меньшей мере сильное и до сильного слишком напряжение, несоразмерно слабое двигательное поведение, угловатые, оцепеневшие движения, нарушения в ритмичности, напряженная, угловатая, деревянная походка, руки заломлены за спину при известной напряженности. Взгляд, отвернутый от партнера и фиксированный на какой-либо точке в пространстве, сжатый рот (стесненная улыбка), «кривой рот», малоподвижная и монотонная, в то же время слабонапряженная мимика, оживленная, быстрая речь с нарушенным ритмом, медлительная речь, малая громкость голоса, монотонная манера говорить.

**Скромность, сдержанность, простота:** заметное преобладание

направления движений вниз, незаметные маленькие движения, малая громкость голоса при спокойном течении речи.

**Покорность:** сгорбленная спина, взгляд вниз при малом напряжении.

**Потребность в оценке, желание нравиться, самовлюбленность, постоянная занятость «сверхважными» делами:** широкие шаги, заметно развернутые наружу носки ног, направление движений – от себя, широкие, захватывающие движения, при походке – резонанс бедер и плеч, тяжелая, горделивая походка, подмигивание, гримаса наслаждения, ненатуральная громкость голоса.

**Внешнее изображение твердости, силы и превосходства** (как сверхкомпенсация): руки в боки, голова откинута назад, стойка широко расставив ноги, посадка нога на ногу при некоторой напряженности, демонстративно расслабленный, выглядящий ненатурально темп движений, подчеркнуто большие и медленные шаги, резонансные раскачивания части тела при ходьбе, прижимание к себе или скрещивание рук на груди, как поза при откинутой назад голове и взгляде сверху, руки за спину – поза, заметное увеличение громкости голоса, звучащее неестественно, форсированное произношение с особым ударением.

**Чувствительность:** часто при напряженной осанке, монотонные движения при напряженности, «страдальческая складка», испытующее выражение лица, сжатый рот, сладкая улыбка.

**Способность к подчинению:** часто демонстрируемые типично конвенциональные позы.

**Преимущественно позитивный настрой, оптимизм, окрыленное, радостное существование:** в первую очередь – уравновешенное напряжение, бойкие, бодрые движения, многообразные, богатые формами, ритмичная походка, оттянутые назад-вверх уголки рта, в общем – оживленное выражение лица, частый искренний смех или улыбка, очень подвижная и многообразная мимика, обычно ритмическое течение речи.

**Преимущественно негативная установка, пессимизм, угнетенность:** при слабом напряжении – чаще депримированность, при более сильном – негативно-активное воздействие на окружающий мир: суженная грудная клетка, безвольные движения, ритмически нарушенная походка, складка нужды, «страдальческие складки», опущенные уголки рта, сжатый рот, малоподвижная и монотонная, при этом слабо напряженная мимика, отвисающая нижняя челюсть, насупленные брови, некоторая неравномерность в ритме речи.

**10. Черты характера**

**Порядочность, открытость, терпимость, доверительность, сознание ответственности:** состояние напряженности? состояние настроения? рукопожатие? полностью открытые глаза, прямой взгляд при полностью обращенном к собеседнику лице, сжатый рот, малоподвижная, но относительно богатая формами мимика при активном действовании, нормальное, ясное, но не бросающееся в глаза, точное произношение.

**Указание на возможную нехватку положительных качеств характера:** чрезмерное расслабление, выраженная негативная основная установка, некоторый особый тип рукопожатия? сгорбленная спина,

сжатый рот, искаженная улыбка, тенденция к деланию неясным своего произношения, известная неравномерность в ритме голоса.

**Лицемерие:** (этические ценности как эгоистическое средство) «взгляд в небеса» при напряженном лице.

**Хитрость, скрытность:** суженный взгляд сбоку, когда это – привычное действие, излишне фиксированный, прямой и одновременно суженный взгляд, елейный, расплывчато-жирный голос?

**Прирожденные мошенники, проходимцы:** к осторожности должны побуждать полностью открытые, излучающие доверие глаза с гладкой речью и действиями, а также демонстративно твердый, прямой и осознанно открытый взгляд.

**Вызывающее нахальство:** слишком пристальный взгляд полностью открытых глаз, никакого «избегания», ухмылка.

**Холодность чувств:** (смешанная с эгоизмом), должна побуждать к осторожности: «холодный», «пронизывающий», «суженный» взгляд, сжатый рот, циклически равномерная речь см. также «осознанную целенаправленную волю» и упрямство.

### Заключительные замечания

**Профессиональные навыки и умения, общая образованность** узнаются без особого труда из общего культурного уровня, предпочитаемых тем разговора и другого речевого поведения.

Часто требуемое **умение приспосабливаться**, так же, как и «колдовство», «очарование» данной личности, являются следствием ряда предпосылок, о которых обычно забывают. То же самое верно и для **организаторских способностей и умственных способностей.** Следовательно, они не могут непосредственно выражаться в языке тела. Но их можно неплохо предсказать, исходя из исследования их многочисленных предпосылок.

## Обобщающий обзор сигналов тела для типичных ситуаций беседы и переговоров

В этой главе вы найдете собрание тех выразительных проявлений, которые сопровождают типичные, все время повторяющиеся на практике состояния собеседника. Особые значения имеют сигналы вовлеченности и отвлеченности, которые нужно уметь воспринимать, чтобы не поставить под вопрос успех переговоров. Итак, здесь, в первую очередь, речь будет идти о ситуационных моментах, в то время как в предыдущей главе обсуждались более постоянные черты. Тем не менее их нельзя резко отделять друг от друга. Поэтому, введенные там типы поведения, соответствующие определенным чертам характера, имеют значение и здесь, например, все то, что говорилось о внутренней уверенности или неуверенности, о различных настроениях собеседника и т.п. Эти характеристики могут быть обусловлены как ситуационно, так и сущностно.

### 1. Вовлеченность, интерес

**Усиливающееся внимание к партнеру и душевная активность в этом направлении;** основное правило: чем больше «тело раскрывается» и чем больше голова и туловище партнера наклоняются к вам – тем

более он вовлечен, и наоборот! В частности: движение вперед головы и верхней части тела, то есть наклон к партнеру, полностью выпрямленная голова, прямой взгляд при полностью обращенном к партнеру лице, увеличивающийся темп движений, так сказать «активная» посадка на краешке стула, внезапное прерывание какой-либо ритмической игры рук, ног, ступней, открытая жестикуляция рук и кистей, усмешка, ускоряющаяся речь и жестикуляция.

**Более или менее некритическое, полное согласие, доверительная установка, признание другого:** расслабленная посадка головы, часто с наклоном назад, наклон головы набок (посадка нога на ногу), широкая удобная посадка, спокойный, твердый, открытый и прямой взгляд в глаза партнера, открытая, свободная улыбка, на несколько мгновений закрываемые глаза, при этом чуть обозначенный кивок головы.

**Наступившая готовность к активным действиям, воля к душевной работе:** резкое вскидывание головы, ранее сравнительно расслабленное тело приобретает отчетливые признаки напряжения, например, верхняя часть туловища переходит из удобной, откинутой на спинку кресла позиции в свободную, прямую посадку.

**Концентрация:** вертикальные складки на лбу, суженный, при этом твердый взгляд вдаль, подчеркнуто закрытый рот.

**Концентрированное указание на что-то:** напряженно выпрямленный указательный палец.

**Изложение мыслей при внутренней вовлеченности:** выпрямление одной или обеих ладоней, открывающихся снизу вверх, к партнеру жестом убеждения.

**Напряженное ожидание:** например, ответа на вопрос: очень широко открытые глаза и твердый зрительный контакт.

**Наступившее понимание:** горизонтальные складки на лбу, над очень широко раскрытыми, внимательными, вытаращенными глазами, часто при обозначенном кивке головой.

**Ожидающий что-то проситель:** протягивание вперед и вверх открытой ладони.

**Добровольно отдающий, дарящий что-то:** раскрывающиеся снизу вверх ладони медленно движутся сверху – вперед-вниз.

**«Я вижу тебя насквозь»:** прищуривание только одного глаза, затем твердый, часто боковой взгляд на другого.

**2. Отвлечение из-за убывающего интереса:**

**Бесцельное, пассивное состояние;** основное правило: чем больше партнер «закрывает» или «скрывает» части своего тела, чем более он отклоняется назад или отворачивается, тем сильнее отвлечение, если не отказ или защита! В частности: движение назад, отклонение верхней части тела, а также головы. «Закрытая» поза рук и кистей (отрицающие движения рук, отворачивание головы в сторону), замедленный темп движений, смена активного участия в разговоре какой-либо ритмической игрой рук, ног, ступней, то же – в демонстративно-ленивой позе, например, партнер барабанит пальцем по столу, смена свободной, прямой осанки на уютную позу, отклонившись назад, наклон набок головы (или верхней части тела), неясное, расплывчатое подчеркивание слов или акцентирование, замедляющаяся скорость речи и жестикуляция.

**3. Внутреннее беспокойство, неуверенность, сомнение, недоверие:**

К последующему прибавьте также указания из раздела «Слабое

самоощущение» (неуверенность, «заторможенность»). Отдельные черты не должны резко отличаться друг от друга в психологически схожих ситуациях: смотрите всегда на отдельную взаимосвязь не изолированно, а целостно!

**Внутреннее беспокойство, наступившая нервозность, нервное напряжение:** продолжающиеся ритмические движения пальцев, ног, ступней или рук, часто с очень малой амплитудой (тогда беспокойство и напряжение еще не негативного рода), ритмически нарушенные движения повторяющегося характера (ерзанье по сиденью назад-вперед-назад, неравномерное постукивание пальцев, вращение сигаретной пачки и т.п.), прищуривание.

**Удивление, испуг, потрясение, невозможность понять беспомощность из-за определенного страха:** горизонтальные складки при очень широко раскрытых глазах, при открытом рте, побледнение.

**Подавленность, беспомощность, полная нерешительность, пассивность:** «пустой», направленный куда-то в пространство взгляд, при наклоненной голове и слабости напряжения, высоко поднятые плечи, прижатые к телу локти, «складки нужды», очень широко раскрытые глаза, наморщивание носа или «страдальческая складка», упирающийся в рот палец.

**Сомнения, раздумья (нерешительность), скепсис, недоверие:** попеременное поднимание и опускание плеч, наклон головы с боку на бок, часто при слегка приподнятых плечах, взгляд сбоку.

**Внутренняя неуверенность, смущение, боязливость, стыд:** верхняя часть тела подпирается руками, опирающимися на что-то внизу, закрытая посадка, посадка в готовности вскочить, одна или две руки в карманах, движение руки, закрывающее лицо или часть его, выпрямленный указательный палец прикладывается к краю губ, покраснение.

**Задумчивость, наступление размышлений, потеря уверенности:** мало напряжения, склоненная голова, медленные движения руки (рук) наружу-вниз ладонью вовнутрь, занавешенные глаза, приоткрытый рот, уменьшающаяся скорость речи и жестикуляции.

**Несколько беспомощные поиски опоры, нужного слова, хорошей мысли:** в то время, как внутри уже наступает расслабление, руки делают захватывающие движения.

**Тенденция выжидания, поиска помощи:** прикусывание губ или языка.

**Ответная постройка «защитной стены» из чувства изоляции со стороны других:** прижимание или скрещивание рук на груди, особенно если они некоторое время остаются в застывшем виде.

**Несколько скрытное, осторожное наблюдение:** движения рук, закрывающие лицо или его части, суженный и одновременно боковой взгляд, взгляд снизу при сильном напряжении и легких вертикальных складках, быстрый взгляд из уголков глаз при спокойной посадке головы, в позитивном смысле: усмешка.

**4. Задумчивость, раздумья, обстоятельные размышления:**

Взгляд вдаль при известной расслабленности, руки, заложенные за спину, медленное потирание лба стирающим движением, приоткрытые пальцы касаются лба, рта, при этом взгляд в неопределенное пространство. Закрытые на несколько мгновений глаза, язык проводится вдоль края губ.

**5. Усиливающееся отвлечение, отвращение, защита активного или пассивного рода:**

**Общее:** отворачивание лица от партнера, отклонение тела назад, при этом вытягивание рук ладонями вперед. – В частности:

**Удивление, нежелание, разубеждение, гнев, ярость:** более или менее сильное напряжение, сильные удары ладонью или костяшками пальцев по столу, вертикальные складки на лбу, оскаливание зубов, «гримаса протеста», «гримаса ошеломления», стискивание челюстей, неуместно сильные и монотонные движения, покраснение, повышение громкости голоса.

**Решительность, готовность к борьбе, агрессивность:** сильное напряжение (стоя, приподнимание вверх), сила – в напряженной готовности вскочить, руки резко и напряженно засовываются в карманы с последующей напряженностью в плечевом поясе, кисти рук сжимаются в кулаки, вертикальные складки на лбу, взгляд исподлобья, твердый взгляд на партнера, подчеркнуто закрытый или сжатый рот.

**Стремление к осторожности, к вытеснению, удержанию под контролем неприятного:** рука или руки с вытянутыми пальцами движутся ладонью вниз к полу.

Сильное порицание или предостережение («учти это!»): очень широко открытые глаза при суровом, напряженном лице.

Выраженное недовольство: прищуренные глаза, «страдальческая складка» (неприятная вкусовая реакция, наморщивание носа).

**Следствия для развития личности**

Итак, теперь вы знаете закономерность, которая владеет телом и душой, и знаете многие практические следствия этой закономерности: что по индивидуальным телесным явлениям можно более или менее точно понять индивидуальный характер, а также господствующее в настоящий момент настроение данного человека. Вывод отсюда лежит рядом – что, зная особые выразительные черты и признаки, можно осознанно отнестись к собственному языку тела, с целью, например, обеспечить успех речи или переговоров. Автор на протяжении многих лет каждый раз заново переживал это желание вместе с многочисленными участниками своих групп и семинаров. Хуже всего то, что такое мнение поддерживается и различными несерьезными публикациями.

Речь идет о вполне понятном, но все же совершенно ошибочном взгляде. Точно так же, как, посещая театральное училище, отнюдь не каждый сможет научиться убедительно изображать любую мимическую картину, стать «мимом». Каждый читатель может назвать как хороших, так и плохих артистов. Так как необходимо, во-первых, превышающее средний уровень актерское дарование, так и, во-вторых – как всегда говорят и сами выдающиеся представители этой сферы,– тотальное чувствование и вживание в играемую роль. Это говорит о том, что нельзя просто по желанию «сделать» любую мимическую картину.

Почему же? Потому, что – как мы видим – душа и тело суть единство. Потому, что человек не имеет тело (с которым он может делать, что ему угодно), а просто является своим телом. Поскольку

он – неразделимая целостность. Самые главные предпосылки языка тела идут из глубин человеческой сущности, и нельзя одни изменить без других. Но тогда получается, что мы почти ничего не можем?

И все-таки на самом деле мы можем многое. Поскольку человек есть единство, наразрывная целостность, то мы можем не только стараться понять личность через ее тело. Мы можем эту внутреннюю личность, сущность человека, в свою очередь строить и развивать с помощью тела, и намного сильнее, чем это обычно думают. Ведь тело и его процессы – фундамент личности. Тело – это не инструмент и не машина, которая лишь служит духу, интеллекту, разуму. Считать так – это огромная ошибка, которой подвержено в наше время так много людей. Тело – носитель жизни в нашем мире: души, духа, наконец. Следовательно, душу можно строить и формировать с помощью тела. И это так в огромном большинстве случаев. Конечно, этого нельзя сделать вдруг, со дня на день. Поскольку все, что живет, развивается медленно, иногда даже незаметно, но неуклонно. И можно поставить этот медленный, непрерывный процесс развития на службу подлинной работы над собой, идущей с самых глубин личности. Но надо запастись терпением и упорством.

Наверное, самый великий из американских психологов Вильям Джеймс (один из основателей современной психологии) почти сто лет назад выдвинул осознанно провокационную формулу: «Мы плачем не потому, что мы грустны, но мы грустны потому, что мы плачем». Это звучит парадоксально. Но понаблюдайте за многими женщинами, которые умеют с умом использовать женское оружие – слезы: они знают, что сначала нужно лишь суметь выжать первые слезинки, и затем они придут в состояние действительной грусти, которое окажет свое воздействие на слишком чувствительных мужчин! Теперь вы видите, что это мнимый парадокс, и суть его вполне верна.

Любое хорошее воспитание, начиная с сотворения человека, работает с телом, чтобы обусловить развитие духа в нужном направлении. Не случайно родители обращают так много внимания на хорошую осанку, на прямую стойку, походку и посадку своих детей. Поскольку вялая, мешковатая осанка плохо сочетается с «прямым», стабильным, полноценным человеком.

Можно сказать: прожить как следует в телесном плане – это одновременно полностью прожить и свою душу, воплотить ее, стать истинным человеком, настоящей личностью.

**К правильному применению описанных закономерностей**

Чтобы читатель к концу книги, со всем ее множеством частных тем и сведений, не подвергся опасности потерять за деревьями лес, как говорится в известной пословице, мы хотим напомнить ему об основополагающих закономерностях психологии проявления, изложенных в первой части, там указывалось на принципиальную многозначность всех выразительных черт и на искажения первичной натуры человека через приобретенный им тип поведения, ставший, так сказать, второй натурой.

К этим закономерностям относятся также еще некоторые, необходимые для правильного понимания языка тела:

**Никогда не выносите поспешного суждения, основанного лишь на одной черте,** какой бы убедительной она вам ни казалась. Иначе вы быстро скатитесь к «толковательству» и ваше изначально правильное чутье будет становиться все слабее, пока не исказится совсем. Тому, кто полагает, что все так просто, лучше никогда не заниматься духовно-осознанно языком тела, поскольку он в итоге приобретет больше трудностей, чем побед. **Выносите суждение лишь тогда, когда несколько сигналов тела указывают в одном направлении, едины по своей сути.** А для еще неопытного наблюдателя их должно быть не просто несколько, но целый ряд, относящихся к разным формам проявления тела. В основной части книги они изображены с той подробностью и обозримостью, насколько она была возможна.

**Сторонитесь фантазирования и приукрашивания того, что найдено:** сохраняйте четкое значение каждой черты! Пока ваш взгляд будет сохранять свою критичность, он, к сожалению, будет открывать не очень много интересного, возбуждающего, например, в выражениях лица политиков и т.п., а фантазии так увлекательны! Но они уходят от истинного положения вещей.

**Обращайте особое внимание на так называемые мелочи,** то есть совершенно незаметные, невидимые выразительные проявления. О них обычно никто не знает. Уделяйте им даже больше внимания, чем обычным протяженным движениям,— они ценнее, надо лишь упражняться воспринимать их! Ваши труды оправдаются не только в конкретных результатах, но и в постоянности остроты вашего внимания.

**Если вы хотите судить о других людях, не забывайте о самокритике;** Шиллер: «Если ты хочешь познать себя — посмотри, как это делают другие. Если ты хочешь понять других — загляни в свое сердце!» Нет ничего легче, чем поддаться своему предубеждению. И нет ничего сложнее, чем работа над собой. В этой работе никогда не должны разлучаться самокритика и действительно хорошее, верное познание людей. Великий английский мыслитель и писатель Томас Карлейль (1795—1881), ведущий жестокую борьбу с плоским материализмом своей эпохи, выразил это в словах, сопровождающих меня вот уже 40 лет:

«Мы должны быть осторожны с тайной личности: не врывайтесь, забыв почтение, в святая святых человека!»

**Часть III**

# СОВЕТЫ РУКОВОДИТЕЛЯМ

## КАК ЭФФЕКТИВНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ РАБОЧЕЕ ВРЕМЯ

(Дайджест книги Л.Зайверт «Ваше время – в ваших руках». М.: «Экономика», 1991)

*Нет ничего более легкого, чем быть занятым, и нет ничего более трудного, чем быть результативным.*
Ален Маккензи

«И куда только ушло мое время?» – стонет иной руководитель под бременем работы и стресса. Мы все знаем эту проблему. Все больше людей попадает в цейтнот. Но не только перегрузка работой, сколько неумение планировать свое время вынуждает многих менеджеров проводить за письменным столом 60 часов в неделю (или, может быть, больше).

Изречение древних мореплавателей гласит: «Плыву не так, как ветер дует, а как парус поставлю!» Многие менеджеры слишком сильно ориентируются на процесс деятельности, то есть на полезность действия, и слишком слабо – на конечную цель, то есть на результативность, о чем свидетельствует следующее противопоставление.

Многие менеджеры предпочитают:

правильно делать дела вместо того, чтобы делать правильные дела;

решать проблемы вместо того, чтобы создавать творческие альтернативы;

сберегать средства вместо того, чтобы оптимизировать использование средств;

исполнять долг вместо того, чтобы добиваться результатов;

снижать издержки вместо того, чтобы повышать прибыль.

Если у вас нет времени – проработайте эту главу, чтобы у вас было время!

При последовательной проработке отдельных глав вы научитесь:

рационально использовать имеющееся в вашем распоряжении время;

мыслить целеустановочными категориями и работать в соответствии с целями;

с помощью планирования обретать уверенность в себе и избавляться от стрессов;

ежедневно добиваться успехов и выкраивать свободное время (не менее одного часа).

Что означает время для вас?

Именно в деловом мире наиболее часто употребляют поговорку «Время – деньги».

А у вас?

Время приравнено к деньгам?

Время = деньги?

Значат ли для вас деньги больше, чем время?

Время – деньги?

Или время для вас ценнее денег?

Время – деньги?

Наши тезисы:

Время – это не только деньги.

Время более значимо, чем деньги.

Время – это нечто такое же, как и сама жизнь.

Время необратимо.

Время нельзя умножить.

Время нельзя передать.

Время проходит безвозвратно.

Как вы обращаетесь со своим временем?

Успех каждого руководителя зависит не только от материально-экономических величин, но и от того, как он распоряжается самым ценным достоянием – временем.

Поэтому учитесь эффективно расходовать свое время и восполняйте свои пробелы в этой сфере так же, как вы это делаете, например, в сфере руководства людьми.

Несколько высказываний разных авторов о значении менеджмента времени:

«Тот, кто позволяет ускользать своему времени, выпускает из рук свою жизнь; тот, кто держит в руках свое время, держит в руках свою жизнь».

(Алан Лэкейн)

«Время – самый ограниченный капитал, и если не можешь им распоряжаться, не сможешь распорядиться ничем другим».

(Бетер Друккер)

Удачливые руководители обладают разными чертами характера и качествами. Но одно качество объединяет их всех:

Они сознательно и системно используют свое время и освобождаются для выполнения истинно управленческих функций и для досуга.

«Самое важное в вашей жизни – это в конечном счете Ваше время».

(Алан Лэкейн)

*Задумайтесь над этим!*

*Сегодня начинается первый день остатка вашей жизни!*

Живите осознанно во времени и находите время для важных дел!
НАХОДИТЕ ВРЕМЯ ДЛЯ РАБОТЫ, ЭТО – УСЛОВИЕ УСПЕХА.
НАХОДИТЕ ВРЕМЯ ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЙ, ЭТО – ИСТОЧНИК СИЛЫ.
НАХОДИТЕ ВРЕМЯ ДЛЯ ИГРЫ, ЭТО – СЕКРЕТ МОЛОДОСТИ.
НАХОДИТЕ ВРЕМЯ ДЛЯ ЧТЕНИЯ, ЭТО – ОСНОВА ЗНАНИЙ.
НАХОДИТЕ ВРЕМЯ ДЛЯ ДРУЖБЫ, ЭТО – УСЛОВИЕ СЧАСТЬЯ.
НАХОДИТЕ ВРЕМЯ ДЛЯ МЕЧТЫ, ЭТО – ПУТЬ К ЗВЕЗДАМ.
НАХОДИТЕ ВРЕМЯ ДЛЯ ЛЮБВИ, ЭТО – ИСТИННАЯ РАДОСТЬ ЖИЗНИ.
НАХОДИТЕ ВРЕМЯ ДЛЯ ВЕСЕЛЬЯ, ЭТО – МУЗЫКА ДУШИ.

Этот курс вам поможет в этом.

**Инвентаризация времени.**
**Рабочий стиль, который вы до сих пор практиковали (самоанализ)**

Предпосылкой того, что в вашем личном рабочем стиле вообще что-либо изменится, является прежде всего представление о том, куда уходит ваше время, что конкретно и как вы делаете. Часто это представление бывает совершенно ошибочным.

**Анализ использования времени**

Первый шаг – составление инвентарной описи всех видов деятельности, в которых вы участвовали как руководитель. Хорошим подспорьем здесь могут служить следующие рабочие таблицы:

анализ видов деятельности и расхода времени;

листок «дневных помех» (перерывов в работе).

Анализ видов деятельности и расхода времени

| № | вид деятельности, занятий | интервал времени (от – до) | продолжительность (мин.) | А | Б | В | Г |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | |

Листок «дневных помех»

| № | Помехи. Интервал времени (от – до) | Продолжительность (мин.) | Телефонный разговор или посетитель | Кто? | Пометки, например, причины «помех» |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | |

Указания по методу записи (инвентаризации времени):

не менее важным, чем собственно инвентаризация времени, является выбор репрезентативных рабочих дней. Возьмите при соответствующих условиях целую рабочую неделю в качестве периода наблюдения;

старайтесь проводить немедленную регистрацию, избегайте более поздних записей по памяти (иначе будет утеряна наибольшая польза от вашей инвентаризации времени).

К формуляру «Анализ видов деятельности и расхода времени»:

не ограничивайтесь существенным и фиксируйте все виды деятельности в форме результатов за пятнадцатиминутные отрезки времени;

поначалу не заполняйте колонки, обозначенные АБВГ. Они понадобятся при заключительном анализе расхода времени.

К формуляру «Дневные помехи»:

заносите сюда все «помехи» или перерывы в работе, которые тормозят или нарушают запланированный или планомерно осуществляемый трудовой процесс: телефонные разговоры и (незаявленные) посетители, время, потраченное на ожидание и т.п.;

фиксируйте все, что вас отрывает от дел:

| | |
|---|---|
| Н – начальник | Кл – клиент |
| Ко – коллега | Пос – поставщик |
| П – подчиненный | Сем – семья |
| С – секретарь | Пр – прочие |

При заполнении формуляра помните о том, что записывать надо не только внешние помехи, но и те случаи, когда вы сами нарушаете ход своего трудового процесса (например, во время выполнения важного дела спонтанно хватаете телефонную трубку, так как вам внезапно пришло в голову, что вы должны позвонить товарищу «Н»!).

Два исходных пункта инвентаризации времени.

Прежде чем приступить к оценке результатов анкет, вы должны определить, в каком виде вы могли бы получить итоги.

В центр анализа вы можете поставить либо позитивные, либо негативные аспекты.

Таким образом получаются две исходные сферы, с которыми вы можете работать.

**Анализ сильных сторон**

Каждый менеджер владеет множеством технических приемов, приводящих к успеху,– иначе он бы не смог изо дня в день справляться с лавиной дел.

**Анализ слабых сторон**

Как только вы вскроете свои личные слабые стороны, вы сможете разработать исходные пункты и стратегию по их преодолению. Помощником и советчиком при этом послужит методическое пособие, которое вы держите в руках!

**Обработка данных формуляра «Анализ видов деятельности и расхода времени»**

После того, как вы провели учет своей трудовой активности за несколько типичных трудовых дней, просмотрите каждую из заполненных вами трудовых таблиц и оцените течение рабочего дня по следующей схеме.

1. Дайте оценку каждой выполненной вами работе, виду деятельности по следующим категориям:

А – Была ли работа необходимой? Да Нет

Ответ «Нет» занести также в графы «Б» и «В»

Б – Были ли оправданы затраты времени? Да Нет

В – Было ли целесообразным выполнение работы? Да Нет

Г – Был ли сознательно определен временной интервал для выполнения работы? Да Нет

Метод записи сам по себе дает большой дидактический и познавательный эффект!

**Обработка формуляра «Анализ помех».**

Попытайтесь определить факторы, отвлекающие вас, и причины «помех».

Вопросы для обработки данных:

какие «помехи» по вашей оценке наиболее дорогостоящие?

какие телефонные звонки оказались бесполезными?

какие посещения были ненужными?

какие телефонные разговоры могли бы быть короче или эффективнее?

Если вы выполняете всю вашу работу в учреждении, вы можете поручить вашему секретарю вести точную регистрацию времени, которое вы тратите на различные дела. Питер Друкер, который признает, что он считает чрезвычайно трудным вести точную регистрацию своего времени (кстати, большинство людей так считают), сказал недавно в своей речи: «Я заставляю себя обращаться с просьбой к моему секретарю через каждые девять месяцев вести учет моего времени в течение трех недель. Это очень трудно для нее, потому что я никогда не нахожусь поблизости. Но есть одно условие: я обещаю себе и обещаю ей письменно (и она настаивает на этом), что я не уволю ее, когда она принесет результаты. И тем не менее, хотя я делаю это в течение пяти или шести лет, я каждый раз выкрикиваю: «Этого не может быть! Я знаю, что я теряю много времени, но не может быть, чтобы так много». Да, это плохо, но хотел бы я увидеть кого-либо с иными результатами подобного учета!»

Если вы проводите часть дня вне учреждения, подобный учет мало поможет вам. Вы тратите много времени на дела, о которых ваш секретарь не может знать. Если вы должностное лицо среднего ранга, то добрых 40 % вашего времени тратится за стенами вашего кабинета и ваш секретарь не имеет возможности оценить, как вы используете время, которое уходит на такую работу. Даже если вы проводите в учреждении 40 или 50 часов, есть возможность сберечь больше времени: работать дома или в библиотеке, а не в условиях напряженного графика работы в конторе.

**Анализ временных потерь**

С помощью следующей самоанкеты из 50 пунктов проанализируйте практиковавшийся вами до сих пор рабочий стиль и определите, в каких сферах вы теряете время.

Потери времени при постановке цели

Да Нет

1. Имею ли я систематический обзор задач, которые возникают в сфере моей деятельности?
2. Имею ли я достаточное представление о взаимосвязи моей работы с функционированием всего предприятия?
3. Приходится ли мне выполнять слишком много различных дел?
4. Занимаюсь ли я слишком многими различными делами?
5. Руковожу ли я своими подчиненными путем постановки конкретных целей (целеориентированный менеджмент)?
6. Работаю ли я регулярно над собой: развиваю ли новые идеи, расширяю ли свои знания, совершенствую ли навыки?

Потери времени при планировании

Да Нет

7. Знаю ли я примерное распределение времени (в процентном соотношении), необходимое для выполнения предстоящих дел?
8. Готов ли я к возможным трудностям (кризисам) при выполнении работы?
9. Предусматриваю ли я резервное время для непредвиденных случаев, кризисов и помех?
10. Принимаю ли надлежащие меры против помех, чтобы не отрываться от своей работы?
11. Предпринимаю ли я слишком много деловых визитов или служебных командировок?
12. Записываю ли я сроки, задачи и активность в дневнике времени?

Потери времени при выработке решений

Да Нет

13. Оцениваю ли я работу, прежде чем приступить к ней (стоит ли она затрат времени)?
14. Устанавливаю ли приоритетность дел в зависимости от их важности?
15. Уделяю ли я отдельным делам нужное количество времени в соответствии с их значением (важностью и срочностью)?
16. Трачу ли я слишком много времени на телефонные разговоры, прием посетителей или совещания, которые не имеют серьезного значения?
17. Уделяю ли я слишком много внимания мелким незначительным делам или частностям?
18. Отвожу ли я слишком много времени чисто рутинным занятиям?
19. Занимаюсь ли я при выполнении какой-либо задачи слишком много деталями при том, что знаю о более важных для меня вещах?
20. Веду ли я слишком долгие частные разговоры в перерывах между выполнением отдельных дел?

Потери времени из-за плохой организации работы

Да Нет

21. Работаю ли я слишком долго над одной проблемой так, что отдача часто становится все меньше?

22. Располагаю ли я сотрудниками или помощниками, которым я мог бы перепоручить выполнение соответствующей задачи?

23. Предрасположен ли я к тому, чтобы все делать самому?

24. Завален ли постоянно бумагами мой письменный стол?

25. Использую ли я современные вспомогательные средства, которые могут облегчить мой труд (диктофон, автонабор для телефона, формуляры, опросные листы и т.п.)?

26. Занимают ли меня вопросы систематического упрощения труда в моей сфере деятельности?

27. Возникают ли у меня в определенных рабочих ситуациях одни и те же трудности?

Потери времени в самом начале работы

Да Нет

28. Планирую ли я уже накануне вечером свой предстоящий рабочий день?

29. Болтаю ли я с коллегами или секретарем, прежде чем приступить к работе?

30. Занимаюсь ли я в первую очередь личными делами?

31. Прочитываю ли я в начале дня газеты?

32. Требуется ли мне в начале каждого дела определенное время, чтобы приступить к работе?

33. Начинаю ли я каждое дело спонтанно, без того, чтобы его предварительно продумать?

34. Забочусь ли я о достаточной подготовке моей трудовой активности?

35. Откладываю ли я часто важные дела?

36. Занимаюсь ли трудными проблемами или задачами в середине или конце рабочего дня?

37. Откладываю ли я начатое дело, не доведя его до конца?

Потери времени при составлении распорядка дня

Да Нет

38. Знаю ли я свой личный трудовой ритм и график продуктивности?

39. Знаю ли я, когда я более производителен — утром или вечером?

40. Соответствует ли распорядок моего рабочего дня моему ритму продуктивности?

41. Планирую ли я благоприятное время дня для важнейших задач, чтобы в полной мере использовать мои производительные способности?

42. Занимаюсь ли я в часы своей высшей производительности рутинной работой, посторонними делами или не важными проблемами?

Потери времени при обработке информации

Да Нет

43. Выбираю ли я материал для чтения с учетом его важности?
44. «Пробегаю» ли я сначала печатную информацию, чтобы схватить главную мысль и потом ближе ознакомиться с важными местами?
45. Заканчиваю ли я телефонный разговор, непосредственную беседу или совещание, если всякое продолжение кажется бесполезным?
46. Проверяю ли я цели разговора собеседников и свои собственные, чтобы исключить напрасную трату энергии и времени?
47. Проверяю ли я свою корреспонденцию простыми или детализированными набросками?
48. Избегаю ли я заметок, которые могут пригодиться лишь в случае самых невероятных событий?
49. Использую ли я формуляры для рутинной работы?

Каков оказался ваш результат?

Пусть вас не обескураживает большое число отмеченных вами слабых мест.

Попробуйте теперь по-новому расположить отдельные пункты в соответствии с их важностью. Тем самым вы способствуете целеориентированной проработке последующего изложения.

Важнейшие причины потерь времени

1. _____
2. _____
3. _____

**Анализ «поглотителей» времени**

Попытайтесь в заключение идентифицировать пять причин временных потерь, которые повторяются.

Просмотрите следующий список, состоящий из 30 самых существенных «поглотителей», или «ловушек», времени, и наметьте «свои» пять важнейших:

1. Нечеткая постановка цели.
2. Отсутствие приоритетета в делах.
3. Попытка слишком много сделать за один раз.
4. Отсутствие полного представления о предстоящих задачах и путях решения.
5. Плохое планирование трудового дня.
6. Личная неорганизованность, «заваленный» письменный стол.
7. Чрезмерное чтение.
8. Скверная система досье.
9. Недостаток мотивации (индифферентное отношение к работе).
10. Поиски записей, памятных записок, адресов, телефонных номеров.
11. Недостатки кооперации или разделения труда.
12. Отрывающие от дел телефонные звонки.
13. Незапланированные посетители.
14. Неспособность сказать «нет».

15. Неполная, запоздалая информация.
16. Отсутствие самодисциплины.
17. Неумение довести дело до конца.
18. Отвлечение (шум).
19. Затяжные совещания.
20. Недостаточная подготовка к беседам и обсуждениям.
21. Отсутствие связи (коммуникации) или неточная обратная связь.
22. Болтовня на частные темы.
23. Излишняя коммуникабельность.
24. Чрезмерность деловых записей.
25. Синдром «откладывания».
26. Желание знать все факты.
27. Длительные ожидания (например, условленной встречи).
28. Спешка, нетерпение.
29. Слишком редкое делегирование (перепоручение) дел.
30. Недостаточный контроль за перепорученными делами.

Задумайтесь над этим:

Одолев свои пять важнейших «поглотителей» времени, вы сможете добиться значительного повышения своей продуктивности. В процессе чтения этой книги вы получите целый ряд импульсов, для того чтобы подступиться к комплексам проблем.

И если у вас якобы нет времени, чтобы предпринять что-либо для вашего самоменеджмента, то возьмите у себя время, чтобы больше иметь его!

В этой связи небольшая история (притча).

Некто, гуляя по лесу, повстречал дровосека, который долго и упорно пилил сваленное дерево. Прохожий подошел ближе, чтобы разглядеть, почему работа дается с таким трудом, и сказал: «Извините, но мне кажется, что ваша пила совершенно затупилась! Почему бы вам ее не заточить?» На что дровосек простонал: «Для этого у меня нет времени – я должен пилить!»

А как обстоит дело у вас? Когда вы собираетесь «заточить свою пилу»?

## *ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ*

*После того, как мы окончательно потеряли из виду цель, мы удвоили свои усилия.*

Марк Твен

### Значение постановки целей

Постановка цели требует выразить в виде четких намерений и в точных формулировках наши явные и скрытые потребности, интересы, желания или задачи, а также сориентировать наши действия и поступки на эти цели и их выполнение.

Каждое предприятие предполагает постановку целей. Поскольку в этой книге речь идет о самом менеджменте, мы хотим ближе рассмотреть значение целеустановки для личной сферы. Постановка цели означает взгляд в будущее, ориентацию и концентрацию наших сил и активности на том, что должно быть достигнуто. Таким образом, цель описывает конечный результат. Речь идет не о том, что вы делаете, а о том, для чего вы делаете. Цели представляют собой вызов вам и побуждают вас к действиям. Без целей отстутствует критерий оценки, по которому вы могли бы измерять ваши трудозатраты. Цели, кроме того, являются еще и масштабом для оценки достигнутого. Даже самый лучший метод работы ничего не стоит, если вы заранее четко и однозначно не определили то, чего хотите.

Чтобы поставить цель, надо подумать о будущем. Традиционное мышление в рамках частных задач чревато тем, что вы потеряетесь в мелочах. Мышление в масштабах целей способствует тому, что частности подчиняются целому:

*Становится ясно, в каком направлении двигаться*
*и каким должен быть конечный результат.*

Ежедневно, выполняя свою работу, задавайте себе **вопрос:**

*Приближает ли меня то, что я в данный момент*
*делаю, к достижению соответствующей моей цели?*

*Случайные успехи хороши, но редки.*
*Запланированные успехи лучше,*
*поскольку они управляемы и случаются чаще.*

Предпосылка планирования – а значит, и успеха – заключается в точном знании того,
что,
когда,
в каких масштабах
необходимо достичь. Постановка цели является безусловной предпосылкой планирования, принятия решений и ежедневной работы.

Если вы обычно приходите на работу с представлением типа «Я буду работать над тем, что именно на сегодня важно», то кончайте с этим!

Поставьте однозначную цель для себя (и для своих сотрудников) и трудитесь по принципу:

*Я буду работать над тем,*
*чего я сегодня хочу достичь!*

*Добейтесь ясности цели!*

Это безусловная, основополагающая предпосылка успехов в труде и в жизни! Найти личные жизненные цели и дать им определение означает придать своей жизни направление. В результате вы сможете воплотить в действительность свои собственные ценности.

Попытайтесь установить цели, которые могут быть обращены в непосредственные действия.

Пример:

1. **Как не надо:** Я хочу вести более здоровый образ жизни. **Как надо:** Я хочу ежедневно делать 15-минутную пробежку на свежем воздухе.

2. **Как не надо:** Я хочу уметь лучше контактировать со своими сотрудниками. **Как надо:** Я хочу для каждого сотрудника каждую неделю зарезервировать час дополнительного времени, чтобы побеседовать с ним на профессиональные и личные темы.

Подобные конкретные, ориентированные на определенные действия цели можно непосредственно планировать, например, фиксировать в дневнике времени по определенным дням или неделям и реализовывать по этапам.

*Точно опишите то, чего вы конкретно*
*хотите достичь!*

Письменная регистрация способствует тому, что зачастую фиксируются более или менее смелые представления и желания. Таким образом вы приучитесь постоянно заниматься своими целями и уточнять их. В письменном виде цели к тому же визуально запечатлеваются и менее подвержены опасности забвения.

*Дифференцируйте свои жизненные цели*
*по временным критериям.*

Уясните себе с помощью нижеследующего упражнения: с какими событиями вы должны считаться в ближайшие 20 лет вашего личного временного ряда. Принимайте при этом во внимание лиц из вашего ближайшего окружения (партнеров, детей, родителей, шефа, друзей и т.д.) и свой возраст. Подобными событиями могут быть:

поступление детей в школу или достижение ими совершеннолетия;

выход на пенсию отца или матери;

выход на пенсию непосредственного начальника;

истечение сроков платежей по долгосрочным кредитам;

высвобождение вложенных денежных средств и т.п.

**Временной ряд для нахождения личных целей**

| Год | Собственный возраст | Возраст окружающих | | | | Особые события |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | |
| 1991 | | | | | | |
| 1992 | | | | | | |
| . | | | | | | |
| . | | | | | | |
| . | | | | | | |
| 2000 | | | | | | |
| 2001 | | | | | | |
| . | | | | | | |
| . | | | | | | |
| . | | | | | | |
| 2006 | | | | | | |

Этот временной ряд ставит ваши желания и цели во взаимосвязь с другими важными датами из жизни людей вашего личного окружения.

Впишите в графы следующего формуляра все желаемые цели на ближайшее и отдаленное будущее:

д о л г о с р о ч н ы е жизненные цели, путеводные ориентиры и т.д. Чего вы хотите достичь в этом мире, в этой жизни?

с р е д н е с р о ч н ы е цели. Чего вы хотите достичь в ближайшие 5 лет?

к р а т к о с р о ч н ы е цели. Чего вы хотите добиться в ближайшие 12 месяцев?

**Жизненные цели**

Личные желания:
- долгосрочные (жизненные цели);
- среднесрочные (5 лет);
- краткосрочные (12 месяцев).

Профессиональные цели:
- долгосрочные (цели карьеры);
- среднесрочные (5 лет);
- краткосрочные (ближайшие 12 месяцев).

На предпоследнем этапе нахождения личных целей подробнее рассмотрим сферу «профессия».

*Выделите свои профессиональные ориентиры!*

Чем бы вы охотнее всего занимались в профессиональном отношении? Если бы вы могли свободно выбрать служебное положение, функцию, звание, отрасль, организацию, предприятие или институт, кем бы вы охотнее всего были или стали?

Примеры:

Стать управляющим в средней фирме XY-отрасли.

Стать членом правления фирмы X или Y.

Основать или руководить зарубежным филиалом (в какой стране?).

Быть причисленным к ведущим специалистам.

Достичь должности в государственном аппарате.

Добиться звания профессора или доктора.

Занимать нынешнюю должность до выхода на пенсию и укреплять свое положение.

Работать самостоятельно (не по найму) в качестве...

Через пять лет «выйти из игры» и стать пастухом в Араратской долине.

И т.д.

Последняя фаза процесса – постановка целей – конкретное формулирование практических целей для последующей стадии планирования.

План жизни и карьеры

Перенесите ваши сформулированные жизненные и карьерные цели из заполненных ранее рабочих бланков в нижеследующие формуляры.

*Установить сроки – сформулировать результаты!*

Каждая цель, как мы выяснили в начале этой главы, имеет смысл только тогда, когда установлены сроки ее воплощения и сформулированы желаемые результаты. Сформулируйте теперь их применительно к своим желаемым и практическим целям и перепроверьте свои планы с точки зрения того, насколько они реалистичны. Критерии устанавливаете вы!

Помните при этом и о таких аспектах, как физическое состояние, здоровье, поскольку хорошее здоровье и конституция являются предпосылкой активной жизни и успешного самоменеджмента.

Для этого предусматривайте в своих периодических планах (годовых, месячных, недельных и дневных) мероприятия для сферы «Здоровье»: лыжные пробеги, спортивные каникулы, лечение, плавание каждую неделю, ежедневные пробежки на свежем воздухе, занятия йогой и т.п.; а также профилактические осмотры.

Не забывайте также о самообразовании, о повышении уровня знаний и квалификации, о своем культурном просвещении (путешествия, участие в культурных мероприятиях и т.д.).

Не берите на себя слишком много, поскольку нереальные задачи имеют мало шансов быть выполненными. Чем больше цели вы себе поставите, тем больше вам придется менять в вашей прежней жизни, тем больше придется развивать активность.

Устанавливайте также конкретные краткосрочные цели, согласованные с достижением ваших долгосрочных глобальных целей. При стремлении к долгосрочным целям вы должны считаться с изменением внешних условий и возникновением новых тенденций. Поэтому наряду с общими целями важно с точки зрения психологической мотивации ставить перед собой и краткосрочные достижимые подцели и добиваться промежуточных успехов.

Пример: жизненный план (извлечение).

| Сфера жизни | № | Жизненная цель | Значимость, важность | Срок (год) | Практические цели | Срок (к какому времени) | Контроль |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Имущество, деньги | 4. | Собственный дом (в привлекательной сельской местности, недалеко от города) | Высокая | 1994 | Поиск участка, оформление кредита, накопление собственных средств, выгодная продажа квартиры | 1990<br>1991<br>1992<br>1993 | |

Для формулировки практических целей в профессиональной сфере требуется из первых рук и умение ориентироваться в вопросах, касающихся предприятий, отраслей и рынка. Здесь важную роль сыграют ваше профессиональное самообразование, накопление специальных знаний, делового опыта.

Какова самая вероятная (ближайшая во времени) возможность вашего продвижения по службе в предстоящие 2–3 года?

Наименование должности _____

Сфера ответственности _____

Дополнительно требуемые:

деловые качества _____

качества руководителя _____

личные способности _____

Другие критерии _____

Для планирования карьеры важно знать следующее.

Малый шаг, предпринимаемый сразу, дает подчас больше эффекта, чем обширные, стратегические и грандиозные замыслы, за которыми следуют затяжные действия.

Каков ваш очередной шаг?

Активная цель (ближайший шаг) _____

Требуемая информация _____

Необходимые ресурсы, помощь со стороны и т.п. _____

Ожидаемые трудности, проблемы _____

Акции, мероприятия _____ Сроки _____

Прочее _____

Зафиксируйте этот первый ближайший шаг в своем плане карьеры!

Пример: План карьеры (извлечение).

| № | Карьерные, профессиональные | Значимость, важность | Срок (год) | Практические цели, меры | Срок (к какому времени) | Контроль |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 3. | Стать директором в средней по масштабу фирме | Высокая | 1995 | Приобретение опыта работы. Стать замдиректора | 1991<br><br><br><br>1993 | |

## *ПЛАНИРОВАНИЕ: КАК ГОТОВИТЬ ВЫПОЛНЕНИЕ СВОИХ ЗАДАЧ*

*Кто все принимает так, как придется, тот не работает, а подчиняется работе.*

Народная мудрость

Планирование призвано обеспечить хозяйское использование, вероятно, самого ценного достояния – времени, а именно:

либо имеющееся время употребить для плодотворной и успешной деятельности (максимальный критерий);

либо достичь поставленных целей с возможно меньшим расходом времени (минимальный критерий).

Вряд ли необходимо вам как руководителю доказывать преимущества планирования в рамках предприятия. Вместе с тем мы хотели бы вас призвать к следующему:

*Станьте в своей деловой сфере*
*сами для себя предпринимателем*
*и планируйте использование своего ограниченного времени для достижения своих целей!*

*«Кто регулярно в течение 10 минут*
*подготавливает свой рабочий день, тот сможет ежедневно*
*сэкономить 2 часа, а также вернее*
*и лучше справиться с важными делами».*

### Принципы и правила планирования времени

Чтобы правильно выполнять свои функции и достичь своих целей, вы должны ясно представлять себе, насколько ограничен ваш бюджет времени. Планирование представляет собой проект процессов труда на предстоящий временной период. Мы планируем

не только наши профессиональные и личные цели, но и текущую, связанную с работой нагрузку, чтобы лучше справиться с принятием, отклонением или откладыванием новых задач и требований. Таким образом, чем лучше мы представляем свой временной бюджет и совокупность своих задач, тем больше мы готовы перепоручить менее важные дела, уменьшать их число или отодвигать на более поздние сроки.

Чтобы вас не отпугивало обилие нижеследующих правил планирования времени, предлагаем вам отметить пять наиболее важных с вашей точки зрения принципов, которые вы хотели бы применять в своей практике.

| Основное соотношение (60:40) | Оценка | Примечание |
|---|---|---|
| Составляйте план лишь на определенную часть своего рабочего времени, как показывает опыт, лучше всего на 60 % | | |

События, которые трудно предусмотреть, отвлекающие моменты (поглотители времени), а также личные интересы и потребности не могут быть запланированы целиком без остатка. Соответственно свое время надо распределять между тремя блоками.

*Основное правило планирования времени*

60 % – запланированная активность;
20 % – непредвиденная активность (резервы времени и непланируемые действия);
20 % – спонтанная активность (управленческая деятельность, творчество).

Рабочее время

| 60 % запланированное время | 20 % непредвиденное время | 20 % спонтанное время |
|---|---|---|

| Фиксация результатов вместо действий | Оценка | Примечание |
|---|---|---|
| Фиксируйте в планах результаты или цели (конечное состояние), а не просто какие-либо действия<br>Пример:<br>вместо: «позвонить т.Соколову»<br>лучше: «согласовать с т.Соколовым программу для ЭВМ». | | |

Таким образом, ваша активность будет изначально направлена непосредственно на достижение какой-то вашей цели, и вы сумеете избежать эскалации внеплановой деятельности, например, обсуждения того, что вам спонтанно приходит на ум.

Постоянно задавайтесь вопросами:

В чем цель этого разговора, этой работы и т.п.?
Чего я хочу достичь?

| Установление временных норм | Оценка | Примечание |
|---|---|---|
| Задавайте точные временные нормы, предусматривайте в своем плане ровно столько времени на то или иное дело, сколько оно действительно требует. | | |

Опыт показывает:

*На работу, как правило, тратится столько времени, сколько его имеется в распоряжении.*

Если вы, например, назначили на промежуток между 10 и 12 часами совещание, то оно продлится именно 2 часа, хотя его цель может быть достигнута намного быстрее.

Норматив типа «Обсуждение стратегии сбыта в мае с.г.» (продолжительность – 90 мин.) задает точные рамки и вынуждает концентрироваться на самом важном (рабочее совещание – не дискуссионный клуб), чтобы достичь желаемого результата.

| Срок исполнения | Оценка | Примечание |
|---|---|---|
| Устанавливайте точные сроки исполнения для всех видов деятельности. Таким образом вы приучаете себя к самодисциплине, избегайте нерешительности, промедления и откладывания дел. | | |

Устраните из своего обихода неопределенные, неточные формулировки типа «Как можно скорее». Что, собственно, это означает? Через час? В течение дня? На следующей неделе? Через 2–3 недели?

Без фиксации точных сроков при договоренности с другой стороной вы создаете питательную среду для такого рода упреков и конфликтов: «Вы же обещали мне прислать это как можно скорее! Я жду уже третий день!» или «Я еще в среду вам сказал: «Как можно скорее!» А вы приносите мне отчет только сегодня!»

Заключайте конкретные соглашения («минидоговора») относительно срока окончания работ! Спрашивайте или говорите, к какому сроку задание должно быть выполнено, и заручайтесь при этом согласием другой стороны. Если ваши предложения не совпадают, вы можете прийти к другому, более реалистичному соглашению.

| Установление приоритетов (степени важности) | Оценка | Примечание |
|---|---|---|
| Точно определяйте, какому делу какого рода приоритеты вы отдаете | | |

| Избавление от «тирании» спешности | Оценка | Примечание |
|---|---|---|
| Учитесь отличать важнейшее от спешного и избавляйтесь от «тирании» спешных дел | | |

Самое срочное (спешное) дело не всегда бывает самым важным, однако именно спешные и «неотложные» дела занимают часто большую часть нашего драгоценного времени. «Тирания» спешного коренится в забвении приоритетов, в предпочтении неважного важному, и только лишь потому, что вследствие недостаточности планирования неважные дела становятся срочными.

| Делегирование (перепоручение дел) | Оценка | Примечание |
|---|---|---|
| С самого начала устанавливайте в своих планах, какую работу вы должны выполнять лично, а какую можно перепоручить (делегировать) | | |

| «Поглотители» времени и резервы времени | Оценка | Примечание |
|---|---|---|
| Оставляйте определенный процент своего времени в качестве резерва для неожиданных посетителей, телефонных разговоров, кризисов или на случай недооценки продолжительности отдельных дел и старайтесь сократить количество и объем «помех» («поглотителей») вашего времени | | |

| Свободное время | Оценка | Примечание |
|---|---|---|
| Планируйте и используйте с толком свое свободное время, которое уходит на поездки и ожидания (например, для проработки материалов или концептуальных размышлений). Здесь вам поможет дневник времени, в котором вы фиксируете все самое важное | | |

| Время для планирования и творчества | Оценка | Примечание |
|---|---|---|
| Резервируйте определенную часть своего времени для плановой, подготовительной и творческой работы, а также для повышения квалификации. Если это время теряется в повседневных делах, позаботьтесь о том, чтобы восполнить потери на следующей неделе | | |

**Система планирования времени**

В рамках общего планирования планирование времени ориентируется на соответствующие стратегически долгосрочные цели, которые в свою очередь подразделяются на оперативные частичные цели. Установление периодов времени, которые требуются для достижения вами личных и профессиональных целей, дает вам чувство уверенности и представление о наиболее предпочтительном распределении.

**План на несколько лет вперед**

Если вы под влиянием того, что узнали из этой главы, решили составить план жизни, то он послужит вам исходным пунктом процесса планирования. На основе плана жизни вы выводите свои долгосрочные цели на ближайшие годы и составляете план на несколько лет вперед.

План на 1990–1994 годы

| № | Цели (задачи) | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Построить собственный дом | | | * | * | |
| 2 | Стать руководителем службы сбыта | | * | | | |
| 3 | Достичь годового дохода в 1000000 рублей | * | | | | |

**Годовой план**

Из плана на несколько лет вперед вы выводите годовой план, перенося в него из соответствующего (годового столбца) все те задачи и цели, которые вы наметили. Следите за тем, чтобы не взяться за задачи, которые относятся к более поздним целям.

В конце уходящего года (самое позднее – в начале следующего) надо установить наиболее существенные задачи и цели на ближайшие 12 месяцев. При этом в большинстве случаев бывает достаточно разбивки на кварталы. Во всяком случае, вы можете запланировать только имеющиеся в вашем распоряжении рабочие дни, поскольку большая часть вашего рабочего времени уходит на рутинную работу, совещания, командировки и т.п.

**Квартальный план**

Квартальный план служит аргументом контроля за выполнением годового плана. В течение года через равные промежутки времени вы побуждаете себя к тому, чтобы обдумать события истекшего периода и при необходимости внести изменения или перенести сроки (промежуточный контроль). В конце каждого квартала можете установить ориентиры на ближайшие три месяца и определить, какие задачи в следующем квартале надо вычеркнуть, какие – перенести, а какие – добавить.

**Месячный план**

Учитываемые в месячном плане задачи и цели переносятся из квартального плана, а также в случае надобности из плана истекшего месяца. Поскольку приближением временного горизонта повышается точность планирования, в месячном плане задачи планируются уже с большей детализацией (расход времени ведется в часах).

Предпосылка составления реальных месячных и недельных планов состоит в том, что вы определяете еще и так называемое свободно планируемое время. Предусматривайте в своем временном плане также резервы времени («буферы») для решения дополнительных и непредвиденных задач так, чтобы можно было соблюсти плановые сроки без стресса и цейтнота.

**Декадный план**

Декадный план предполагает еще более детальный, более точный прогноз предстоящего периода. Исходя из своего месячного плана составьте на неделю распорядок всех своих дел и задач в соответствии с их объемом и необходимым для их исполнения временем.

*Вспомогательные вопросы для планирования работы в течение недели*

На чем я должен сконцентрироваться в первую очередь на этой неделе (центральная задача)?

Какая задача на этой неделе самая существенная и требующая наибольших затрат времени?

Какие другие дела на этой неделе необходимо завершить, подготовить к завершению или начать (обязательные задачи)?

Какую рутинную работу (писанина, телефонные разговоры, совещания и т.п.) я должен выполнить?

К каким нерешенным вопросам следовало бы приступить (возможные задачи)?

Что было бы еще целесообразно, желательно или уместно сделать?

Какие события могут быть предусмотрены?

**Дневной план**

Дневной план строится на базе декадного плана. В нем устанавливается, какие задачи и дела должны быть выполнены в течение соответствующего рабочего дня, причем к предусмотренным ранее, запланированным прибавляются непредусмотренные.

*Дневной план представляет собой последнюю и одновременно самую важную ступень в системе планирования времени, конкретное воплощение (реализацию) поставленных целей!*

Планирование предполагает постепенное продвижение вперед, разложение общей задачи на частные, с тем чтобы различные дейст-

вия можно было распределить во времени. В дальнейшем на примере дневного плана рассматриваются пять стадий системного планирования времени.

Чтобы организовать использование времени в настоящем, надо подготовить его распределение, когда оно еще в будущем.

## Составление планов дня с помощью метода «Альпы»

Планирование, как уже отмечалось, означает подготовку к реализации целей.

В этой связи говорят также о целевых планах. Вы сможете совсем по-иному воспринимать окружающий вас мир, если знаете, чего вы хотите и когда (почему), то есть если вы имеете конкретный план расхода времени.

Принципиально важно составлять план дня в письменном виде.

Планы дня, которые держат в голове, легко отвергаются.

Письменные планы дня обеспечивают разгрузку памяти.

Письменно фиксируемый план имеет психологический эффект самомотивации к работе. Ваша деловая активность становится более целенаправленной и ориентированной на строгое следование программе дня.

Реалистичный план дня должен в принципе содержать лишь то, что вы хотите или должны, а также можете сделать в этот день. Потому что чем более достижимыми вы считаете поставленные цели, тем больше сил концентрируете и мобилизуете на их реализацию.

### Пять стадий метода «Альпы»

Предлагаемый вашему вниманию метод относительно прост, и после некоторых упражнений потребуется в среднем не более 10 минут для составления ежедневного плана. Его относительно легко запомнить, поскольку он основывается на мнемотехнике: начальные буквы символизируют предметные понятия.

Даже если вам кажется, что вы задыхаетесь под «грудой дел», не миритесь с судьбой, а действуйте по методу «Альпы».

Метод включает пять стадий:

1. Составление заданий;
2. Оценка длительности акций;
3. Резервирование времени (в соотношении 60:40);
4. Принятие решений по приоритетам и перепоручению;
5. Контроль (учет несделанного).

#### Первая стадия: составление заданий

Запишите под соответствующими рубриками формуляра «План дня» все то, что вы хотите или должны сделать на следующий день.

Задачи из списка дел или из недельного (месячного) плана:

невыполненное накануне;

добавившиеся дела;

сроки, которые надо соблюсти;

периодически возникающие задачи.

Употребляйте при этом сокращения, соответствующие виду деятельности или рубрикам в формуляре «План дня»:

В – визиты, совещания;
Д – делегирование дел;
К – контроль;
П – в процессе, в деле;
ПК – поездки, командировки;
ПР – письменная работа, деловые письма, диктовка;
С – секретарь;
Т – телефонные разговоры;
Ч – процесс чтения (отчетов, циркуляров, газет и т.п.)

Составленный таким образом список заданий на день может выглядеть, например, так:

ПК – продавец «ВАЗ» (подержанные автомобили);
В – т.Митин (программа ЭВМ);
В – т.Мальков (экспертная оценка);
П – проект изучения рынка;
Т – т.Шмыков (статистика сбыта);
ПР – т.Горелов (письмо);
Ч – специальный журнал для менеджеров;
Т – т.Соколов (нехватка персонала);
Т – Карась (вечерняя пробежка).

Немного тренировки, и вы сможете составлять список заданий так, чтобы:

в первом приближении распределять их по приоритетности;

подразделять их на затяжные и «краткие», непродолжительные;

перепроверять задания, связанные с личным контактом, на предмет возможности выполнения их более рациональным путем (с помощью телефона и т.п.).

Пример:

П – проект изучения рынка;
В – Мальков (экспертная оценка);
ПК – продавец «ВАЗ» (подержанные автомобили);
Ч – специальный журнал для менеджеров;
Т – Шмыков (статистика сбыта)
ПР – Горелов (письмо) } Непродолжительные работы;
Т – Митин (программа ЭВМ)
Т – Соколов (нехватка персонала)
Т – Карась (вечерняя пробежка) } «Телефонный» блок.

Однако это только начало составления вашего плана дня.

Реалистичный план дня должен быть всегда ограничен тем, что вы фактически в состоянии сделать.

**Вторая стадия: оценка длительности акций**

Проставьте против каждого задания приблизительное время для его выполнения, просуммируйте и определите ориентировочно общее время.

| | Часы |
|---|---|
| П – проект изучения рынка | 3,0 |
| В – Мальков (экспертная оценка) | 2,0 |
| ПК – продавец «ВАЗ» (подержанные автомобили) | 1,5 |
| Ч – специальный журнал для менеджеров | 1,0 |
| Т – Шмыков (статистика сбыта) | 0,5 |
| ПР – Горелов (письмо) | 1,5 |
| Т – Митин (программа ЭВМ) | |
| Т – Соколов (нехватка персонала) | 0,5 |
| Т – Карась (вечерняя пробежка) | |
| | 10,0 |

Вы можете возразить в том смысле, что продолжительность отдельных дел невозможно оценить точно. Это верно. Однако после накопления известного опыта вы сможете положить его в основу планирования своего времени. Ведь в этой деятельности вы тоже сталкиваетесь с трудностями при оценке рынка, оборота и расходов.

Имейте также в виду, что работа зачастую требует столько времени, сколько его есть в вашем распоряжении. Так что, устанавливая для отдельных дел конкретный промежуток времени, вы вынуждаете себя укладываться именно в это время.

Вы работаете значительно сосредоточеннее и более последовательно избавляетесь от помех, если под определенную задачу отвели определенное время.

Попробуйте в течение 10 дней составлять письменные планы, и вы станете чувствовать себя при этом все более уверенно.

**Третья стадия: резервирование времени про запас**

При составлении плана дня придерживайтесь основного правила планирования времени, согласно которому планом должно быть охвачено не более 60% вашего времени и приблизительно 40% должно быть оставлено в качестве резервного времени для неожиданных дел. Если вы исходите из 10-часового рабочего дня, то это значит, что в ваших интересах охватить планом не более 6 часов. Однако вашей целью должен быть 8-часовой рабочий день, при том что запланированное время должно составить примерно 5 часов!

Если вы запланировали более 60 % своего времени, то следует неумолимо довести составленный вами список заданий до указанных параметров, устанавливая приоритеты, перепоручая дела и сокращая отпущенное на них время. Остаток дел должен быть либо перенесен на следующий день, либо вычеркнут, либо завершен за счет сверхурочных.

**Четвертая стадия: принятие решений по приоритетам, сокращениям и перепоручению**

Цель: сократить время, отведенное на выполнение заданий дня, до 5–6 часов.

Установите однозначные приоритеты для своих дел, например, с помощью анализа АБВ, и уточните в соответствии с ними задачи дня.

Перепроверьте скалькулированную потребность во времени и сократите время на все дела до совершенно необходимого; старайтесь при этом оставаться на почве реальности.

Рассмотрите каждую акцию с точки зрения возможности ее перепоручения и рационализации.

В окончательном варианте план дня в нашем примере выглядит следующим образом:

| | Приоритеты | Часы | Перепоручения |
|---|---|---|---|
| П – проект изучения рынка | А | 2,5 | 0,5 часа поручается т.Х. |
| В – Мальков (экспертная оценка) | А | 1,5 | |
| Т – Шмыков (статистика сбыта) | Б | 0,5 | |
| ПР – Горелов (письмо) | Б | 0,5 | Поручается Х.Н. |
| ПК – продавец «ВАЗ» (подержанные автомобили) | Б | 0,5 | |
| Ч – специальный журнал для менеджеров | В | 0,5 | |
| Т – Митин (программа ЭВМ) | В | | Секретарь |
| Т – Карась (вечерняя пробежка) | В | | |
| | $\Sigma = 60$ | | |

**Пятая стадия: контроль и перенос несделанного**

Как показывает опыт, не все задачи могут состояться. Поэтому их приходится переносить на следующий день.

Если вы одно и то же дело переносите многократно, то оно становится для вас обузой, и тогда существует две возможности:

Вы наконец-то решительно за него беретесь и доводите до конца;

Вы отказываетесь от этого дела, так как иногда проблема решается сама собой.

Поскольку для планов дня в обычных календарях-памятках места не хватает, а отдельные листки имеют тот недостаток, что теряется общий обзор, рекомендуется работать со специальным дневником времени. Он может быть пригоден для дневных и прочих планов времени.

**Рационализация использования времени с помощью бюрографии**

Вы можете еще больше рационализировать составление планов, если наряду с буквенными сокращениями для обозначения важнейших элементов используете другие сокращения и графические символы, так называемую бюрографию.

Например:

↑ Срочно
! Важно
? Выяснить
+ Приоритет категории А
. Задача выполнена
. Задача выполнена особенно хорошо
О Перенос на более поздний срок
Х Невыполнимое или само собой разрешившееся дело.

Применяйте также другие, свои собственные обозначения. Личное творчество здесь можно не ограничивать.

При помощи бюрографии вы сможете повысить эффективное использование такого вспомогательного средства, как дневник времени.

**Что дает метод «Альпы»?**

Ежевечерние затраты сначала 20, затем 10, а потом лишь 5 минут по методу «Альпы» принесут вам многократный выигрыш во времени.

Ниже еще раз приводятся основные доводы в пользу метода.

**20 преимуществ метода «Альпы»**

Лучший настрой на предстоящий рабочий день.
Планирование следующего дня.
Четкое представление о задачах дня.
Упорядоченное течение дня.
Преодоление забывчивости.
Концентрация на наиболее существенном.
Уменьшение объема «бумажной» работы.
Достижение целей дня.
Выделение более важных и менее важных дел.
Принятие решений об установлении приоритетов и о перепоручении.
Рационализация посредством группировки задач.
Сокращение помех и нежелательных перерывов.
Самодисциплина при выполнении задач.
Уменьшение стрессов и нервного напряжения.
Спокойное восприятие непредусмотренных событий.
Улучшение самоконтроля.
Ощущение успеха в конце рабочего дня.
Повышение удовлетворенности и мотивации.
Рост личных результатов.
Выигрыш во времени за счет методичной организации труда.

При успешном использовании техники планирования времени и методов научной организации труда вы сможете ежедневно экономить от 10 до 20 % вашего времени!

*Старайтесь каждый день выигрывать 1 час времени — «золотой час»!*

Попробуйте в течение одного месяца планировать и организовывать свой рабочий день по методу «Альпы».

Это потребует некоторой самодисциплины, но вы быстро оцените преимущества ежедневного планирования времени.

Когда вы начнете? Может быть, завтра?

Дата . . . . . .

Составляйте план до начала работы, а именно вечером уходящего дня: с большей уверенностью и раскрепощенностью вы отправитесь домой и с большей концентрацией сил следующим утром начнете новый день!

**Психологическая подоплека**

Уже по пути домой и по пути на работу утром ваше подсознание перерабатывает задачи дня и подготавливает возможные решения.

Поскольку формулировки основных задач у вас перед глазами и намечены подходы к их решению, новый насыщенный рабочий день выглядит уже не серым и тяжелым, а обозримым, планируемым и управляемым.

Вы уже не так легко отвлекаетесь на посторонние дела, из-за которых прежде переносили на более отдаленные сроки решения основных задач, пока последние не разрешались в спешке за счет сверхурочной работы и, как правило, менее удовлетворительно.

**Как поступать дальше?**

1. Минимум, за что надо взяться наряду с подробными планами дня,— это годовой план в общих чертах.

2. Следующим шагом можете дополнительно ввести декадный, а затем месячный план.

3. Интегрированное, непрерывное планирование времени охватывает также квартальный план и включает, таким образом, все стадии системы планирования времени — от расширенного годового плана до плана дня.

4. В соответствии со своими наклонностями и представлениями о целях в профессиональной и личной сферах вы можете расширить систему в итоге до составления планов нескольких периодов жизни и всей жизни в целом.

В качестве инструмента планирования и управления своим временем в повседневной практике следует применять, вероятно, наиболее эффективное средство личного самоменеджмента — дневник времени.

**Менеджмент с помощью дневника времени**

**Недостатки обычного календаря-памятки**

Вы наверняка и прежде планировали свое время — только не так осознанно, методично и системно, как это изложено в данной главе. Вы еще раньше вели календарь-памятку, имевший, скорее всего, вид карманной записной книжки или большого, возможно, настольного календаря.

*Обычные календари-памятки, используемые только для пометки сроков, являются могильщиками успешного планирования времени.*

Польза от подобных календарей для заметок заключается только в том, что они помогают ориентироваться в сроках и датах, так же, как расписание поездов – во времени отправления и прибытия на станцию. То, что действительно должно быть завершено, зачастую не записывается, хотя за каждой акцией кроются цели, которых мы хотим или должны достичь.

Вопрос «Что надо сделать?» описывает содержание нашей работы.

Вопросом «Чего я хочу достичь?» задается однозначная ориентация для нашей деятельности.

Если вы приглядитесь теперь к обычным календарям-памяткам с точки зрения планирования времени, то обнаружите следующие изъяны.

**10 недостатков календаря-памятки**

1. Фиксируются только сроки, но не цели тех или иных действий. То, что действительно важно, не фигурирует в плане дня.
2. Не указываются продолжительность акций и резервное время для затянувшихся дел.
3. Устанавливается произвольная, зависящая от внешних факторов очередность дел.
4. День не продумывается, не планируется.
5. Дела не объединяются в блоки, не определяется время про запас на непредвиденную деятельность (например, 90 мин.– основное время, 30 мин.– про запас).
6. Намечаются совещания без точного определения темы.
7. Не устанавливаются приоритеты.
8. Дела четко не определяются.
9. Не планируется время для рутинных и затяжных задач.
10. Не используются формуляры и другие вспомогательные средства планирования и принятия решений.

*Вывод: используйте дневник времени (ДВ)!*

**Что такое ДВ?**

Дневник времени представляет собой личную рабочую картотеку, в которой сшиты отдельные листы и которая благодаря рациональному подразделению должна быть удобна своей наглядностью (обозримостью). ДВ является одновременно настольным календарем, личным дневником, записной книжкой, инструментом планирования, списком адресов, справочником, картотекой идей и инструментом контроля.

Это ваш постоянный спутник, ваша, так сказать, письменная память, которая всегда и всюду у вас под рукой.

Дневник времени представляет собой, кроме того, практическую составную часть последовательной системы планирования

времени, а именно рабочий накопитель всех планов дня, формуляров и листков, используемых в повседневной практике.

Дневник времени – важнейшее вспомогательное средство планирования времени. Он способствует успешному планированию личных целей, лучшему использованию драгоценного времени. С помощью дневника времени вы реализуете возможность письменного изложения. Вы получаете полное представление не только обо всех ближних и дальних сроках, но и обо всех планах, диспозициях, более-менее крупных проектах. Вы можете гибко реагировать на всякое изменение ситуации и в любое время актуализировать свои планы.

**Структура ДВ**

**Календарная часть**

В эту часть вы можете «зашить» различные формуляры для месячных, декадных и дневных планов с промежуточными регистрами.

Особое значение придается плану дня. Основной принцип: один лист на день.

Вы найдете в календарной части листки для заметок по соответствующим месяцам и декадам, которые облегчат перенос сроков и целеустановок на отдельные недели и дни.

Отдельные дневные листки можете после использования брошюровать в соответствующем порядке и по прошествии времени будете иметь архив времени и успехов вашей жизни – надежное вспомогательное средство для осознанного планирования будущих успехов.

Новые «входящие» дневные листки должны быть снабжены всеми сроками и заданиями из декадных и месячных листков. С соответствующих листков переносятся такие даты, как дни рождения, юбилеи, уход в отпуск, дни платежей и т.д., таким образом все свои личные дела вы можете интегрировать, и ничего не будет упущено и утеряно при условии регулярного заполнения и контроля.

Раздел служебных и частных дат. Здесь на соответствующих листках и формулярах вы можете записывать и постоянно иметь при себе важнейшую информацию, например:

порядок подготовки проектов;
сроки проведения ярмарок и семинаров;
организационные мини-планы;
важнейшие понятийные сокращения;
тарифы зарплаты и доходов;
список дней рождений;
почтовые тарифы;
списки книг;
расписание самолетов;
адреса отелей;
дорожные расходы;
диетические таблицы;
календарь футбольных матчей;
сроки проведения всевозможных мероприятий;
листки-памятки;
универсальные листки для планирования;
карточки для записей идей и т.д.

Раздел адресов и телефонов. У вас всегда будут под рукой важнейшие телефонные номера и адреса, которыми вы наиболее часто пользуетесь.

Общая часть. Различные отделения, как в бумажнике, позволяют разместить здесь почтовые марки, фотографии, кредитные и чековые карточки, служебный пропуск и денежные купюры.

Практическое использование. Благодаря применению дневника времени вы каждый день (неделю, месяц) сможете лучше планировать, организовывать и координировать всю свою работу, рациональнее обходиться со своим временем.

Дневник времени повышает качество работы и приносит успех!

Достигаемая рационализация порядка только на 12,5 % (фирмы-изготовители обещают 15–35 %) при 8-часовом рабочем дне экономит ежедневно целый час!

Поэтому: ведите дневник времени, он – важнейшее вспомогательное средство вашего самоменеджмента!

Помните, что при планировании своего рабочего времени вы должны заносить в дневник все мероприятия. Особенно те, которые до сих пор не делали.

Всегда перепроверяйте свои планы и изменяйте их, если окажется, что они невыполнимы или поставленная цель не может быть достигнута к указанному сроку. Если вы решились на какое-то дело, то доводите его до конца, концентрируйте на нем все свои силы! Но помните о том, что за каждым напряжением должна следовать разрядка (менеджмент здоровья является составной частью самоменеджмента).

*Ориентируйтесь при составлении планов на достижение не только материальных и профессиональных успехов!*

Используйте теперь для своих нужд главу «Планирование». Что показалось вам особенно важным при проработке этой главы? Что нового узнали? Чему нашли подтверждение? Что вы хотите проработать основательнее? Что бы хотели применить на практике?

Использование главы «Планирование»

| Страница | Мысли, ассоциации, темы | К какому времени проработать, применить | Контроль |
|---|---|---|---|
| | | | |

Принятие решений:
*КАК ВСКРЫТЬ РЕЗЕРВЫ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ И ВОЗМОЖНОСТЬ САМОРАЗГРУЗКИ*

*Эффективность как действенность — это выполнение любой необходимой работы... Эффективность как результативность — это выполнение необходимой работы добросовестно.*
П.Друккер

**Необходимость принятия решений**

Принятие решений предполагает выбор первоочередных задач и дел.

*Принять решение — значит установить приоритетность.*

Некоторые из основных проблем руководителей состоят в том, что они:

зачастую пытаются сразу выполнить слишком большой объем работы;

распыляют свои силы на отдельные, часто несущественные, но кажущиеся необходимыми дела.

В конце напряженного рабочего дня мы нередко приходим к выводу, что хотя сделано вроде немало, однако действительно важные дела остались либо неоконченными, либо вообще не сдвинулись с места. Многие руководители оправдываются в такой неудовлетворительной ситуации следующим образом: «Я каждый день вынужден делать столько важных дел!» Удачливые менеджеры отличаются, помимо прочего, тем, что они, успевая решать во время рабочего дня множество разных вопросов, в течение определенного времени бывают заняты только одной-единственной задачей. Они всегда завершают за один раз одно дело, но зато последовательно и целеустремленно. Предпосылками для этого служат принятие однозначного решения о первоочередности важных дел, составление соответствующего списка приоритетов и соблюдение его.

Для иллюстрации этой нехитрой основополагающей взаимосвязи, которой, однако, нередко пренебрегают, предлагается известная история под названием «Совет стоимостью в 25 000 долларов».

Чарльз М.Швэб, будучи президентом компании «Бетлэм стил», поставил перед Ивом Ли, советником по предпринимательской деятельности, необычную задачу: «Покажите мне возможность лучшего использования моего времени. Если Вам удастся, я уплачу Вам любой гонорар в разумных пределах». Ли предложил Швэбу лист и сказал: «Составьте список важнейших дел, которые Вы должны сделать завтра, и пронумеруйте их очередность в соответствии со значимостью. Завтра утром начните с задачи № 1 и работайте над ней до тех пор, пока она не будет решена. Перепроверьте

затем установленные Вами приоритеты еще раз и приступайте к № 2, но не идите дальше до тех пор, пока не кончите это дело. Потом переходите к № 3 и т.д. Даже если Вы не сможете выполнить весь свой план на день, это не трагедия. К концу дня будут по крайней мере завершены важнейшие дела, прежде чем Вы потратите время на задачи меньшей важности. Ключ к успеху в том, чтобы ежедневно делать следующее: перепроверяйте относительную значимость предстоящих задач, принимайте решения о приоритетах, составьте их список, отразите его в плане дня и придерживайтесь его. Пусть это будет привычным делом каждого рабочего дня. Если Вы убедитесь в ценности этой системы, «передайте» ее дальше своим сотрудникам. Испытывайте столь долго, сколько сочтете нужным, а затем выпишите мне чек на сумму, которой, по Вашему мнению, эта система стоит».

Спустя несколько недель Швэб прислал Ли чек на сумму 25 000 долларов. Позднее он сказал, что эта прослушанная им лекция была самой стоящей из всего того, что он усвоил за время своего менеджмента.

Установить приоритетность – означает принять решение о том, каким из задач следует придавать первостепенное, второстепенное и т.д. значение.

Определение приоритетности – это настолько само собой разумеющееся дело, что часто выполняется несистематически и даже неосознанно.

Отсюда следует:

*Сознательно устанавливайте однозначные приоритеты,*
*последовательно и системно*
*выполняйте задачи, включенные в план,*
*в соответствии с их очередностью!*

**Принцип Парето (Соотношение 80:20)**

Принцип Парето в общем виде гласит, что внутри данной группы или множества малые части обнаруживают намного большую значимость, чем это соответствует их относительному удельному весу в этой группе.

Принцип, который был сформулирован итальянским экономистом Вильфредо Парето (1848–1923 гг.), неоднократно получал подтверждение на практике в самых различных сферах.

Так, американские инженеры, применив принцип Парето при инвентаризации, обнаружили, что 20 % запасов обычно составляют 80 % стоимости обследуемого инвентаря. Концентрация контроля именно на этих «жизненно важных» элементах привела к результатам, которые намного превосходили по экономии произведенных затрат до сих пор применявшиеся методы инвентаризации.

Другие примеры из предпринимательской практики подтверждают:

20 % клиентов (товаров) дают 80 % оборота или прибыли;
80 % клиентов (товаров) приносят 20 % оборота или прибыли;
20 % ошибок обусловливают 80 % потерь;

80 % ошибок обусловливают 20 % потерь;
20 % исходных продуктов определяют 80 % стоимости готового изделия;
80 % исходных продуктов определяют 20 % стоимости готового изделия.

Поэтому в связи с принципом Парето говорят также о «соотношении 80:20». Перенесение этой закономерности на рабочую ситуацию руководителя означает, что в процессе работы за первые 20 % расходуемого времени (затраты) достигается 80 % результатов (выпуск).

Остальные 80 % затраченного времени приносят лишь 20 % общего итога.

На нижеследующей схеме поясняется этот «железный» принцип временного менеджмента.

**Временной принцип Парето (соотношение 80:20)**

| Затраты | Выпуск |
|---|---|
| 80 % затраченного времени (многочисленные «второстепенные» проблемы) | 20 % итогового результата |
| 20 % затраченного времени (немногие «жизненно важные» проблемы) | 80 % итогового результата |

Применительно к повседневной работе это означает, что не следует браться сначала за самые легкие, интересные или требующие минимальных затрат времени дела. Необходимо приступать к вопросам, сообразуясь с их значением и важностью:

*Сначала – немногие «жизненно важные» проблемы, а уже потом – многочисленные «второстепенные»!*

Последовательное применение принципа Парето конкретизируется, если все задачи проанализировать в соответствии с их долей в итоговом результате и затем распределить по категориям АБВ.

**Установление приоритетов с помощью анализа АБВ**

Техника анализа АБВ исходит из имеющегося опыта, согласно которому доли в процентах более важных и менее важных дел во всем их общем количестве остаются в целом неизменными. С помощью букв А, Б и В отдельные задачи подразделяются на три класса, а именно в соответствии с их значимостью с точки зрения достижения профессиональных и личных целей. Многие руководители уже работают по этому принципу, и к важнейшим задачам они приступают в первую очередь.

*Используйте анализ АБВ, чтобы дополнить свой опыт путем систематического планирования и усовершенствовать методику работы!*

*Планируйте время в соответствии со значением и важностью задач, а не их удельным весом в общем количестве дел*

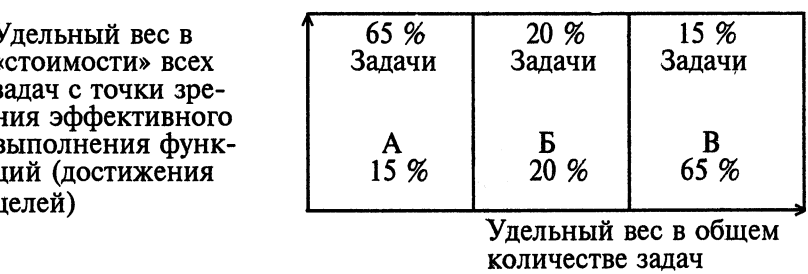
Анализ АБВ основывается на следующих трех закономерностях, подтвержденных опытом:

Важнейшие задачи (категория А) составляют примерно 15 % количества всех задач и дел, которыми занят руководитель. Собственная значимость этих задач (в смысле вклада в достижение цели) составляет, однако, примерно 65 %.

На важные задачи (категория Б) приходится в среднем 20 % общего числа и также 20 % значимости задач и дел руководителя.

Менее важные и несущественные задачи (категория В) составляют, напротив, 65 % общего числа задач, но имеют незначительную долю – порядка 15 % в общей «стоимости» всех дел, которые должен выполнить менеджер.

А Б В – анализ




Согласно выводам анализа АБВ рекомендуется за самые важные, то есть приносящие наибольший результат, дела А браться в первую очередь, чтобы с помощью немногих действий обеспечить большую часть общего эффекта. На следующие по значимости задачи Б приходится также существенная часть совокупного результата, тогда как выполнение относительно большого числа, но менее важных задач в целом дает небольшой итог.

**Применение анализа А Б В**

Анализ своих задач по методу АБВ вы можете осуществлять следующим образом.

1. Составьте список всех предстоящих в соответствующем периоде времени (декада, день и т.д.) задач, для чего можно использовать схему, рекомендованную в разделе «План дня», или нижеследующий формуляр.

**Листок учета задач и контроля за их выполнением**

| Дата | Приоритетность | | | Задача, дело, акция | Кому поручено | Начато | Кончено | Примечания |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | А | Б | В | | | | | |

2. Систематизируйте задачи по их важности, установите очередность дел в соответствии с их значением для вашей деятельности.

Не забывайте о том, что срочность принципиально не имеет ничего общего с важностью или значимостью соответствующей задачи.

3. Пронумеруйте свои задачи.

4. Оцените ваши задачи в соответствии с категориями А, Б и В.

А. Первые 15 % всех задач, относящихся к категории А (очень важные, имеющие наибольшую значимость для выполнения ваших функций), не подлежат перепоручению.

Б. Последующие 20 % задач составляют категорию Б (важные, существенные, могут быть поручены для исполнения другим лицам).

В. Остальные 65 % всех задач являются задачами категории В (менее важные, незначительные, в любом случае должны быть перепоручены).

5. Перепроверьте исходя из первоочередности задач категории А свой временной план на соответствие выделенного вами бюджета времени значению задач:

65 % запланированного времени (около 3 час.) – задачи А;

20 % запланированного времени (около 1 час.) – задачи Б;

15 % запланированного времени (около 45 мин.) – задачи В.

6. Произведите соответствующие корректировки.

Ориентируя свой временной план на задачи А, вы тем самым автоматически обеспечиваете то, что на менее важные, но поглощающие время задачи В выделяется столько времени, сколько соответствует их значению.

7. Оцените задачи Б и В с точки зрения возможности их делегирования.

Обратите внимание также на то, что задачи категории В не являются в принципе ненужными, излишними. Речь идет о том, что наряду с задачами А и Б существует множество предварительных работ, побочных задач и рутинных дел, которые должны быть выполнены.

Принятие решений о приоритетах, равно как и процесс установления целей,– весьма индивидуальное дело, поскольку все оценки ситуации в конечном итоге субъективны. О степени приоритетности можно спорить, здесь редко встречаются объективные

критерии. Важно, однако, то, что вы устанавливаете однозначные приоритеты и эти ваши решения могут опираться на факты.

**Вспомогательные критерии для принятия решений по задачам А**

Нижеследующие вопросы могут облегчить процесс принятия решений при планировании и выявлении задач категории А.

Благодаря выполнению каких задач я в наибольшей степени приближаюсь к воплощению моих главных целей (целей года, месяца, недели, дня)?

Могу ли я за счет выполнения одной-единственной задачи решить сразу несколько других?

Благодаря выполнению каких задач я могу внести максимальный вклад в достижение общих целей моего предприятия, отдела, рабочей группы и т.д.?

Выполнение каких задач принесет мне наибольшую пользу (в краткосрочном и долгосрочном плане), наибольшее денежное вознаграждение?

Невыполнение каких задач может иметь самые негативные последствия?

*Установление приоритетов – основное правило эффективной техники работы!*

*Отдавайте себе отчет в том,*
*что вы не все можете*
*и не все должны сделать,*
*устанавливайте приоритеты*
*и начинайте с важнейших дел!*

**Ускоренный анализ по принципу Эйзенхауэра**

Вместо того чтобы иметь время для действительно важных вещей, мы зачастую тратим энергию на срочные, но менее значимые дела.

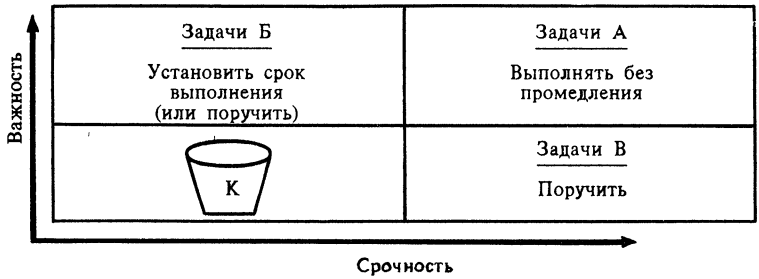
Редко случается, что важную задачу надо выполнить сегодня или на этой неделе, тогда как срочную задачу, как правило, стремятся выполнить немедленно.

Спросите себя:

Привык ли я от одной срочной задачи «спешить» к другой?

Не остаются ли вследствие этого невыполненными действительно важные задачи?

Предложенное американским генералом Дуайтом Эйзенхауэром правило является простым вспомогательным средством, особенно для тех случаев, когда надо быстро принять решение относительно того, какой задаче отдать предпочтение. Согласно этому правилу приоритеты устанавливаются по таким критериям, как срочность и важность дела.




**Принцип Эйзенхауэра**

В зависимости от степени срочности и важности задачи различаются четыре возможности их оценки и (в итоге) выполнения:

**1. Срочные/важные дела.**

За них следует приниматься немедленно и самому их выполнять.

**2. Срочные/менее важные дела.**

Здесь существует опасность попасть под «тиранию» спешности и в результате целиком отдаться решению конкретной задачи, потому что она срочная. Если же она, однако, является не столь важной, то она должна быть в любом случае делегирована, поскольку для ее выполнения не требуется каких-либо особых качеств.

**3. Менее срочные/важные задачи.**

Их не надо выполнять срочно, они, как правило, могут подождать. Сложности здесь возникают тогда, когда эти задачи рано или поздно превращаются в срочные и должны быть лично вами разрешены в кратчайшие сроки.

Поэтому мы вам рекомендуем: перепроверьте степень важности и попробуйте задачи этого типа полностью или частично поручать своим сотрудникам. Наряду с тем, что вы себя разгружаете, вы можете способствовать повышению мотивации в работе и квалификации в работе и квалификации своих подчиненных, доверяя им ответственные дела.

**4. Менее срочные/менее важные дела.**

Очень часто дела этой категории оседают на письменном столе, и без того заваленном бумагами. Если вы вдруг начинаете заниматься этими делами, забывая о задачах первой категории, то вам не следует жаловаться на перегрузку работой. Даже ваши подчиненные не должны приниматься за задачи этой группы.

*От задач несущественных и несрочных*
*следует воздерживаться!*

Наберитесь немного мужества, чтобы чаще прибегать к корзине для бумаг (объект «К» на схеме)!

Если вы будете последовательно распределять свои дела по категориям в соответствии с принципом Эйзенхауэра, вы значительно повысите свою производительность (продуктивность, результативность).

**Основы делегирования**

Под делегированием в общем смысле понимается передача подчиненному задачи или деятельности из сферы действий руководителя.

*Делегирование является ключевой деятельностью всякого управляющего. Ее прямой и косвенный эффекты весьма значительны*

*Делегирование важно как для руководителя, так и для подчиненных*

Лишь некоторые менеджеры бывают последовательны в поручении дел своим подчиненным. Многие практикуют делегирование с большой неохотой или в недостаточной мере.

Стоит проверить: что можно улучшить в стиле делегирования, который вы до сих пор практиковали! В нижеследующем реестре вы найдете внешние и внутренние причины противодействия делегированию. Рассмотрите их с точки зрения того, какие из них подходят к вашей ситуации:

Вы настолько заняты работой (посетители, телефоны, совещания и т.п.), что у вас нет времени на объяснение делегируемых заданий и контроль за ними.

Вы, возможно, сами не настолько осведомлены о задачах и проблемах, чтобы узнать, что именно нужно делегировать своим сотрудникам.

Вы отказываетесь от делегирования, поскольку считаете, что можете сами выполнить работу быстрее, чем ваши сотрудники, и таким образом пытаетесь сэкономить время.

Вы опасаетесь конфликта со своим начальником, если переадресуете то, что поручено вам.

Вы особенно привержены определенной задаче или деятельности, потому что, например, то или другое дело доставляет вам удовольствие.

Вы опасаетесь того, что ваши подчиненные могут решить задачу лучше, чем вы (конкуренция).

Вас тревожит возможность потерять контроль над делом, как только вы его выпускаете из своих рук.

Вы сомневаетесь в возможностях и способностях сотрудника и не хотите рисковать.

Вы боитесь потерять часть своего авторитета и имиджа, если то, что вы до сих пор делали сами, теперь берет на себя ваш сотрудник.

Вы не знаете, как вам следует реагировать, если подчиненный отклонит делегирование.

Как вы можете преодолеть свое внутреннее сопротивление? Идеи, меры, стратегия и т.д. (в письменной форме).

У подчиненных тоже может возникнуть сопротивление делегированию.

Нехватка знания, умения, боязнь критики ведут к неуверенности в своих силах, выражаются в страхе перед ответственностью (что может, в частности, проявиться в отговорках типа: «Я и так завален текущей (ненужной) работой!» и в итоге результируются в слабой мотивации).

Если вы чувствуете, что ваши подчиненные сопротивляются делегированию задач, то поговорите с ними об этом открыто, обсудите с ними эти проблемы. Попытайтесь найти причины и прийти к совместным решениям (например, разработать меры по стимулированию, заручиться поддержкой начальника и т.д.).

*Учтите, однако, что причины могут заключаться и в вашем стиле делегирования!*

Неудовлетворительная техника делегирования может привести к неуверенности подчиненных и соответственно к сопротивлению с их стороны, что в свою очередь скажется на руководителе и создаст на определенное время боязнь делегирования.

*Кто неэффективно делегирует, тот неэффективно управляет!*

**Основные правила (техника) делегирования**

Для вас как руководителя из необходимости делегирования вытекает целый ряд обязанностей:

подобрать подходящих сотрудников;

распределить сферы ответственности;

координировать выполнение порученных задач;

стимулировать и контролировать подчиненных;

осуществлять контроль рабочего процесса и результатов;

давать оценку своим сотрудникам (прежде всего хвалить, но и конструктивно критиковать);

пресекать попытки обратного или последующего делегирования.

Для подчиненных из делегирования также вытекают специфические обязанности:

самостоятельно осуществлять делегированную деятельность и принимать решения под свою ответственность;

своевременно и подробно информировать руководителя;

ставить руководителя в известность обо всех необычных случаях;

координировать свою деятельность со своими коллегами и заботиться об обмене информацией;

повышать квалификацию для того, чтобы отвечать предъявляемым требованиям.

Для менеджера проблема делегирования, несомненно, состоит не в том, сколько дел он должен делегировать, чтобы разгрузить себя и высвободить свое время, а в том, сколько дел он может поручить, не предъявляя к сотрудникам чрезмерных требований. Чем более высокое место в служебной иерархии занимает руководитель, тем больше времени он должен тратить на руководящую деятельность и тем меньше – на исполнительскую.

**Что делегировать, а что – нет?**

Делегировать в любом случае надо:

рутинную работу;

специализированную деятельность;

частные вопросы;

подготовительную работу (проекты и т.п.).

В конкретных случаях проверяйте каждое из предстоящих вам дел на возможность делегирования. Например, оцените такие занятия, как:

предварительная формулировка, но не окончательная фиксация целей, планов, программ и проектов, по которым вы должны принимать решения;

участие вместо вас в совещаниях, на которых ваши проблемы и предложения по решению могут быть изложены вашим сотрудником.

Делегируйте также те важные средне- и долгосрочные задачи из сферы вашей деятельности, которые могут мотивировать сотрудника и способствовать росту его профессионального уровня.

Не подлежат делегированию:

такие функции руководителя, как установление целей, принятие решений по выработке политики предприятия, контроль результатов и т.п.;

руководство сотрудниками, их мотивация;

задачи особой важности;

задачи высокой степени риска;

необычные, исключительные дела;

актуальные, срочные дела, не оставляющие времени для объяснения и перепроверки;

задачи строго доверительного характера.

**Когда делегировать?**

В ежедневных рабочих ситуациях – так часто и так много, как только можно и насколько позволяет рабочая обстановка.

В случае существенных изменений рабочей ситуации, требующих нового распределения функций и полномочий, а именно:

при изменении структуры персонала (новое назначение, повышение, увольнение);

при реорганизации и структурной перестройке отдела;

в случае наступления особых событий, кризисов;

при появлении новых сфер деятельности или при изменении компетенции.

**Как делегировать?**

Вашему вниманию предлагается 20 критериев правильного делегирования:

1. Делегируйте заблаговременно! Решения о том, что и кому вы хотите или должны поручить, принимайте сразу после составления рабочего плана.

2. Делегируйте, сообразуясь со способностями и возможностями своих сотрудников.

3. Делегируйте также с учетом необходимости мотивации и стимулирования своих сотрудников.

4. Делегируйте задачу или работу по возможности целиком, а не в виде частичных изолированных заданий.

5. Объясняйте сотруднику, о чем идет речь: об отдельном случае или о длительном делегировании.

6. Однородные задачи делегируйте по возможности одному и тому же определенному сотруднику.

7. Удостоверяйтесь в том, может и хочет ли соответствующий сотрудник взяться за задачу.

8. Остерегайтесь того, чтобы поручать одну и ту же работу для надежности двум сотрудникам, не знающим об этом.

9. Передавайте сотруднику вместе с рабочей задачей полномочия и компетенцию, необходимые для ее выполнения.

10. Давайте сотруднику как можно более полные и точные инструкции и информацию о его задаче и удостоверьтесь в том, что делегированное поручение понято правильно (сотрудник может сделать лишь то, о чем вы ему скажете, а не то, что вы себе представляли при изложении задания).

11. Объясняйте смысл и цель задачи (мотивация и целеустановка).

12. Крупные и важные задачи поручайте приказным путем, если необходимо – в письменной форме.

13. О новых и сложных задачах давайте наставления по пятиступенчатому методу:

а) подготовить сотрудника;

б) объяснить задачу;

в) показать, как делать работу;

г) доверить сотруднику дальнейшее исполнение под наблюдением и корректировать его;

д) передать сотруднику работу целиком и осуществлять только контроль за исполнением.

14. Предоставляйте сотруднику возможность дальнейшего профессионального обучения в целях лучшего выполнения порученных ему ответственных задач.

15. Обеспечьте сотруднику доступ к любой необходимой информации.

16. Избегайте того, чтобы без веских причин вмешиваться в рабочий процесс и тем самым «перечеркивать» делегирование.

17. Вместе с тем придайте сотруднику уверенность в том, что в случае возникновения трудностей и проблем он всегда может попросить у вас совета и поддержки.

18. Потребуйте от сотрудника отчета через установленные промежутки времени о том, как продвигается дело.

19. Контролируйте конечные результаты порученного дела и немедленно информируйте сотрудника о результатах контроля.

20. Конструктивно хвалите за успехи и критикуйте за недостатки и неудачи в работе. Позволяйте сотруднику либо представлять в высших инстанциях порученную ему задачу как его работу, либо соучаствовать в ее представлении на соответствующем уровне.

## *РЕАЛИЗАЦИЯ И ОРГАНИЗАЦИЯ: КАК ОВЛАДЕТЬ ТРУДОВЫМ ПРОЦЕССОМ И РЕАЛИЗОВАТЬ ТРУДОВУЮ АКТИВНОСТЬ*

*Никогда нельзя быть занятым настолько, чтобы не оставалось времени на обдумывание.*

Вильям М.Джефферс

### Организационные принципы распорядка дня

Организация вашего рабочего дня должна соответствовать основному принципу:

*«Работа должна подчиняться мне, а не наоборот»*

Следующие планы и принципы должны послужить для вас импульсами для составления распорядка дня, но они не носят характера обязывающих рекомендаций. Некоторые из них, возможно, вызовут у вас улыбку. Однако они хорошо зарекомендовали себя в различных рабочих ситуациях.

Оцените отдельные принципы исходя из того, насколько вы готовы их уже сейчас практиковать, просто испробовать или вообще отвергнуть.

Важно, чтобы вы нашли свой личный стиль. Для вас этот стиль — самый лучший.

25 организационных принципов во временном аспекте можно разделить на 3 группы:

| Начало дня | Основная часть дня | Конец дня |
|---|---|---|
| (1)–(8) | (9)–(20) | (21)–(25) |

**Правила начала дня**

1. Начинать день с позитивным настроением.

Каждое утро задавайте себе три вопроса:

Что я должен сделать, чтобы получить от этого дня как можно больше радости?

Как этот день может приблизить меня к моим целям?

Что я могу сегодня сделать в качестве компенсации сидячей работы для своего здоровья (например, провести тренировку, расслабиться и т.п.)?

2. Хорошо позавтракайте и без спешки — на работу.
3. Начинайте работу по возможности в одно и то же время.
4. Перепроверка планов дня.
5. Вначале — ключевые задачи.
6. Приступать без «раскачки».
7. Согласовывать план дня с секретарем.
8. Утром заниматься сложными и важными делами.

**Правила, касающиеся хода дня**

9. Хорошая подготовка к работе.
10. Влиять на фиксацию сроков.

Установленные ранее сроки очень часто принимают безоговорочно. Старайтесь, обговаривая сроки, которые плохо укладываются в ваши планы, приспосабливать их к своим интересам и «выторговывать» альтернативные варианты. Это часто получается легче, чем вы думаете.

11. Избегайте действий, вызывающих обратную реакцию.

Активные и коммуникабельные руководители склоняются к тому, чтобы заниматься все новыми и новыми делами, проблемами и идеями, и вызывают тем самым соответствующую реакцию на свои действия и вместе с этим негативные последствия для временного распорядка.

12. Отклонять дополнительно возникающие неотложные проблемы.

На каждом предприятии и в каждом подразделении возникают какие-либо неотложные обстоятельства или непредвиденные ситуации.

«Когда решается крупная проблема, кажется, что мелкие дела усиленно выдвигаются на передний план» (Ф.Купер).

Помните всегда о том, что отвлечение на так называемые срочные обстоятельства приводит к забвению на более или менее длительное время запланированных важных задач и к дополнительным затратам времени и средств.

13. Избегать незапланированных импульсивных действий.

14. Выкраивайте спокойный час.

Для выполнения важных дел требуется спокойная обстановка – это азбучная истина, но как воплотить ее в жизнь?

Хорошо себя зарекомендовало ежедневное резервирование одного спокойного или закрытого часа, в течение которого вам никто не может помешать. Таким образом, вы назначаете время – возможно, самое важное для вас:

*Время для себя (1 час)!*

Занесите это время в свой план так же, как вы отводите время на совещания или на визит посетителей. Подобный период никем не нарушаемой концентрированности существенно повысит производительность вашего труда.

Используйте это время для важных, но не срочных дел, носящих долговременный характер, например, для повышения уровня квалификации или для других задач, которые зачастую тонут в суете дня.

Отгородите себя на это время от внешнего мира – лучше всего с помощью секретаря или просто закройте дверь в свою комнату, предварительно предупредив, что «Вас нет на месте».

**Правила завершения рабочего дня**

15. Завершить несделанное.

Все начатые небольшие дела, такие, как просмотр корреспонденции, диктовка писем и памятных записок, старайтесь завершать в течение одного дня. Всякая отсрочка их выполнения может привести к дополнительным затратам труда, когда вы снова займетесь незавершенными делами и будете ликвидировать накопленные завалы.

16. Контроль за результатами и самоконтроль.

Сравнение намеченного в вашем распорядке дня объема работы с реально выполненным с учетом поставленных целей и отклонений от них представляет собой важную составную часть организации труда, самостоятельную функцию самоменеджмента, описанную в гл. 5.

17. План на следующий день.

*План на следующий день составляйте еще накануне вечером!*

Проверяйте, какие задачи не могут быть решены удовлетворительно или не могут быть решены совсем и подлежат переносу на следующий день.

Разработайте, пользуясь дневником времени, план на следующий день с установлением целей, приоритетов, делегированием.

18. Домой с хорошим настроением.

Радуйтесь предстоящему заслуженному отдыху после трудового дня! Наслаждайтесь дорогой домой и настраивайтесь на вечернее времяпровождение. Старайтесь понемногу, но регулярно заниматься спортом, например бегом трусцой, гимнастикой.

10 минут движения на свежем воздухе ежедневно – этого достаточно, по мнению медиков, чтобы как-то поддерживать физическую форму.

19. Каждый день должен иметь свою кульминацию.

В смысле позитивного образа жизни важно осознать, какое качество и какую ценность имеет каждый день для вашей жизни. В этой связи недостаточно замыкаться на успешных шагах в направлении к цели карьеры. Нужно каждый прожитый день по возможности делать в целом удавшимся днем.

**Пути к саморазгрузке**

Одной из важнейших предпосылок успешной работы является концентрация на действительно важном и существенном вместо распыления по мелочам. Вы сможете значительно улучшить свой рабочий стиль и разгрузить себя, если все свои рабочие задачи будете сначала (кратко и принципиально) ставить под вопрос.

Зачем вообще это делать?
Почему именно я?
Почему именно сейчас?
Почему в этой форме?

Перепишите эти вопросы на карточку и поместите их на видном месте на вашем письменном столе! Они помогут вам удерживаться от ненужных дел в течение рабочего дня.

Путем последовательного и планомерного труда можно добиться существенной экономии рабочего времени.

**Обзор истекшего дня (самоконтроль)**

В конце рабочего дня необходимо контролировать и отражать не только выполнение поставленных задач, но и личную ситуацию.

*Обозревая истекший день, перепроверьте,*
*что прошло благополучно и соответственно*
*что могло быть сделано лучше!*

Поскольку, судя по опыту, подобный обширный список вопросов можно использовать далеко не всегда (если его вообще можно практиковать), применяйте метод «пяти пальцев», который ориентируется на начальные буквы названий пальцев.

М (мизинец) – мыслительный процесс: какие знания, опыт я сегодня получил?

Б (безымянный палец) – близость цели: что я сегодня сделал и чего достиг?

С (средний палец) – состояние духа: каким было сегодня мое преобладающее настроение, расположение духа?

У (указательный палец) – услуга, помощь: чем я сегодня помог другим, чем услужил, порадовал или «поспособствовал»?

Б (большой палец) – бодрость, физическая форма: каким было мое состояние сегодня? Что я сделал сегодня для своего здоровья, поддержания своих физических кондиций?

*Отыщите в течение дня такие типичные ситуации, когда вы могли*
*бы применять эту формулу,*
*например, в автомобиле по пути домой*
*или в ожидании автобуса!*

**Оценка результатов дня**

Вы можете каждый день оценивать по четырехбалльной системе и заносить отметку в свой дневник времени:

4 = особенно удачный день;

3 = удачный день;

2 = удовлетворительный день;

1 = неудачный день (плохое настроение, неуспех, раздражение, заботы).

Таким образом вы подчеркиваете качество дня, его значение, которое он имеет для вашей жизни. Это оказывает позитивное воздействие на вашу уверенность в успехе. Даже если вы раздражены и находитесь в плохом настроении, благодаря подведению итогов в конце дня вы побуждаетесь к тому, чтобы сконцентрироваться на положительных результатах. В итоге баланс будет выглядеть позитивнее, и ваше настроение, с которым вы ляжете спать, станет уже иным!

## ОДЕЖДА ДЛЯ УСПЕХА

(Дайджест книги Т.Моллой «Одежда для успеха». Нью-Йорк, 1972)

Современного делового человека мы выделяем из толпы сразу. По каким признакам? Что отличает его от массы идущих людей? Из чего складывается тот облик, к характеристике которого мы не-

избежно добавляем определение «деловой»? Несомненно, что человек, для которого бизнес не хобби, а серьезная работа, учитывает все нюансы, так или иначе способствующие успеху. Уверенную походку, выразительные жесты, доброжелательную улыбку и многие другие невербальные сигналы преуспевающего делового человека мы воспринимаем как должное соответствие. То же самое можно сказать о внешнем виде делового мужчины. Но все ли даже очень деловые и преуспевающие мужчины одеваются правильно, что нужно сделать, чтобы поставить себе на службу еще один фактор эффективности деловых связей? Как должен выглядеть деловой мужчина? Оказывается, эта тема для очень серьезных исследований и солидных книг. Одним из таких изданий является книга Дж.Т.Моллоя «Одежда для успеха», по страницам которой вам предлагается совершить интересную и полезную экскурсию.

Стремительное развитие производства и связанная с этим проблема совершенствования деловых отношений заставляют все больше обращать внимание не только на прямые, но и на косвенные факторы, определяющие эффективность деловых связей. Никто сейчас не будет отрицать, что стиль одежды мужчины влияет на его успех в деловых контактах, а правильно выбранный костюм способствует созданию нужной рабочей атмосферы.

Наша одежда – часть рабочей среды, она может многое сказать о нашей личности, положении и непременно должна способствовать авторитету.

Большинство деловых мужчин одевается неправильно. И конечно, не от сознательного стремления выглядеть хуже своих возможностей. Чаще всего они уверены, что одеваются красиво и даже модно. Эта точка зрения, к сожалению, больше опирается на мнение жен, подруг и секретарш, которые с помощью модельеров ведут своих мужей, любимых и шефов к... катастрофе. Женщины, не надо обижаться, никто не сомневается в ваших благих намерениях, но результат ваших усилий подчас противоположен цели. Калейдоскоп моды вызвал у женщин ощущение, что все модное – самое лучшее. Поэтому, если вы не хотите многое потерять в глазах ваших самых авторитетных коллег, нельзя полностью полагаться в выборе одежды на женщину...

Надо учитывать, что развитие стиля деловой одежды скорее подобно спокойной реке, чем прихотливому потоку. Деловая среда не подвержена случайным веяниям, и потому деловая одежда достаточно консервативна.

## *КАК ДОЛЖЕН ВЫГЛЯДЕТЬ ДЕЛОВОЙ МУЖЧИНА?*

солидным и уверенным в себе;
деловым и привлекательным;
порядочным, внушающим доверие;
не без претензии на изящество и элегантность.
Итак, внешний вид в целом.

Предлагаемые варианты одежды универсальны – они разрабатывались на основе массового изучения влияния одежды на деловой успех, вне влияния журналов мод.

Искусство сочетания элементов одежды всегда должно учитывать цвет, линию, фактуру и стиль. Неумелое комбинирование может сделать вашу внешность блеклой (светло-серый костюм, голубая рубашка, светло-голубой галстук с рисунком, зеленая рубашка, синий костюм).

**Линия.** Это не столько общий силуэт одежды, сколько общее направление линий на пиджаке, рубашке, галстуке, на костюме они располагаются либо вертикальными полосами, либо клетками. Галстуки бывают без рисунка, с абстрактным рисунком или с четким направлением полос: горизонтальным, вертикальным, диагональным. Разнообразное направление линий рисунка могут иметь и рубашки.

**Основная рекомендация:** линии элементов одежды не должны резко пересекаться друг с другом, но и не должны сливаться.

**Фактура материала.** «Высший пилотаж» для мужчин — это одежда с гармонирующей фактурой. Например, прекрасно сочетание фланелевого костюма и блестящего шелкового галстука.

**Стиль.** Первое, что надо учитывать,— это соответствие стилей элементов одежды. Очень дисгармонично, например, будет выглядеть деловой, несколько консервативный костюм в сочетании с клетчатой спортивной рубашкой. Несуразность сочетания костюма с широкими лацканами и узкого галстука также очевидна.

Единства стиля легче всего добиться, выбирая однотонные элементы одежды. Многие мужчины считают, что такие комбинации скучны и не привлекательны. Это не так. Если мужчина одет, например, в темно-синий костюм, белую рубашку и темно-красный галстук, то у него хороший вкус. Поэтому однотонный костюм должен быть основным элементом одежды делового мужчины. Такой костюм обладает свойством хорошо сочетаться с однотонными цветами и рисунками других элементов одежды, что упрощает выбор правильной комбинации: костюм — рубашка — галстук. Костюм может быть синим, серым, бежевым, коричневым.

**Вариации на тему однотонного костюма.** С ним сочетается любой рисунок рубашки. Если же сюда добавить и однотонный галстук, то получится прекрасное трио: однотонность — рисунок — однотонность. Надо помнить, что никогда не сочетаются одинаковые рисунки, их всегда надо разделять однотонным элементом. Прекрасно, например, смотрятся вместе однотонный серый костюм, светлая рубашка с темно-красными полосками, однотонный серый галстук, повторяющий цвет костюма. Другой вариант: те же костюм и рубашка и темно-красный галстук, повторяющий по цвету полоски рубашки. В приведенных примерах галстук полностью повторяет цвет одного из элементов, а сочетание костюма и рубашки достаточно живописно. В других случаях, если комбинация костюма и рубашки бледна, то ее можно оживить контрастирующим галстуком. Например, серый костюм, голубая рубашка и темно-красный галстук. Еще один свежий и хороший вариант: синий однотонный костюм, контрастно-белая рубашка и галстук в горошек (чем мельче горошек, тем элегантнее вид).

Итак, для однотонного костюма мы имеем три основных варианта:

однотонная рубашка, однотонный галстук;
рубашка с рисунком, однотонный галстук;
однотонная рубашка, галстук с рисунком.

Сочетание однотонного костюма с рубашкой и галстуком, имеющим рисунок, потребует от вас знакомства с разделом «Галстуки», опыта и уверенности в своем вкусе. Можно рекомендовать и такую комбинацию: однотонный костюм, рубашка в мелкую полоску и любой галстук (так как даже галстук с диагональными полосками не будет дисгармонировать с такой рубашкой).

**Костюм в полоску.** С ним не следует надевать клетчатых рубашек, так как клетки диссонируют с полосками костюма и не сочетаются с его деловым, серьезным стилем. Здесь будет к месту однотонная голубая или белая рубашка, а полосы на костюме и сочетание их по цвету с рубашкой придадут освежающий общий вид.

**Костюм в полоску и полосатая рубашка** – тоже «играющая» комбинация, если полосы одного из элементов не слишком выделяются и пестрят, труднее найти правильное сочетание в случае, когда и костюм, и рубашка, и галстук имеют рисунок. «Не работает», к примеру, вариант с ярко выраженными полосами на галстуке. Такое сочетание выигрывает, если какие-то полосы выражены слабее. К полосатому костюму с однотонной рубашкой больше подойдут галстуки в горошек, с ромбиками, треугольниками и т.п.

**Клетчатый костюм.** Это уже сложнее: рубашка должна быть только однотонной, галстук – без строгой направленности рисунка или одноцветный. Если клетчатый костюм блеклый, то его можно оживить рубашкой. Например, синий костюм скучной расцветки освежит ярко-голубая рубашка, особенно если она в тон с полосками костюма. Хорошего эффекта можно достичь светло-серым или голубым галстуком.

Интересно, что сочетание коричневых и синих тонов придает внешнему виду авторитетность и солидность. Возможен такой вариант: коричнево-синий костюм в клетку, голубая рубашка и галстук с абстрактным рисунком синих и коричневых тонов.

Если вы выбрали костюм оранжевых, бурых или золотистых тонов, то в сочетании с белой рубашкой подойдет только галстук, подчеркивающий оранжевую, бурую или золотистую составляющую костюма.

Внимание! В деловых ситуациях не следует отдавать предпочтение одежде ярких расцветок, так как такой костюм привлекает к себе внимание и требует особо тонкого вкуса и большого опыта.

Рубашка плюс галстук. От сочетания рубашки и галстука меняется общий вид любого костюма. В летнем варианте лучше всего светло-бежевый костюм-тройка, светлая однотонная рубашка, темный галстук. Эффект – необычная свежесть внешнего вида в сочетании с деловитостью. Неплох и спортивный вариант: тот же костюм без жилета, клетчатая рубашка, яркий галстук-бабочка.

Галстук – может быть, главный показатель вашего вкуса и статуса, хотя большинство мужчин уделяет ему мало внимания.

Как выбрать галстук?

положитесь в его выборе только на себя;

длина галстука должна быть такой, чтобы в завязанном виде он доставал пряжку ремня;

лучший материал: шелк, шерсть и, наконец, хлопок.

Очень хорошо смотрится синтетическая ткань под шелк или ее смесь с шелком.

Гладкий шелк несколько блестит, плетеный шелк не имеет блеска. Шелковые галстуки идут к различным тканям и годятся для любых ситуаций. Шерстяной вязаный галстук больше подходит к спортивной одежде. Галстук из шерстяной ткани – к теплой спортивной куртке. Галстук из тонкой шерсти, хотя и похож на шелковый, но в отличие от него не блестит, что придает ему менее церемонный вид. Галстуки из хлопчатобумажной ткани должны быть легкими и по цвету, и по весу. Их носят летом. Льняные галстуки тоже хороши, но они очень быстро теряют вид; вискозные быстро утрачивают форму и выглядят жалко.

**Узоры на галстуке.** Если вы не полагаетесь на свой вкус в выборе рисунка – носите однотонный галстук: он подходит к любой рубашке и любому костюму. Здесь нужно только следить за гармонией цвета и фактуры. Кстати, однотонная одежда более притязательна к качеству материала и пошива.

Хорошо бы иметь в гардеробе однотонные галстуки «про запас»: синий, коричневый, беж, темно-красный, серый и белый (он тоже может пригодиться). Покупая однотонный галстук с выпуклым рельефным рисунком, следите, чтобы он выглядел изящно, но не претенциозно.

Галстук в горошек так же популярен, как и однотонный, но элегантнее последнего. Основной фон галстука должен доминировать в цветовой гамме одежды, гармонируя или, наоборот, контрастируя с ней. Цвет горошка подбирается по цвету рубашки. Наиболее распространен темно-синий галстук в белый горошек. Он придает мужчинам свежесть и даже некоторый шарм. Повторяем: чем мельче горошек, тем утонченнее ваш вид. Галстук в горошек идет деловым людям.

Галстук с темными четкими диагональными полосами также подходит для деловой одежды: летом – полосы пастельных тонов на белом фоне. Так называемые «консервативные галстуки» (с окружностями, ромбами, треугольниками и т.п.) незаменимы для человека с авторитетным положением. Своей строгостью, четкостью, уравновешенностью они подчеркивают положение его владельца.

Галстук с разнообразными абстрактными рисунками воспринимается несколько игриво, поэтому не следует его надевать на серьезное деловое свидание. С другой стороны, он может освежить тусклый, мрачноватый костюм. Разнообразие тонов в абстрактном рисунке подходит почти к любому костюму, особенно в путешествиях и долгосрочных командировках.

Никогда не носите галстуков с изображением символов, эмблем, с газетным текстом и «шедеврами» живописи. Избегайте черных, фиолетовых, пурпурных цветов, пересекающихся и налагающихся рисунков, очень коротких или массивных галстуков. Последние особенно не идут грузным мужчинам с короткой шеей.

Галстук-бабочка подойдет к одежде молодежно-спортивного стиля и более приемлем вне деловой сферы.

**Как покупать костюм?**

Вы должны знать заранее, что именно хотите получить: цвет, стиль, фасон, ткань. Исходите из того, какую сумму вы можете выделить на покупку. И конечно, нужно хотя бы приблизительно знать свой размер...

Для делового мужчины покупка костюма – серьезный и обдуманный шаг. Когда пойдете в магазин, наденьте свой самый хороший костюм, а рубашку и галстук – те, которые, на ваш взгляд, подойдут и к новому костюму. Если вы явитесь в магазин в джинсах и свитере, не особенно рассчитывайте на помощь продавца.

Еще до примерки внимательно осмотрите ткань, подкладку, пуговицы, карманы. Убедитесь, что рисунок ткани везде совпадает. И наконец, изо всех сил сомните рукав пиджака. Если после вашего эксперимента на рукаве останутся следы... тогда вы просто измяли костюм, который не собираетесь покупать. И только теперь – примерка.

Начинайте с брюк. Брюки меряют в туфлях. Переложите все предметы, которые вы обычно носите с собой, в карманы новых брюк. Пояс не должен быть выше спереди и ниже сзади. В хорошо облегающие брюки достаточно свободно входит ладонь. Брюки без манжет сзади должны быть длиннее, чем спереди, на 1,5–2 см, с манжетами – параллельны полу.

В пиджаке самое главное – как вы себя в нем чувствуете. Вам должно быть удобно и когда сидите, и когда стоите, и когда двигаетесь. Трудно описать, как должен сидеть пиджак, но прекрасно сидящий пиджак видно сразу. Если у вас тонкая талия, выберите пиджак прилегающего покроя. Чтобы правильно выбрать длину пиджака, опустите руки по швам и согните пальцы так, чтобы край пиджака оказался между согнутыми пальцами и ладонью. Правда, длина рук у всех разная. Длина рукавов должна быть на 12–13 см выше кончика большого пальца.

Лучше всего костюм из шерсти. Он хорошо сидит, не вытягивается, не теряет форму, зимой в нем тепло. Хороша ткань из смеси синтетического волокна с шерстью. Костюмы из такой ткани имеют все преимущества шерстяных, но легче и дешевле. Смесь синтетики с хлопком хороша для светлых костюмов, но их хватает только на один сезон. Всех других материалов (нейлон, кримплен и пр.) следует избегать.

Костюмы из джинсовой ткани и вельвета по праву пользуются популярностью среди работников кино, телевидения, рекламы, а также артистов и художников, но для делового человека они приемлемы только в качестве спортивной одежды.

Самые подходящие цвета и оттенки ткани для костюма: синий, серый, беж. Меньше – коричневый и черный. Однотонный костюм – основа одежды делового мужчины. Если костюм в полоску, лучше, чтобы она была узкой, вертикальной, белого или синего цвета. Клетчатые костюмы приемлемы, но клетка должна быть

почти незаметной, без оранжевого, рыжего и пурпурного цветов. Если вы сочтете, что выбранный вами пиджак подойдет и к спортивной одежде, сразу откажитесь от покупки.

**Подробнее о рубашке**

Во-первых, ткань. Безусловно – хлопок. Рубашки из хлопка приятно носить, они мягкие, выглядят добротно. Хлопок «дышит» в жару, но, к несчастью, мнется, и его трудно гладить. Рубашки из смеси синтетики с хлопком легко стирать и гладить, они всегда хорошо смотрятся и почти не мнутся. Но в такой рубашке очень душно в жару.

Сейчас очень много трикотажных рубашек. Их можно стирать и не гладить, но они очень тянутся. В них жарко, особенно если вы целый день не снимаете пиджак (а вы не должны его снимать). Такие рубашки хороши в длительных командировках.

Избегайте шелковых, блестящих и прозрачных рубашек. Чтобы рубашка хорошо сидела, она должна быть по размеру.

Обращайте внимание на три момента: рубашка не должна собираться в складки и пузыриться вокруг талии, но и не должна вылезать из-под ремня. Большое значение имеет количество пуговиц и где они пришиты, особенно для высоких и полных мужчин: при движении нижняя пуговица так и выскальзывает из-под ремня, рискуя обнажить живот... Следите, чтобы она была на 8 см ниже ремня, если ее нет – пришейте.

Воротник – это, пожалуй, самое ответственное место. Он должен быть всегда по размеру! Высота воротничка зависит от... возраста. Высокий воротник скрывает морщины на шее. Сам воротничок тоже должен быть без морщинок, складочек и образовывать с узлом галстука единое целое.

Манжеты рубашки должны быть чуть ниже запястья и на 1 см высовываться из-под рукава пиджака, плотно прилегать к руке, но давать вам возможность свободно смотреть на ручные часы.

Только белые и однотонные рубашки свидетельствуют о вашем вкусе, авторитете, компетентности. Только белые и однотонные рубашки сочетаются с любым костюмом и галстуком. Хороши еще и пастельные цвета, и чем бледнее, тем лучше.

Никогда, ни при каких обстоятельствах не носите красных рубашек. Если у вас болезненный цвет лица, забудьте о сером, желтом и зеленом цветах. И помните, что только гангстер наденет рубашку темнее, чем костюм, и галстук светлее, чем рубашка. У вас же всегда рубашка должна быть светлее костюма и галстук темнее рубашки.

Полоски – вполне подходящий рисунок для деловой рубашки. Сами они и расстояние между ними могут быть самыми разнообразными. И все же чем ближе полоски расположены друг к другу, тем лучше. Не покупайте рубашек с разноцветными полосками, расстояние между которыми более 6 см. На белом фоне полоски могут быть любого цвета, но они должны сочетаться с цветом костюма. Чем темнее полоска, тем лучше. Например, темно-бордовая полоска лучше ярко-красной, темно-синяя лучше голубой.

К рубашке в клетку те же требования, что и к костюму: клетка должна быть простой, нежной. Яркая, определенно выраженная, разноцветная клетка хороша только для спортивной одежды. Разные ковровые рисунки, ленточки, цепочки, кружочки, точки, цветочки, волнистые линии – не для делового мужчины! Ни в коем случае не появляйтесь на работе в рубашке с короткими рукавами. Карманы – только простые, без клапанов и пуговиц. Простыми должны быть и пуговицы. И уж конечно, ни один деловой мужчина не позволит себе появиться в рубашке с погончиками.

Как только вы купили костюм, сразу же купите к нему рубашки и галстуки: о тех рубашках, которые уже есть в вашем гардеробе, не беспокойтесь, они еще пригодятся. Количество рубашек зависит от того, как быстро вы их стираете и сколько костюмов вы имеете. К каждому костюму должно быть по крайней мере по 3 рубашки и 2 галстука. Чем больше у вас костюмов, тем меньше рубашек понадобится для каждого костюма в отдельности.

**Одежду определяет ситуация**

Опытный руководитель знает, что в разных ситуациях он играет разные роли и должен быть одет соответственно. Рассмотрим, к примеру, обычные встречи обычного руководителя. В понедельник он встречается с директором объединения. Выглядеть нужно авторитетно, солидно и невызывающе. К встрече с заведующими отделами следует одеться почти так же, как и в понедельник. Но вот – общая беседа с сотрудниками своего отдела. Чтобы атмосфера была дружеской, а психологический климат располагающим, шеф должен выглядеть проще и «доступней», чем при встречах с высоким начальством. Если предстоит разговор с равным по должности работником такого же объединения, нужно постараться выглядеть так же, как и человек, с которым предстоит беседовать. А если к вам на беседу или заключение договора явился работник небольшого предприятия, ваш внешний вид не должен его подавлять, нужно одеться проще, а галстук может быть и поярче. Все эти приемы должны быть незаметны, ненавязчивы. Только тогда они приобретают психологическое значение для деловых контактов.

Итак, если хотите произвести хорошее впечатление, носите:

однотонные костюмы, например, серый с бледно-голубой рубашкой и темно-бордовым галстуком;

бежевый костюм с голубой рубашкой;

темно-синий костюм с бледной рубашкой;

клетчатый костюм бежевых и неярких коричневых тонов.

**НЕ НОСИТЕ:**

ничего кричащего;

ничего контрастного;

черных костюмов с белой рубашкой.

Если вам еще необходимо утвердить свой авторитет, носите костюм в тонкую полоску и белую рубашку.

Если мужчины в вашем учреждении привыкли снимать пиджаки, что ж – последуйте их примеру.

**ПОМНИТЕ!**

1. Сначала купите костюм. Он самый главный из всех элементов одежды.

2. Прикрепите образец ткани вашего нового костюма хотя бы к листочку записной книжки и выбирайте рубашку уже сообразно нашим рекомендациям и вашему вкусу.

3. Если читатель не склонен вдаваться во все тонкости комбинирования одежды, то, упрощая задачу, можно предложить ему придерживаться системы сине-серых тонов, где рубашка любая, а галстук гармонирует с пиджаком.

4. Плохо сочетаются в разных элементах одежды одинаковые рисунки.

5. Галстук должен сочетаться с рубашкой или немножко контрастировать с ней, но не дисгармонировать с костюмом.

6. Стоит учитывать и климат. Чем южнее, тем естественнее смотрятся светлые тона и более легкие ткани одежды.

7. Следуя даже упрощенным рекомендациям, вы будете выглядеть достаточно представительно, хотя и несколько скучновато.

8. Да, не забудьте: узел вашего галстука всегда должен быть идеальным!

**Выступление перед аудиторией**

Очень важно не остаться незаметным. Вы же должны управлять вниманием людей! Если вы появитесь в бледно-голубом костюме, бледно-голубой рубашке и бледно-голубом галстуке, то вас примут... за подсыхающую голубую кляксу. На вас попросту не обратят внимания и, вероятнее всего, не будут слушать.

Важно и не слиться с фоном. Конечно, лучше заранее знать, что будет у вас за спиной во время выступления. Если вдруг оказалось, что вы сливаетесь с фоном, то снимите пиджак – другого выхода нет. Лучше выглядеть несколько экстравагантно, чем позволить слушателям проигнорировать вас. С некоторого расстояния мелкие детали сливаются: костюм в мелкую клеточку может вызвать головокружение, а полосочки – рябь в глазах.

Для выступлений надевайте темно-синий или темно-серый костюм, обязательно однотонный, белую или очень бледную однотонную рубашку и галстук, сочетающийся с цветом костюма.

Теперь вы в центре внимания, и в зале вас услышат, если, конечно, вы знаете, как обращаться с микрофоном, а также что и как говорить!

**Ваша внешность на телевидении**

**Никогда не надевайте:**

ничего полосатого. Полоски на экранах домашних телевизоров напоминают помехи;

белую рубашку. Далеко не все телевизоры хорошо показывают и ваша рубашка может показаться несвежей;

галстук с мелким рисунком. Такой рисунок «прыгает» на экранах телевизоров.

**Помните далее:**

вас будут слушать не только такие же, как вы руководящие работники;

хотя стрижка делового мужчины и должна быть короткой, но на ТВ авторитетней выглядит современная прическа;

однотонная одежда никогда не подведет;

женщины никогда не скажут, что мужчина плохо одевается, они скажут, что мужчина не знает, как хорошо одеваться. А если он чего-то не знает, то он, возможно, человек недалекий;

успех выступления зависит не только от вашего выступления, но и от вашего умения учесть вкусы зрителей и использовать знание их психологии.

**Одежда для спорта и отдыха**

Одежда для спорта должна быть только одеждой для спорта. Нельзя носить с джинсами туфли, в которых вы ходите на работу. Нелепо выглядит выходная рубашка с шортами.

Спортивная одежда может быть очень яркой, хотя и не в ущерб общим правилам хорошего вкуса. Удивительно, но факт, что самый неприемлемый цвет для спортивной одежды – бледно-глубой. Избегайте ярко-желтого цвета, в крайнем случае – бледно-желтый. Чем темнее красный цвет, тем лучше. Пурпурный – ни в коем случае. К оранжевому трудно подобрать сочетающиеся элементы, разве что белый. Зеленый тоже не годится. ЛУЧШЕ ВСЕГО для спорта синий, белый, темно-бордовый, хаки, беж.

Избегайте шелка, велюра (хотя зимой можно надеть рубашку из тонкого велюра), бархата, прозрачных тканей. Прекрасны для спорта хлопчатобумажная джинсовая ткань, шерсть. Изделия из синтетики должны быть только отличного качества и хорошо имитировать натуральные ткани. Исключение составляет лыжный костюм, который по своему назначению должен быть синтетическим. Избегайте кружков, полосок, точек, всего, что напоминает ковер,– всегда лучше однотонная и клетчатая одежда. Клетка может быть очень яркой, но остальные детали должны быть однотонными.

Для спортивной одежды удобны изделия из кожи, но она должна быть только очень хорошего качества и не черная. Черного цвета могут быть ремни, обувь, перчатки. Черные куртки до талии – не ваш стиль.

ПОМНИТЕ, спортивная одежда должна хорошо сидеть: не растягиваться, не висеть, не болтаться, не спускаться, даже не морщить!

**Аксессуары**

Само слово «аксессуары» подразумевает нечто второстепенное. Но очень часто именно второстепенные предметы и создают весь облик делового и собранного человека.

**Ювелирные изделия.** Здесь правило простое: чем меньше, тем лучше. Булавки для галстука не нужны никому, равно как и всевозможные значки на лацкане пиджака. Никогда не носите

стальные браслеты, которые становятся сейчас очень популярными. Носите только обручальное кольцо. Запонки должны быть простыми, маленькими, неброскими. Хороши золотые или серебряные запонки-шарики. Если вам хочется носить запонки с камнем, то он должен быть драгоценным.

**Ремень** может быть любым, но без вычурной пряжки.

На шее должен быть только **галстук**. Никаких цепочек и медальонов даже со спортивной одеждой или на пляже.

**Бумажник** лучше всего из хорошей кожи темно-коричневого цвета. Он не должен быть слишком набит.

**Атташе-кейс (дипломат).** Незаменимым предметом для делового мужчины должен стать темно-коричневый без металлических украшений дипломат. Черный и серый покупать не стоит.

**Пишущая ручка и карандаш** должны быть всегда при себе у каждого делового мужчины. Желательно, чтобы ручка была с надежным золотым пером. Никогда не пишите дешевыми ручками.

**Перчатки.** Купите несколько пар перчаток. Все перчатки хороши, но лучше всего из коричневой кожи. Неплохо смотрится серый цвет. Перчатки должны быть на тонкой подкладке. Замшевые перчатки больше подходят для спорта и отдыха.

**Зонт.** Деловому мужчине больше подходит нескладной зонт черного цвета с простой ручкой.

**Шарф** лучше из шерсти и шелка любой неброской расцветки, сочетающейся с одеждой. Белый шарф имеет слишком парадный вид.

**Носовые платки** должны быть хлопчатобумажные, подрубленные, белые. Никогда не покупайте цветные носовые платки или платки в тон галстуку.

**Обувь** лучше черного и коричневого цвета любых оттенков со шнурками или без, на ваш вкус, но ни в коем случае не лакированная. Никогда не носите обувь на высоком каблуке и на платформе. Если вы недовольны своим ростом, можете носить туфли на высоком каблуке, но они не должны привлекать к себе внимания.

**Носки** – только темного цвета, выше икры и без единой морщинки.

**Шляпа.** Если вы носите шляпу – носите. Но она должна быть обычной.

**Часы** должны быть плоскими, простыми или золотыми на золотом браслете или кожаном ремешке.

**Плащ.** Самый подходящий цвет – беж, хорошо синий, но не черный.

**Демисезонное пальто** – дорогое, однотонное, лучше цвета верблюжьей шерсти. Пальто должно очень хорошо сидеть.

**Зимнее пальто.** Остановите свой выбор на бежевом или синем. Мех – благородных пород. Покрой – практически любой. Но если вы небольшого роста, то в пальто до колен вы будете казаться еще меньше, а мужчина высокого роста в таком пальто выглядит еще выше. Деловой мужчина может носить пальто из замши или кожи, но не черного цвета.

**О прическе и прочем**

Характерные черты делового человека – это аккуратно причесанные волосы и начищенная обувь...

Выберите прическу, подходящую именно для вашей среды и обстоятельств. Прическа делает чудеса с человеческим лицом – она может скрыть и торчащие уши, и неправильную форму черепа. Мужчины с темными волосами выглядят авторитетнее и могут приумножать это впечатление, если будут носить костюм под цвет волос, а волосы – чуть-чуть длиннее обычных. Светлым и рыжим не следует носить одежду под цвет волос.

**Борода, усы.** Никогда еще борода и усы не способствовали успеху. Если уж у вас совсем невыразительная внешность – попробуйте. Борода может скрыть отсутствие подбородка или вызывающую моложавость. Если вы решили все же отрастить усы, помните: никаких крайностей. Пышные усы и усы-ниточки вызывают отрицательное отношение. Трудно испытывать приязнь к человеку с жиденькой бороденкой, а большие окладистые бороды сейчас не в моде. Борода и усы должны быть всегда хорошо подстрижены, а во время деловых обедов в них не должны застревать крошки...

**Очки** могут очень повлиять на общий вид. Если вам не идут никакие очки, носите контактные линзы. Металлическая оправа считается современной, но больше подходит молодым. Тяжелые пластмассовые или роговые оправы более традиционны, в них люди выглядят старше своих лет. Мужчинам с развитой нижней челюстью лучше носить очки в тяжелой оправе. К узким лицам больше подходят облегченные оправы. Очень молодым людям, которые добиваются уважения, я бы советовал носить оправу под цвет волос.

**Рост решает многие проблемы**

Пожалуй, самое главное для самолюбия мужчины – его рост. У высоких мужчин рост – и преимущество, и проклятье. Преимущество в том, что высокий мужчина вызывает чувство почтения, уважения, к его мнению прислушиваются. И проклятье в том, что больших мужчин, тем более с суровой внешностью, побаиваются.

Но из любого положения есть выход. Если вы поскользнетесь и как бы невзначай рассыплете бумаги, это вызовет сострадание к такому большому и такому неловкому мужчине...

Существуют и другие психологические уловки. Очень рослому мужчине не следует носить темных, полосатых костюмов и жилетов. Можно им посоветовать одежду мягких цветов и тканей: бежевые и серые костюмы, светло-голубые рубашки, серые и синие галстуки. Высокий мужчина должен избегать резких цветовых контрастов и всего, что привлекает к нему внимание. Обувь должна быть легкой.

С невысокими мужчинами проще. Им просто следует одеваться соответственно тем советам, которые мы публиковали в предыдущем материале. Невысокие мужчины должны постараться обратить на себя внимание. Мужчины очень маленького роста могут сделать исключение и носить то, что не рекомендуется носить вообще

никому и никогда: алмазные булавки для галстука, носовой платок в нагрудном кармане и какие-нибудь дорогие обыкновенные часы. Очки должны быть в довольно тяжелой оправе. И навсегда следует расстаться с зонтом!

Некоторые мужчины в любой одежде выглядят неаккуратно. Обязательно следите за тем, чтобы ваша обувь была безупречно чистой, прическа аккуратной, рубашка свежей, а узел галстука на месте.

Придерживайтесь следующих правил:

одевайтесь по возможности добротно;

следите за чистотой и порядком в одежде;

если не знаете, что надеть в какой-нибудь конкретной ситуации, лучше одеться консервативно;

одевайтесь в том же стиле, что и люди, с которыми вы должны встретиться;

не носите ничего зеленого;

следите, чтобы ваши волосы были чистыми;

постарайтесь, чтобы ваши поступки, слова и одежда запоминались;

носите дипломат;

всегда имейте при себе дорогую ручку и карандаш;

носите дорогие галстуки;

никогда не снимайте пиджак;

прежде чем идти на деловое свидание, бросьте взгляд в зеркало. Вы сами удивитесь, как много маленьких погрешностей заметите в вашей внешности;

если вы демонстрируете продукцию своей организации на какой-либо выставке, помните, что ваша одежда и весь облик в целом – это частица информации об общем уровне вашего предприятия и о качестве поставляемой продукции.

**Если ваши подчиненные – женщины**

Сами женщины говорят, что они любят, когда их начальник одет модно, со вкусом. И уверяют, что работать для такого начальника хочется еще усерднее. А исследования показали следующее:

начальник должен одеваться в темные солидные костюмы в полоску, хорошо сидящие на фигуре. Он должен очень тщательно следить за тем, чтобы его рубашки и галстуки сочетались с костюмом, а весь его вид был предельно аккуратным. Если мужчина моложе своих подчиненных, он должен выбрать консервативный стиль.

Мужчины на работе должны одеваться так, чтобы их уважали, а не любили.

Все эти советы годятся и для тех случаев, когда женщины – ваши коллеги и сотрудницы.

**Как обставить кабинет**

Как и правильно подобранная одежда, кабинет должен способствовать вашему успеху. Он должен быть просторным, добротным, идеально чистым, удобным, со вкусом обставленным. И он должен быть вашим!

ИДЕАЛЬНЫЙ КАБИНЕТ имеет два четко определенных функциональных пространства: одно – со столом в центре для вас, другое – с удобно расставленными стульями для неофициальных бесед. Такому расположению лучше всего соответствует кабинет в форме перевернутой буквы Г. Если вам и вашим посетителям не нравится вид из окна, пусть окно будет всегда занавешенным.

**Стол** должен быть как можно больше, но при этом не должны страдать размеры кабинета. Стол – это своего рода трон. Посетитель должен сразу почувствовать ваш авторитет. Этот эффект можно подчеркнуть красивым видом из окна или хорошей картиной, расположенной симметрично за вашей спиной.

**Стул** – обычный, солидный. Спинка стула должна доходить до затылка. Но мужчина небольшого роста «потеряется» на таком стуле.

Два добротных стула для посетителей должны стоять перед вашим столом. Наиболее приемлемые цвета для стульев: темно-бордовый, темно-зеленый, темно-коричневый или цвета натуральной кожи. Посетители должны сидеть только перед вашим столом. Иное расположение создает психологические неудобства.

Если размеры вашего кабинета позволяют, поставьте кушетку, журнальный столик, два-три удобных современных стула. Если ваш кабинет очень большой, то можно выделить и третье пространство со столом для совещаний.

**Книжные шкафы** могут стоять в вашем кабинете, но картотеку лучше поставить где-нибудь еще. Не ставьте массивных шкафов в свой кабинет.

**Где хранить документы.** Если у вас их много, то поставьте специальный картотечный шкафчик сбоку или позади вашего письменного стола.

Книжные шкафы нужны, если на их полках стоят необходимые деловые книги, справочники. Небольшие, изящно сделанные сувениры, относящиеся к вашей работе, и магнитофон, если он нужен, смягчают строгую деловитость вашего кабинета. И здесь главное не переусердствовать.

**Бар.** В кабинете не должно быть бара.

**Лучший пол** – паркет, покрытый коврами, которые делят кабинет на функциональные зоны. Если кабинет не очень большой, покрыть паркетный пол ковром, оставляя по 30 см по краям, чтобы был виден паркет. Ковер должен быть лучшего качества, теплых тонов, красочный, запоминающийся. Если пол не паркетный, то лучше закрыть ковром всю площадь пола. Никогда не покрывайте пол линолеумом, плиткой и т.п. Никогда не оставляйте деревянный пол открытым. От такого пола ощущение холода и слишком громкое эхо.

**Стены, потолок.** В маленьком кабинете стены и потолок должны быть светлыми. Если потолок слишком высокий, то покрасьте стены светлой краской, а потолок – бледно-голубой. Если кабинет вытянут и одна стена кажется слишком удаленной, то покрасьте ее в темный цвет, поставьте к ней шкаф или повесьте картину. Лучший цвет для кабинета – светло-голубой и светло-бежевый.

Таблицы, диаграммы, графики лучше вешать на стене у двери в кабинет, но не за спиной.

ПРАВИЛЬНО ЛИ ОБСТАВЛЕН КАБИНЕТ? Сфотографируйте его от входной двери. Сделайте фотографии других кабинетов. Покажите их разным людям. Пусть они оценят значимость положения обладателя каждого кабинета.

Ваша приемная – это **кабинет вашей секретарши**. Он должен быть оформлением связан с вашим кабинетом, чтобы не возникало сомнений, чьей секретаршей она является:

в то же время он должен отличаться от вашего кабинета;

кабинет вашей секретарши должен быть изолированным от общего учреждения и внушать секретарше чувство территориального владения. Это повысит ее самосознание и авторитет, что в свою очередь положительно повлияет и на ее работоспособность;

стол секретарши должен стоять так, чтобы она никогда не сидела лицом или спиной к двери шефа.

А КАК ОДЕВАЕТСЯ ВАША СЕКРЕТАРША? От одежды секретарши многое зависит. Но именно этим деликатным моментом трудно управлять, так как зарплата секретарши невелика и никакая женщина не потерпит критики ее вкусов и вторжения в личную жизнь. И все же чем благороднее, престижнее, интеллигентнее она выглядит, тем лучше пойдут дела для вас.

Никогда не пренебрегайте штрихами. Например, в вашей приемной должны всегда лежать свежие номера журналов в отличном состоянии.

**Часть IV**

# ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ТЕСТЫ И ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПРАКТИКУМ

## *УВАЖАЕМЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬ!*

Не думайте, что ошибся, назвав нашего читателя исследователем. За это говорит ваше желание разобраться в себе, высветить неизвестные стороны своей личности, определить особенности своих взаимоотношений с руководителями и подчиненными.

Во все времена развития человечества перед каждой личностью непременно вставали извечные вопросы: «Кто я есть?» и «Что я могу?». Наверное, именно эти вопросы явились двигателем человеческой мысли и определяли прогресс нашей цивилизации. Во все времена, как только человек переставал задавать себе эти вопросы, человечество начинало топтаться на месте. В этой части вы не только сможете удовлетворить свою любознательность, открыть в себе неведомые острова, но вы также научитесь понимать себя, свое настроение и свои особенности взаимоотношений с окружающими людьми. Вспомним обращение Сократа к собратьям: «Познай самого себя». В человеке всегда была неистребима потребность в самосовершенствовании, но без глубокого, всестороннего знания самого себя такое совершенствование невозможно. В профессиональной деятельности у вас не складываются взаимоотношения с коллегами. В семье складывается все не так, как бы вы хотели, и даже собственные дети кажутся вам очень далекими, а их поступки необъяснимыми? Эти возникающие жизненные коллизии невозможно объяснить опять же без знаний своих психологических особенностей.

Снимите «розовые очки», не придет день, не наступит утро, когда вдруг все ваши проблемы решатся сами собой. Вы – источник этих проблем, вы – наш уважаемый исследователь. Поэтому познание себя, это только первый шаг в преобразовании своей личности, а дальше будет ежедневная кропотливая работа, которая приведет вас к успеху – к формированию своей личности на более высоком уровне. Готовы ли вы к этому? Если готовы, наш практикум позволит вам сделать первый шаг в мир своей личности.

Личность... Это целый мир, преломленный в сознании одного человека. Личность – это вселенная со своими галактиками и солнцами, поэтому не думайте, что на все ваши вопросы вы найдете ответ,– много еще в этой «вселенной» под названием Личность не

открыто. Еще раз вспомним Сократа: «Я знаю, что ничего не знаю, а другие и этого не знают».

Итак, уважаемый исследователь, мы даем вам инструмент познания самого себя, психологическое тестирование. Что же такое тест? Еще недавно столь крамольное слово объяснялось, как выдумка буржуазной пропаганды и неприемлемое для развития советского человека. Если перевести с английского слово тест, то это оказывается «испытание». Время все расставило по своим местам. Тесты получают все более широкое распространение в медицине, педагогике, в промышленности. Точность и объективность результатов тестирования являются основой их применения. В психологическом словаре вы можете прочесть: «Тест – краткое, стандартизированное, обычно ограниченное во времени психологическое испытание». Прежде чем это определение «тест» попало в психологический словарь, оно проделало исторический путь длиною в один век. За точку отсчета исторического пути развития тестов мы взяли научно обоснованные испытания, которые проводил английский ученый Гальтон в своей антропометрической лаборатории в конце прошлого века. Зарождение тестов произошло гораздо раньше в процессе обыденной жизни, повседневного общения. Они совершенствуются во многих видах деятельности, в частности, в горниле педагогической и медицинской практики. Уже с древнейших времен в педагогике вырабатываются различные способы тестирования учеников, для определения качества полученных знаний. Медицина же столкнулась с необходимостью разграничивать душевную патологию и норму, а также изобретает проверочные средства. Но во всех этих случаях самые разнообразные тесты – от общежитейских до педагогических и медицинских,– будучи непременным условием множества практических задач, еще не стали объектом научного анализа, экспериментальной проверки, математической обработки.

Первые попытки перейти от интуиции и эмпирических соображений к тестированию связаны с именами двух интереснейших людей своего времени Лафаретом и Галлем. Первый, например, утверждал, что существуют надежные корреляционные связи между особенностями лица и психическим складом личности. Различия в форме носа, например, трактовались, как показатель различных степеней агрессивности характера. Создатель френологии австриец Галль искал основание для определения психических свойств уже не в структуре лица, а в строении черепа. Исходя из представлений о том, что в «шишках» выражены различия в развитии отдельных участков головного мозга, каждый из которых служит органом особой способности. Таким образом, Галль, ощупав череп какого-либо доверчивого человека, предсказывал ему будущее. Конечно, как вы полагаете, полное отсутствие научности метода не могло получить иной интерпретации, кроме фантастической. И только Гальтон сделал тестирование научно обоснованным методом.

Триумфальное шествие тестирования началось после опуб-

ликования французскими психологами А.Бине и его сотрудником А.Симоном в 1905 году набора тестов для диагностики интеллекта детей дошкольного и младшего школьного возраста, чтобы выявить тех, кто не в состоянии будет обучаться в массовой школе. Эти тесты получают широкую популярность в Германии, России, США. Эта задача не такая простая, как видится на первый взгляд. Ведь требовалось отделить детей, способных к учению, но ленивых, от страдающих прирожденными дефектами. Но Бине этим не ограничился, внутри самой «нормы» (детей, способных к обучению) выявил несколько градаций. В основе изобретения Бине лежала очень простая идея: ребенку предоставлялись определенные задачи и результаты сравнивались с результатами, полученными у его сверстников. Если восьмилетний ребенок мог решить задачи только для шестилеток, то его интеллектуальный уровень оценивался меньше единицы и обратно, если восьмилетний ребенок решал задачи для десятилетних детей, то его IQ оценивается выше единицы (IQ – коэффициент интеллекта). Слабость гипотезы Бине состояла в его исходных посылках: представление об абстрактном уме, темпы развития которого предопределены природой индивида. Как вы прекрасно понимаете, нельзя говорить о неизменности IQ независимо от обучения социально-культурных факторов.

Большой вклад в развитие тестирования внесла советская психологическая школа. В 1924 году в Москве открылся Центральный институт труда (ЦИТ). Организовал этот институт В.Гастев. В институте были проведены интереснейшие эксперименты по профпригодности на рабочие специальности. Были разработаны специальные тестовые проверки по профотбору. Бурное время 20-х годов – время становления страны, время становления тестологии. Она проникает во все сферы жизни молодого Советского государства. Стране нужны управленцы, способные работать по-новому, и тестология приходит на помощь, стране необходимы смелые люди, способные покорять небо, лететь в стратосферу, и психологи готовят тесты для отбора таких людей. Конечно, не обходилось и без ошибок, но основателей тестологии молодого государства можно простить уже за то огромное желание помочь стране встать на ноги, развивать демократию и культуру. Но начатое дело оборвалось в начале пути...

Психологические тесты, содержащиеся в этом разделе, не слишком сложны и для работы с ними не требуется специальной профессиональной подготовки – образования психолога. Эти тесты предназначены для того, чтобы руководитель задумался над некоторыми своими характеристиками, особенностями своей личности. Они помогут сделать первый шаг к самопознанию. Но нужно помнить, что квалифицированную помощь и консультацию может оказать только профессиональный психолог. Только он располагает арсеналом средств, которые позволяют раскрыть личность и точно понять и описать ее.

Второй момент, на котором мы бы хотели остановиться, вклю-

чая данный раздел,– это то, что если для внешности есть зеркало, то для характеристики личности его нет. Мы надеемся, что тесты будут своеобразным зеркалом для понимания характера.

Третье – это то, что никто никогда не скажет своему руководителю (а возможно, и коллеге) о действительно слабых или иных чертах личности. Даже если об этом говорится (что бывает очень и очень редко), то обычно в пылу гнева, эмоций и страстей, где цель бывает искажена. В этом случае говорится не с целью помочь, а с целью нанести как можно больше боли.

Личностные особенности, тем более слабости – это очень интимные стороны нашей жизни, о которых мы даже не подозреваем и стараемся о них не признаваться даже самому себе. Хотя как раз с понимания своих недостатков и начинается самосовершенствование личности.

Результаты, которые будут получаться по каждому тесту, желательно записывать в какую-либо отдельную тетрадку или блокнот, чтобы затем вы смогли их анализировать, почему получились те или иные результаты. Чтобы могли сравнивать результаты нескольких тестов. И со временем у вас будет довольно подробная характеристика вашей личности со своими плюсами и минусами. Если получатся какие-то противоречия, попробуйте их объяснить. Итак, вы получили первые результаты. Как же дальше работать с этими результатами над собой? Если вы согласны с тем, что получилось, и действительно хотите исправить или выработать некоторые черты личности, тогда поступайте следующим образом.

1. Представьте идеальный образ человека или то поведение, к которому вы стремитесь.

2. Вспомните из реальной жизни из своего окружения людей, обладающих этими качествами.

3. Постарайтесь воспроизвести их поведение, черты, эмоции, то, к чему вы стремитесь. Попробуйте воспроизвести его походку, жесты, мимику, выражение лица, помните, что физическое связано с психическим.

4. Стройте свое поведение так, как будто вы уже приобрели эти качества, черты, то есть поступайте так, как поступают в таких случаях такие люди.

Но часто бывает лучше начать с составления черно-белых характеристик, которые помогают сформулировать цель – то, без чего нельзя начинать ничего.

В своей книге «Искусство быть собой» В.Леви приводит пример составления таких характеристик, на наш взгляд, которые могут взять на вооружение многие руководители. Почему Черно-Белые? Потому что состоят из двух обязательных списков: черного и белого, минусов и плюсов, достоинств и недостатков. В просторечии мы называем их просто «Зебрами» (поскольку каждый человек, как жизнь, не черен и не бел, а в «полосочку»).

Вот образцы (действительные характеристики одного человека, чем-то похожего на меня):

ЗЕБРА А. (ОЦЕНОЧНАЯ)

| + (Белый список) | − (Черный список) |
|---|---|
| МОИ ДОСТОИНСТВА | МОИ НЕДОСТАТКИ |
| 1. Умею смеяться. | 1. Легко впадаю в уныние. |
| 2. Способность радоваться за другого, восторгаться, дарить. | 2. Завистливость. |
| 3. Предусмотрительность. | 3. Трусость, лживость. |
| 4. Доверчивость. | 4. Некритическая внушаемость. |
| 5. Незлопамятность. | 5. Вспыльчивость. |
| 6. Стремление к самосовершенствованию. | 6. Болезненное самолюбие. |
| 7. Способность к глубоким привязанностям. | 7. Эгоистичность к близким. |

ЗЕБРА Б. (ЦЕЛЕВАЯ)

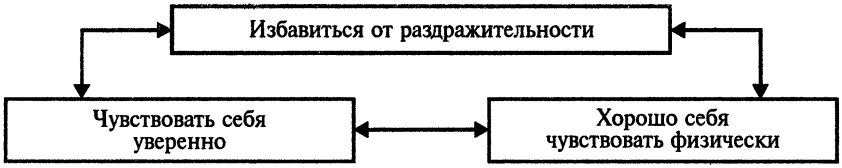
| (-) Цель-проблема | (+) Цель-идеал |
|---|---|
| (ИЗБАВИТЬСЯ, УМЕНЬШИТЬ, ИСКОРЕНИТЬ). | (ОБРЕСТИ, УВЕЛИЧИТЬ, РАЗВИТЬ). |
| 1. Тоскливость. | 1. Оптимизм, радость жизни. |
| 2. Тревожность, мнительность. | 2. Спокойствие, мужество. |
| 3. Чувство неполноценности. | 3. Уверенность в себе. |
| 4. Раздражительность. | 4. Доброжелательность, внимание к людям. |
| 5. Глупость. | 5. Умение мыслить. |
| 6. Зависимость от чужого мнения. Лживость. | 6. Самокритичность на основе собственных идеалов. |
| 7. Завистливость. | 7. Достоинство, внутренняя свобода. |

Очень важный момент: черное и белое, плюсы и минусы, достоинства и недостатки в самохарактеристиках должны быть уравновешены. То есть равное число пунктов в обеих графах, да, только так. Нет недостатка, который иною своей стороной не был бы достоинством, так и наоборот. Если либо черное, либо белое начнет перевешивать, если вы обнаружите, что вам «нечего сказать» о себе – хорошего либо плохого,– то это будет свидетельством лишь вашей самообъективности.

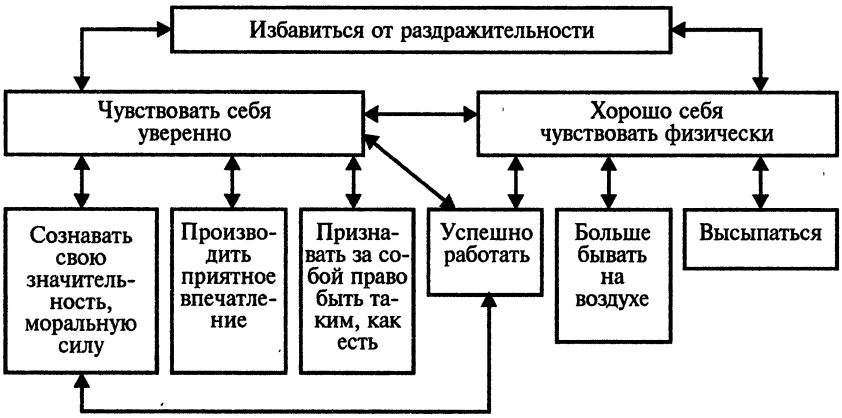
Желательно, чтобы и в «Зебре» каждый плюс и минус одного номера соответствовали друг другу – как противоположности или как разные стороны одного и того же.

Есть и другие методы, среди которых особенно привлекательно построение «Древа Цели» (оно же Древо Самоанализа).

Предположим, вы формулируете свою цель-проблему как: «Избавиться от раздражительности». Задайтесь вопросом: «А для чего это необходимо?» Вспомните, проанализируйте моменты, когда вы не были раздражительны, установите хотя бы некоторые связи, зависимости. Предположим, получится:




А что для этого необходимо?




А что для этого?..



И так далее. Так можно обработать и каждый пункт «Зебры». А с чего же начинать?.. Посмотрите на Древо – увидите, с достижимого. Или хотя бы с того, что кажется достижимым. Допустим, вам покажется достижимым «в каждом уметь видеть достоинства». (А почему бы и нет? Ведь ваши собственные достоинства кажутся вам вполне видимыми, только кругом слепые.) Тогда усиленно вживайтесь в роли: Психотерапевта, Адвоката, Деда Мороза и прочих существ, чья склонность или специальность – видеть людей хорошими. Все это поможет вам найти и укрепить искомое самочувствие. Результат – избавление от раздражительности – поможет и многому еще...

Понятно, что и «Древа Целей», и «Зебры» могут иметь неограниченную продолжительность, нужна четкость и лаконичность. Всего практичнее – не менее трех пунктов (разветвлений) и не более десяти-двенадцати.

Само собой разумеется: речь идет исключительно о ваших душевных качествах, свойствах ума, характера, поведения. Если в графе «минус» вы будете писать: «лысина», «отсутствие автомобиля «Москвич», а в графе «плюс» – «трехкомнатная квартира», «премиальные», то мы друг друга не поняли.

Вы спрашиваете обо мне? Мои Зебры и Древо Цели здесь у меня перед глазами, на рабочей стене. Сколько времени они здесь находятся?.. Уже много лет. Конечно, за это время слегка переменились – с недавней поры, например, на Древе Цели появился юный побег, которого раньше не было.

## ТЕСТ № 1
## МЕТОДИКА ИЗУЧЕНИЯ ТЕМПЕРАМЕНТА

Из четырех предложенных под каждым номером утверждений выберите наиболее вам свойственное:

1.
а) неусидчивы, суетливы;
б) веселы и жизнерадостны;
в) спокойны и хладнокровны;
г) стеснительны и застенчивы.

2.
а) невыдержанны и вспыльчивы;
б) энергичны и деловиты;
в) последовательны и обстоятельны;
г) теряетесь в новой обстановке.

3.
а) нетерпеливы;
б) не доводите начатое дело до конца;
в) осторожны и рассудительны;
г) затрудняетесь установить контакт с новыми людьми.

4.
а) резки и прямолинейны в отношениях с людьми;
б) склонны переоценивать себя;
в) умеете ждать;
г) не верите в свои силы.

5.
а) решительны и инициативны;
б) способны быстро схватывать новое;
в) молчаливы и не любите попусту болтать;
г) легко переносите одиночество.
6.
а) упрямы;
б) неустойчивы в интересах и склонностях;
в) обладаете спокойной, ровной речью, с остановками;
г) чувствуете подавленность и растерянность при неудачах.
7.
а) находчивы в споре;
б) легко переживаете неудачи и неприятности;
в) сдержанны и терпеливы;
г) склонны уходить в себя.
8.
а) склонны к риску;
б) легко приспосабливаетесь к разным обстоятельствам;
в) доводите начатое дело до конца;
г) быстро утомляетесь.
9.
а) работаете рывками;
б) с увлечением беретесь за любое новое дело;
в) не растрачиваете попусту сил;
г) обладаете слабой тихой речью, иногда снижающейся.
10.
а) незлопамятны и боязливы;
б) быстро остываете, если что-то перестает вас интересовать;
в) строго придерживаетесь выработанного распорядка дня, системы в работе;
г) невольно приспосабливаетесь к характеру собеседника.
11.
а) обладаете быстрой, страстной, со сбивчивыми интонациями речью;
б) быстро включаетесь в новую работу и быстро переключаетесь на другую;
в) легко сдерживаете порыв;
г) впечатлительны до слезливости.
12.
а) неуравновешенны и склонны к горячности;
б) тяготитесь однообразием будничной кропотливой работы;
в) мало восприимчивы к одобрению или порицанию;
г) предъявляете высокие требования к себе и окружающим.
13.
а) бываете агрессивным забиякой;
б) общительны и отзывчивы, не чувствуете скованности;
в) незлобливы, проявляете снисходительное отношение к колкостям в свой адрес;
г) склонны к подозрительности, мнительны.

14.
а) нетерпимы к недостаткам;
б) выносливы и работоспособны;
в) постоянны в своих интересах;
г) болезненно чувствительны и легко ранимы.
15.
а) обладаете выразительной мимикой;
б) обладаете громкой, быстрой отчетливой речью, сопровождающейся живыми жестами и выразительной мимикой;
в) медленно включаетесь в работу и переключаетесь с одного дела на другое;
г) чрезмерно обидчивы.
16.
а) способны быстро действовать и решать;
б) сохраняете самообладание в неожиданной и сложной обстановке;
в) ровны в отношениях со всеми;
г) скрытны и необщительны.
17.
а) неустанно стремитесь к новому;
б) обладаете всегда бодрым настроением;
в) любите аккуратность во всем;
г) малоактивны и робки.
18.
а) обладаете резкими порывистыми движениями;
б) быстро засыпаете и пробуждаетесь;
в) с трудом приспосабливаетесь к новой обстановке;
г) безропотны, покорны.
19.
а) несобранны, проявляете поспешность в решениях;
б) настойчивы в достижении поставленной цели;
в) инертны, малоподвижны, вялы;
г) стремитесь вызвать сочувствие и помощь других.
20.
а) склонны к резким сменам настроения;
б) склонны иногда скользить по поверхности, отвлекаться;
в) обладаете выдержкой;
г) чрезвычайно восприимчивы к одобрению и порицанию.

Подсчитайте, сколько раз вы выбрали вариант «а», сколько «б», сколько «в» и «г». Умножьте каждую из 4 сумм на 5.

НАПРИМЕР:
Вы выбрали вариант «а» 6 раз х 5 = 30;
вариант «б» 3 раза х 5 = 15;
вариант «в» 10 раз х 5 = 50;
вариант «г» 1 раз х 5 = 5.

Таким образом, вы получили процентное содержание ответов; в нашем примере – варианта «а» – 30 %, варианта «б» – 15 %, варианта «в» – 50 %, варианта «г» – 5 %.

Чтобы проверить себя, подсчитайте, в сумме должно получиться 100 %.

Четыре варианта ответов соответствуют четырем типам темперамента:

«а»– холерический тип темперамента;

«б»– тип сангвиника;

«в»– тип флегматика;

«г»– тип меланхолика.

Если процентное содержание какого-либо темперамента составляет 40 % – этот тип доминирует (в примере меланхолический – 50 %).

30–35 % – этот тип темперамента ярко выражен;

20–29 % – качество достаточно выражено и надо учитывать;

20 % – слабо выражено;

10 % – не в счет.

Кто же такой холерик? Сангвиник?

Характерные черты представителей 4 типов темперамента:

ХОЛЕРИК – безудержный, неуравновешенный тип. Эмоции бурные, вспышками. Резкая смена настроений. Речь сбивчивая, неровная. С людьми прямолинеен, неуживчив. Нетерпелив, не умеет ждать. Неустойчив в интересах и склонностях. Работает рывками. Постоянно стремится к новому.

САНГВИНИК – «живой, уравновешенный». Выдержан, сохраняет самообладание в сложной обстановке. Речь громкая, быстрая, отчетливая. Общителен, легко входит в новый коллектив, не чувствует скованности. Быстро включается в новую работу и быстро переключается. Инициативен, но в решениях часто несобран.

ФЛЕГМАТИК – «уравновешенный, малоподвижный тип». Эмоции слабо выражены, устойчивы. Осторожен, рассудителен. Малоподвижен, инертен. Общителен в меру. Внимание устойчивое. Придерживается строго заведенного порядка на своем рабочем месте. Устойчив в интересах и склонностях. Медленно включается в новую работу, медленно переключается с одного дела на другое.

МЕЛАНХОЛИК – «неуравновешенный, малоподвижный тип». Все эмоции внутри, как правило, это его переживания. Очень чувствителен, нерешителен, не верит в свои силы. Движения рук стеснительные. Склонен к одиночеству, замкнутости, тяжело идет на контакты. Устойчив в интересах и склонностях, в новой обстановке и деятельности не теряется.

Среди руководителей чаще встречаются сангвиники – это наиболее подходящий тип темперамента для линейного руководителя (начальников цехов, участков, прорабов, мастеров). Для этих же категорий руководителей наименее подходят меланхолики – их встречается меньше всего. Хотя в каждом конкретном случае нужно рассматривать индивидуально, с учетом других особенностей личности.

В работе приемлем и холерик, но у него обычно возникают трудности во взаимоотношениях с коллективом из-за своего взрывного характера и эмоциональной неуравновешенности.

Флегматику в работе линейным руководителем могут мешать

излишнее спокойствие, его «толстокожесть» и медлительность в решении оперативных проблем. Но зато ему нет равных в обдумывании решений и планировании. Поэтому он лучше справляется со стратегическими задачами. Или обычно он подбирает себе быстрых, оперативных подчиненных.

Для деятельности начальников отделов, заместителей, ведущих инженеров и других функциональных руководителей не найдено значимых различий по успешности деятельности в зависимости от темперамента, то есть любой тип темперамента может подойти этим профессиям.

## ТЕСТ № 2
## ОПТИМИСТ? ПЕССИМИСТ?

Кто вы — оптимист или пессимист? Когда бутерброд падает маслом вниз, вы продолжаете улыбаться или впадаете в неоправданное уныние? Как гласит английская поговорка, «жизнь — это не только пироги и пиво». Устоять перед испытаниями — дело нелегкое. Однако с разного рода неурядицами намного легче справляется тот, кто не падает духом и надеется на лучшее. В данном случае этот тест — это не только способ больше узнать о самом себе, но и напоминание неоптимистам о необходимости «излечиться» как можно скорее от этого недуга. Итак, приготовьтесь к самому худшему или... лучшему.

1. Как вы будете реагировать, если совершенно неожиданно вам придется пережить финансовый крах:

а) не станете излишне беспокоиться, поскольку уверены, что удача вновь улыбнется вам;

б) почувствуете себя в полной неуверенности;

в) начнете экономить и приспосабливаться к изменившейся ситуации;

г) окажетесь во власти сильной депрессии?

2. Если вас преследуют неудачи:

а) переживаете, но совсем этому не удивлены;

б) бросаетесь действовать, стараясь скорее исправить положение;

в) обеспокоены тем, что подумают окружающие;

г) не расстраиваетесь слишком сильно, поскольку нет худа без добра?

3. С каким настроением вы участвуете в спортивных состязаниях:

а) считаете, что у вас есть шансы на победу;

б) делаете все, чтобы выиграть и боретесь до победного конца;

в) особенно не стремитесь к победе;

г) считаете, что у вас нет никаких шансов на выигрыш, но все равно вступаете в борьбу?

4. Если кто-то поссорился с вами или разошелся во мнениях:

а) вы избегаете этого человека;

б) считаете, что вы были не правы;

в) уверены, что могли бы не доводить до такой ситуации;

г) при ближайшей же встрече с этим человеком попытаетесь уладить раздор?

5. Вы один из четырех претендентов на занятие вакансий. Какие чувства вы испытываете перед тем, как вас должны пригласить из комнаты ожидания для собеседования:

а) нервничаете, поскольку трое других вам кажутся слишком уверенными в себе;

б) уверены в себе, поскольку трое других вас не интересуют;

в) счастливы, что вас внесли в список претендентов, и рады тому, что в вашей анкете что-то, видимо, привлекло к себе внимание;

г) полны решимости обменяться мнениями во время собеседования, чтобы выяснить, насколько предлагаемая работа устраивает вас?

6. Как вы относитесь к тому, что кто-то пользуется вашей щедростью:

а) вам приятно приносить людям радость;

б) слегка раздражаетесь, так как некоторые склонны поживиться за чужой счет;

в) вам безразлично, поскольку вы твердо верите в перераспределение благ во всем мире;

г) не возражаете, но надеетесь, что когда-нибудь вам воздастся сторицей?

7. Что, по-вашему, более важно:

а) делать деньги;

б) жить счастливо;

в) добиваться успеха во всем, чем бы вы ни занимались;

г) раскрыть таланты, которыми вы обладаете?

8. Завидуете ли вы тем, кому, как может показаться, в жизни повезло больше, чем вам,— членам королевской семьи, рок-звездам, богатым и знаменитым, молодым, целеустремленно добивающимся успеха:

а) никогда;

б) иногда;

в) завидуете, но задаетесь вопросом о проблемах, с которыми они, возможно, сталкиваются;

г) завидуете и готовы поменяться местами хоть завтра?

9. Если исходить из того, что вы практически здоровы и живете в нормальных условиях, действительно ли вы верите, что:

а) личный успех зависит от удачи;

б) успех скорее определяется вашими связями, а не знаниями;

в) способность к достижению успеха заложена в каждом человеке;

г) скорого успеха не бывает?

10. Если бы вам предоставили возможность выбора, где и когда вы предпочли бы жить:

а) в прошлом;

б) в настоящем;

в) в будущем;

г) на другой планете?

Максимальное количество очков – 40, минимальное – 10.

| | а | б | в | г |
|---|---|---|---|---|
| 1. | 4 | 1 | 3 | 2 |
| 2. | 1 | 4 | 2 | 3 |
| 3. | 4 | 3 | 1 | 2 |
| 4. | 2 | 1 | 3 | 4 |
| 5. | 1 | 3 | 3 | 4 |
| 6. | 3 | 1 | 4 | 2 |
| 7. | 1 | 4 | 2 | 3 |
| 8. | 4 | 2 | 3 | 1 |
| 9. | 1 | 2 | 4 | 3 |
| 10. | 1 | 3 | 4 | 2 |

Более 35:

Вы неизменный оптимист: моментально подавляете в себе любые депрессии. Какие бы удары ни готовила вам судьба, вы стремительно отражаете их.

Более 25:

Вы скорее оптимист, чем пессимист. Ваши сомнения рассеиваются довольно быстро по мере того, как вы взвешиваете все «за» и «против» в любой ситуации, которая выглядит угрожающей.

Более 15:

Вы скорее пессимист, чем оптимист. Вам неплохо бы вспомнить, что наполовину налитый водой стакан пессимист видит наполовину пустым, а оптимист – наполовину полным.

Менее 15:

Неужели действительно жизнь представляется вам только в черном цвете? Не унывайте, постарайтесь видеть в жизни и приятные стороны, хотя бы иногда.

Старайтесь почаще улыбаться, держать улыбку на лице. В трудную минуту прибегайте к небольшому аутотренингу, внушайте себе, повторяя слова: «Ничего, ничего...», «Все будет хорошо». А там посмотрите, ваши сомнения рассеются.

## ТЕСТ № 3
## СПОСОБНЫ ЛИ ВЫ ВЛИЯТЬ НА ДРУГИХ?

Каждый из нас, как известно, подвержен влиянию других людей, нередко и сам старается повлиять на них в желаемом направлении. Предлагаем проверить, какой силой внушения наделены вы. Политики, педагоги, врачи, журналисты, актеры должны, в силу своей профессии, обладать этим качеством. Если вы хотите узнать, способны ли вы оказывать влияние на других, убеждать их, примите участие в нашей психологической игре.

1. Выбрали бы вы профессию актера или политика?

Да Нет

2. Раздражают ли вас люди, которые экстравагантно одеваются и ведут себя?

Да Нет

3. Способны ли вы поделиться с другим человеком своими личными переживаниями?

Да Нет

4. Реагируете ли вы немедленно на малейшее проявление неподобающего к вам отношения?

Да Нет

5. Задевают ли вас успехи других в той области, в какой хотелось бы достичь успехов вам?

Да Нет

6. Готовы ли вы взять на себя очень трудное дело только для того, чтобы показать, что оно вам под силу?

Да Нет

7. Могли бы вы пожертвовать всем ради совершения чего-то исключительного?

Да Нет

8. Хотите ли вы, чтобы вас всегда окружал один и тот же круг друзей?

Да Нет

9. Придерживаетесь ли вы в своей жизни строгого, расписанного по часам распорядка?

Да Нет

10. Любите ли вы переставлять мебель в квартире?

Да Нет

11. Нравится ли вам делать привычное дело каждый раз по-новому?

Да Нет

12. Любите ли вы подтрунивать над теми, у кого слишком большое самомнение?

Да Нет

13. Можете ли вы сказать своему начальнику или тому, кто считается общепризнанным авторитетом, что он не прав?

Да Нет

Теперь подсчитайте очки.

| | Да | Нет |
|---|---|---|
| 1. | 5 | 0 |
| 2. | 0 | 5 |
| 3. | 5 | 0 |
| 4. | 5 | 0 |
| 5. | 5 | 0 |
| 6. | 5 | 0 |
| 7. | 5 | 0 |
| 8. | 0 | 5 |
| 9. | 0 | 5 |
| 10. | 5 | 0 |
| 11. | 5 | 0 |
| 12. | 5 | 0 |
| 13. | 5 | 0 |

Если вы набрали от 65 до 35 очков, то:

У вас есть все данные для того, чтобы подчинять своему влиянию других, перевоспитывать их, поучать, наставлять. Вы превосходно чувствуете себя в такой роли. Убеждены, что человек не должен замыкаться в себе, избегать других, держаться в стороне и думать только о себе.

Напротив, он должен стремиться сделать что-то для других, руководить ими, указывать на ошибки, научить их видеть светлые стороны окружающей действительности. Вы способны убеждать и оказывать влияние на других, но при этом постарайтесь не дойти в своем наставничестве до крайности, ибо это угрожает вам превратиться в фанатика или тирана.

Если же вы набрали от 30 до 0 очков, то:

Увы, вы не обладаете силой внушения, способной убедить других, хотя зачастую во многом правы. Идеальной для себя (и других) вам представляется жизнь строго упорядоченная, подчиненная законам здравого смысла и благонравия, а будущее — предсказуемым. Вы ничего не любите делать через силу. Иногда слишком сдержанны, что подчас мешает в достижении цели, выставляет в несколько превратном свете ваше поведение.

## ТЕСТ № 4
## СИЛЬНЫЙ ЛИ У ВАС ХАРАКТЕР?

1. Часто ли вы задумываетесь над тем, какое влияние оказывают ваши поступки на окружающих?

а) очень редко;

б) редко;

в) достаточно часто;

г) очень часто.

2. Случается ли вам говорить что-либо такое, во что вы сами не верите,— из-за упрямства, наперекор другим либо из «престижных» соображений?

а)да; б) нет.

3. Какие из нижеперечисленных качеств вы более всего цените в людях?

а) настойчивость;

б) широта мышления;

в) эффективность, умение «показать себя».

4. Имеете ли вы склонность к педантизму?

а) да; б) нет.

5. Быстро ли вы забываете о неприятностях, которые случаются с вами?

а) да; б) нет.

6. Любите ли анализировать свои поступки?

а) да; б) нет.

7. Находясь в кругу лиц, хорошо вам известных:

а) стараетесь сохранить тон, принятый в этом кругу;

б) остаетесь самим собой.

8. Приступая к трудному заданию, стараетесь ли не думать об ожидающих вас трудностях?

а) да; б) нет.

9. Какое из перечисленных ниже определений, по вашему мнению, более подходит к вам?

а) мечтатель;

б) рубаха-парень;

в) усерден в труде;

г) пунктуален, аккуратен;

д) «философ» в широком смысле слова;

е) суетный человек.

10. При обсуждении того или иного вопроса:

а) высказываете свою точку зрения, хотя, быть может, она отличается от мнения большинства;

б) считаете, что в данной ситуации лучше промолчать, хотя и имеете иную точку зрения;

в) поддерживаете большинство, оставаясь при своем мнении;

г) не утруждаете себя раздумьями и принимаете точку зрения, которая преобладает.

11. Какое чувство вызывает у вас неожиданный вызов к руководителю?

а) раздражение;

б) тревогу;

в) озабоченность;

г) никакого чувства.

12. Если в пылу полемики ваш оппонент «сорвется» и допустит личный выпад против вас, как вы поступите?

а) ответите ему в том же тоне;

б) проигнорируете этот факт;

в) демонстративно оскорбитесь;

г) предложите сделать перерыв.

13. Если ваша работа забракована, это вызовет у вас:

а) досаду;

б) стыд;

в) гнев.

14. Если вы попадаете впросак, кого вините в первую очередь?

а) самого себя;

б) «фатальное невезение»;

в) прочие «объективные» обстоятельства.

15. Не кажется ли вам, что окружающие вас люди — будь то руководители, коллеги или подчиненные — недооценивают ваши способности и знания?

а) да; б) нет.

16. Если ваши друзья или коллеги начинают над вами подтрунивать, то что делаете вы?

а) злитесь на них;

б) стараетесь ретироваться;

в) не раздражаясь, начинаете подыгрывать им;

г) отвечаете смехом и, как говорится, «ноль внимания»;

д) делаете безразличный вид и даже улыбаетесь, но в душе негодуете.

17. Если вы спешите и вдруг на обычном месте не находите свой портфель (зонт, перчатки и т.д.), то как вы поступите?

а) будете продолжать поиск молча;

б) будете искать, попутно обвиняя своих домашних в беспорядке;

в) уйдете без нужной вам вещи.

18. Что скорее всего выведет вас из равновесия?

а) длинная очередь в приемной;

б) толчея в общественном транспорте;

в) необходимость приходить в определенное место несколько раз по одному и тому же вопросу.

19. Закончив спор, продолжаете ли вы вести его мысленно, приводя все новые и новые аргументы в защиту своей точки зрения?

а) да; б) нет.

20. Если для выполнения срочной работы вам предоставится возможность выбрать себе помощника, кого из возможных кандидатов вы выберете?

а) человека исполнительного, но безынициативного;

б) человека знающего, но упрямца и спорщика;

в) человека одаренного, но с ленцой.

## ШКАЛА ОЦЕНКИ

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. | а – 0 | 7. | а – 2 | 11. | а – 0 | 15. | да – 0 |
| | б – 1 | | б – 0 | | б – 1 | | нет – 2 |
| | в – 2 | 8. | да – 0 | | в – 2 | 16. | а – 0 |
| | г – 3 | | нет – 2 | | г – 0 | | б – 1 |
| 2. | да – 0 | 9. | а – 0 | | д – 0 | | в – 2 |
| | нет – 1 | | б – 1 | 12. | а – 0 | | г – 0 |
| 3. | а – 1 | | в – 3 | | б – 2 | 17. | а – 2 |
| | б – 1 | | г – 2 | | в – 1 | | б – 0 |
| | в – 0 | | д – 2 | | г – 3 | | в – 1 |
| 4. | да – 2 | | е – 0 | 13. | а – 2 | 18. | а – 1 |
| | нет – 0 | 10. | а – 2 | | б – 1 | | б – 0 |
| 5. | да – 0 | | б – 0 | | в – 0 | | в – 2 |
| | нет – 2 | | в – 0 | 14. | а – 2 | 19. | да – 0 |
| 6. | да – 2 | | г – 0 | | б – 0 | | нет – 2 |
| | нет – 0 | | | | в – 0 | 20. | а – 0 |
| | | | | | | | б – 1 |
| | | | | | | | в – 2 |

## РЕЗУЛЬТАТЫ

Ниже 15 очков:

Увы, человек вы слабохарактерный, неуравновешенный и, пожалуй, беззаботный. В случающихся с вами неприятностях готовы винить кого угодно, кроме себя. И в дружбе, и в работе на вас трудно положиться. Задумайтесь над этим.

От 15 до 25:

У вас достаточно твердый характер. Вы обладаете реалистическими взглядами на жизнь, но не все ваши поступки равноценны.

Бывают у вас и срывы, и заблуждения. Вы добросовестны и вполне терпимы в коллективе. И все же вам есть над чем подумать, чтобы избавиться от некоторых недостатков (можно не сомневаться, что вам это под силу!).

От 25 до 38:

Вы принадлежите к числу людей настойчивых и обладающих чувством ответственности. Цените свои суждения, но и считаетесь с мнениями других. Правильно ориентируетесь в возникающих ситуациях и в большинстве случаев умеете выбрать правильное решение. Это говорит о чертах сильного характера. Избегайте только самолюбования, всегда помните: сильный не значит жесткий.

Свыше 38 очков:

Простите, что мы вам ничего не можем сказать. Почему? Потому что просто не верится, что есть люди с таким идеальным характером (а коль есть, то им просто нечего порекомендовать). А может быть, такая сумма очков — это результат не совсем объективной оценки своих поступков и поведения?

## ТЕСТ № 5
## КОММУНИКАБЕЛЬНЫ ЛИ ВЫ?

На каждый из 16 вопросов вы можете ответить «да», «нет», «иногда».

1. Вам предстоит ординарная деловая встреча. Выбивает ли вас из колеи ее ожидание?
2. Не откладываете ли вы визит к врачу до тех пор, пока станет уже невмоготу?
3. Вызывает ли у вас смятение или неудовольствие поручение выступить с докладом, сообщением, информацией на каком-либо совещании, собрании или т.п. мероприятии?
4. Вам предлагают выехать в командировку в город, где вы никогда не бывали. Приложите ли вы максимум усилий, чтобы избежать этой командировки?
5. Любите ли вы делиться своими переживаниями с кем бы то ни было?
6. Раздражаетесь ли вы, если незнакомый человек на улице обратится к вам с просьбой (показать дорогу, спросить время, ответить на какой-то еще вопрос)?
7. Верите ли, что существует проблема «отцов и детей» и что людям разных поколений трудно понимать друг друга?
8. Постесняетесь ли напомнить знакомому, что он забыл вернуть вам 1000 рублей, которые занял несколько месяцев назад?
9. В ресторане либо в столовой вам подали явно недоброкачественное блюдо — промолчите ли вы, лишь рассерженно отодвинув тарелку?
10. Оказавшись один на один с незнакомым человеком, вы не вступите с ним в беседу и будете тяготиться, если первым заговорит он. Это так?

11. Вас приводит в ужас любая длинная очередь, где бы она ни была (в магазине, библиотеке, в кассе кинотеатра). Предпочитаете ли вы отказаться от своего намерения, нежели встать в хвост и томиться в ожидании?

12. Боитесь ли вы участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтных ситуаций?

13. У вас есть сугубо индивидуальные критерии оценки произведений литературы, искусства, культуры, и никаких «чужих мнений» на этот счет вы не принимаете. Так ли это?

14. Услышав где-либо в «кулуарах» высказывание явно ошибочной точки зрения по хорошо известному вам вопросу, предпочтете ли вы промолчать и не вступить в спор?

15. Вызывает ли у вас досаду чья-либо просьба помочь разобраться в том или ином служебном вопросе или учебной теме?

16. Охотнее ли вы излагаете свою точку зрения (мнение, оценку) в письменном виде, чем в устной форме?

Теперь оцените ваши ответы: за каждое «да»— 2 очка, «иногда»— 1 очко, «нет»— 0.

Суммируйте общее число очков.

## РЕЗУЛЬТАТЫ

30—32 очка:

Вы явно некоммуникабельны, и это ваша беда, так как страдаете от этого больше всего вы сами. Но и близким людям нелегко. На вас трудно положиться в деле, которое требует групповых усилий. Старайтесь стать общительнее, контролируйте себя.

25—29 очков:

Вы замкнуты, неразговорчивы, предпочитаете одиночество, поэтому у вас, наверное, мало друзей. Новая работа и необходимость новых контактов если и не ввергает вас в панику, то надолго выводит из равновесия. Вы знаете эту особенность своего характера и бываете недовольны своей судьбой. Но не ограничивайтесь таким недовольством — в вашей власти переломить эти особенности характера. Разве не бывает это при какой-либо сильной увлеченности — вы приобретаете «вдруг» полную коммуникабельность? Стоит только встряхнуться.

19—24 очка:

В известной степени вы общительны и в незнакомой обстановке чувствуете себя вполне уверенно. Новые проблемы вас не пугают. И все же с новыми людьми вы сходитесь с оглядкой. В спорах и диспутах участвуете неохотно. В ваших высказываниях порой слишком много сарказма без всякого на то основания. Эти недостатки исправимы, помните об этом.

14—18 очков:

У вас нормальная коммуникабельность. Вы любознательны, охотно слушаете интересного собеседника, достаточно терпеливы в общении с другими, отстаиваете свою точку зрения без вспыль-

чивости. Без неприятных переживаний идете на встречу с новыми людьми. В то же время не любите шумных компаний. Экстравагантные выходки и многословие вызывают у вас раздражение.

9–13 очков:

Вы весьма общительны (порой, быть может, даже сверх меры). Любопытны, разговорчивы, любите высказываться по разным вопросам, что вызывает раздражение окружающих. Охотно знакомитесь с новыми людьми. Любите бывать в центре внимания, никому не отказываете в просьбах, хотя не всегда можете их выполнить. Бывает, вспылите, но быстро отходите. Чего вам недостает – так это усидчивости, терпения и отваги при столкновении с серьезными проблемами. При желании, однако, вы сможете себя заставить не отступить.

4–8 очков:

Вы, должно быть, «рубаха-парень» (может быть, покажется странным, но это определение можно отнести и к представительницам слабого пола). Общительность бьет у вас ключом, вы всегда в курсе всех дел. Любите принимать участие во всех дискуссиях, хотя серьезные темы могут вызвать у вас мигрень или хандру. Охотнее берете слово по любому вопросу, даже если имеете о нем поверхностное представление. Всюду чувствуете себя в своей тарелке. Беретесь за любое дело, хотя далеко не всегда можете успешно довести его до конца. По этой самой причине руководители и коллеги относятся к вам с некоторой опаской и сомнениями. Задумайтесь над этими фактами!

3 очка и менее:

Ваша коммуникабельность носит болезненный характер. Вы говорливы, многословны, вмешиваетесь в дела, которые не имеют к вам никакого отношения. Беретесь судить о проблемах, в которых совершенно некомпетентны. Вольно или невольно вы часто бываете причиной разного рода конфликтов в вашем окружении. Вспыльчивы, обидчивы, нередко бываете необъективны. Серьезная работа не для вас. Людям – и на работе, и дома, и вообще повсюду – трудно с вами. Да, вам бы поработать над собой и своим характером. Прежде всего воспитайте в себе терпеливость и сдержанность, уважительное отношение к людям; наконец подумайте и о своем здоровье – такой «стиль» жизни не проходит бесследно...

## ТЕСТ № 6
## НА ОПРЕДЕЛЕНИЕ УРОВНЯ ЗДОРОВЬЯ И ОТНОШЕНИЕ К СОБСТВЕННОМУ ВОЗРАСТУ

Желаете ли вы узнать о том, как вы на самом деле себя чувствуете? Для этого есть множество способов, например, попробуйте обежать вокруг своего дома, выполните весь комплекс телевизионной утренней гимнастики или же просто ответьте на вопросы нашего теста. Предлагаем все три способа. Но прежде чем приступить к

первым двум, убедитесь теоретически в том, что вы к этому способны! Если во время тестирования устанете от долгого сидения, значит, у вас есть причины воспользоваться этими двумя способами самопроверки.

1. Что вы сделаете, если увидите, что автобус успеет подойти к остановке раньше, чем вы?

а) «возьмете ноги в руки», чтобы догнать его;

б) пропустите, будет следующий;

в) несколько ускорите шаг, может быть, он подождет вас.

2. Пойдете ли вы в поход в компании людей значительно моложе вас?

а) нет, вы вообще не ходите в походы;

б) да, если они вам хоть немного симпатичны;

в) неохотно, потому что это может быть утомительно.

3. Если у вас выдался более тяжелый день, чем обычно, пропадает ли у вас желание делать вечером что-либо, обещающее быть интересным?

а) вовсе не пропадает!

б) желание пропадает, но вы надеетесь, что почувствуете себя лучше, и поэтому не отказываетесь от задуманного;

в) да, потому что вы можете получать удовольствие, только отдохнув.

4. Каково ваше мнение о турпоходах всей семьей?

а) вам нравится, когда это делают другие;

б) вы бы с удовольствием к ним присоединились;

в) нужно бы попробовать разок, как вы себя будете чувствовать в таком турпоходе.

5. Что вы охотнее и быстрее делаете, когда устаете?

а) ложитесь спать;

б) пьете чашку крепкого кофе;

в) долго гуляете на свежем воздухе.

6. Что важнее всего для поддержания хорошего самочувствия?

а) нужно побольше есть;

б) необходимо много двигаться;

в) нельзя слишком переутомляться.

7. Принимаете ли вы регулярно лекарства?

а) не принимаете даже во время болезни;

б) нет, в крайнем случае – витамины;

в) да, принимаете.

8. Какое блюдо вы предпочитаете и чаще едите из перечисленных ниже?

а) гороховый суп с копченым окороком;

б) мясо, жареное на решетке, с овощным салатом;

в) пирожное с кремом или со взбитыми сливками.

9. Что для вас наиболее важно, когда вы отправляетесь на отдых?

а) чтобы были все удобства;

б) чтобы была вкусная еда;

в) чтобы была хотя бы минимальная возможность заниматься спортом.

10. Ощущаете ли вы перемену погоды?

а) чувствуете себя из-за этого несколько дней больным;

б) не знаете, вы толком и не замечаете, что погода переменилась;

в) да, если вы утомлены.

11. Каково ваше общее состояние, если вы не выспались?

а) скверное;

б) один-два раза не доспите – и все из рук валится;

в) вы так к этому привыкли, что уже не обращаете внимания.

## ОЧКИ, СООТВЕТСТВУЮЩИЕ ОТВЕТАМ:

| | а | б | в |
|---|---|---|---|
| 1. | 10 | 5 | 6 |
| 2. | 2 | 10 | 0 |
| 3. | 10 | 6 | 2 |
| 4. | 1 | 10 | 4 |
| 5. | 6 | 4 | 9 |
| 6. | 1 | 9 | 5 |
| 7. | 6 | 9 | 3 |
| 8. | 4 | 10 | 1 |
| 9. | 0 | 2 | 10 |
| 10. | 0 | 10 | 6 |
| 11. | 0 | 7 | 2 |

Свыше 80 очков:

Превосходно! У вас действительно отличное самочувствие. Видимо, потому, что у вас здоровый организм, однако главным образом потому, что вы не только сторонник здорового образа жизни, но и на практике его ведете. В таком случае в хороших советах у вас нет нужды!

От 50 до 80 очков:

Ничего страшного с вашим самочувствием нет, хотя, конечно, бывает так, что вы раздражены или устали, на ваши плечи ложится большой груз, но лишь потому, что вы его достаточно хорошо выносите. Безусловно, по этой причине всем пойдет на благо не откладывать на будущий год (месяц, неделю, день) начало новой жизни, но уже сейчас перейти к ней.

Менее 50 очков:

Вы слишком перегружены, можно сказать, часто не знаете, где потерялась ваша голова. При таких обстоятельствах не удивительно, что вы не следите за состоянием своего здоровья, хотя бы этим доводом вы обыкновенно успокаиваете себя. Пожалуйста, поверьте нам, если вы не верите себе, это неправильное рассуждение, если вы хоть чуть-чуть больше займетесь своим физическим состоянием, все ваши остальные дела пойдут лучше.

## ТЕСТ № 7
## КАК ВЫ ОТНОСИТЕСЬ К КРИТИКЕ?

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

Однако хотим мы этого или нет, но критика присуща всякому социальному организму, каким является любой коллектив, и современный коллектив не может признаваться грамотным, если он не знаком со всеми сложностями и тонкостями этого явления. Предлагаемый тест поможет вам определить уровень вашей персональной грамотности в этой области. И хотя, как и все подобные тесты, он не претендует на бесспорность, думаем, поможет вам в вашем деловом развитии.

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

а) да, я считаю критику необходимым и нормальным элементом жизнедеятельности любого коллектива;

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

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

2. Как вы относитесь к публичной критике?

а) считаю публичную критику действенной формой изживания недостатков;

б) полагаю, что лучше высказать имеющиеся замечания человеку наедине, в кабинете, чем публично, на людях;

в) предпочитаю «кулуарную критику», то есть критику «за глаза», в неслужебной обстановке или высказываемую в полушутливой форме.

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

а) да, конечно;

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

в) можно, но крайне осторожно.

4. Как вы относитесь к самокритике?

а) стараюсь быть объективным к себе и «своей» службе и, если вижу недостатки, открыто признаю их сам, не дожидаясь, пока на них укажут другие;

б) обычно я знаю недостатки в работе «своей» службы и мои лично, но не спешу себя критиковать;

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

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

а) да, разумеется;

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

в) все зависит от этой самой «личности», если она уж очень обидчива – учитываю это, а если нет – особо не дипломатничаю.

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

а) да, обычно стараюсь;

б) нет, не вижу в этом смысла;

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

7. Дозируете ли вы объем критики, стараетесь ли соблюсти некую «меру критики»?

а) да, я стараюсь критиковать не более, чем за один недостаток;

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

в) стараюсь ограничить поле критики предметом обсуждения.

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

а) да, я считаю, что тот, кто критикует, должен что-то предложить, иначе он и критиковать не вправе, поэтому я стараюсь внести какие-то предложения;

б) нет, я полагаю, что главное – обнажить проблему, указать на недостаток, а как их устранять – дело критикуемой службы или других компетентных органов и специалистов;

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

9. Какова обычно ваша первая реакция на критику?

а) стремлюсь тут же ответить, сразу прошу слова или говорю с места;

б) переживаю молча, с обидой, от ответного выступления стараюсь уклониться;

в) обдумываю критику, выступать с ответом не спешу, но, если настаивают, не отказываюсь.

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

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

б) прибегаю к методу «защиты от противного», то есть критикую критикующего;

в) поскольку критика подрывает мой авторитет (или авторитет «моей» службы), пытаюсь защищаться, отвести критику, указать на смягчающие объективные обстоятельства, сопутствующих виновников.

11. Раздражает ли вас критика?

а) да, как правило;

б) не очень;

в) смотря кто и как критикует.

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

а) да, как правило;

б) нет, крайне редко;

в) да, если критика несправедлива или высказывается в резкой, обидной форме.

13. Как вы в дальнейшем строите свои отношения с критикующим вас лицом?

а) как и прежде;

б) стараюсь при случае «ответить взаимностью» или ущемить его интересы другим доступным мне способом;

в) некоторое время «обхожу» этого человека, стараюсь не вступать с ним в контакты.

14. Как вы относитесь к тем, кто сам себя критикует?

а) считаю их «приспособленцами», «трусишками», «угодниками»;

б) нормально отношусь, что тут особенного;

в) советую впредь не торопиться с самокритикой.

15. Существует ли уголовная ответственность за преследование критикующих?

а) да;

б) нет;

в) не знаю.

16. Вопрос-шутка: какое высказывание о критике вам ближе?

а) критика – это лекарство, ее надо уметь применять и принимать;

б) управленческая деятельность – тоже творчество, поэтому пусть меня оценивают те, кому положено, а не всяк, кому не лень;

в) и на критику существует мода.

Определите число набранных вами очков по шкале оценки ответов:

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ

| | а | б | в |
|---|---|---|---|
| 1. | 3 | 0 | 2 |
| 2. | 3 | 1 | 0 |
| 3. | 3 | 0 | 1 |
| 4. | 3 | 2 | 1 |
| 5. | 3 | 1 | 2 |
| 6. | 2 | 1 | 3 |
| 7. | 1 | 0 | 3 |
| 8. | 2 | 1 | 3 |
| 9. | 1 | 0 | 3 |
| 10. | 2 | 0 | 1 |
| 11. | 1 | 2 | 3 |
| 12. | 1 | 3 | 2 |
| 13. | 3 | 0 | 3 |
| 14. | 1 | 2 | 1 |
| 15. | 3 | 0 | 0 |
| 16. | 2 | 0 | 1 |

8–18 баллов:

Ваше отношение к критике скорее негативное, чем позитивное. Вы не любите, когда критикуют вас, а критикуя других, нередко утрачиваете чувство меры. И в том, и в другом случае вы весьма эмоциональны, легко возбуждаетесь, можете вспылить, допустить резкость. Вам необходимо воспитывать некий «комплекс стабильности», то есть чувство уверенности в себе, в правомерности своих действий и решений, а для этого следует активно повышать свой деловой уровень, не переоценивая себя, но и не умаляя достоинств.

19–32 балла:

Вы терпимо относитесь к критике, считаете ее допустимым элементом управленческой жизни, не переоценивая, однако, ее значения. Ваше поведение в ролях критикуемого и критикующего можно охарактеризовать как «контролируемую эмоциональность». Вы редко «выходите из себя». В то же время вам не чуждо чувство обиды, желание «насолить» критикам, оправдать свои ошибки.

33–46 баллов:

Вы по-деловому относитесь к критике, достаточно спокойно ее воспринимаете, мужественно и открыто признаете свои ошибки. Изредка вас посещает чувство досады на критику, однако вы это стараетесь скрывать. В критических выступлениях вы не перебарщиваете: не стараетесь оправдаться, сваливая вину на других. Хорошее знание своего дела, уверенность в том, что вы на своем месте, позволяют вам не заботиться о личном авторитете, а помнить лишь о пользе дела.

## ТЕСТ № 8
## ЕСТЬ ЛИ У ВАС ДЕЛОВАЯ ХВАТКА?

1. Вы собираетесь закончить давно начатую и отложенную работу. И вдруг вам звонит милый человек противоположного пола, который вам симпатичен, и просит о встрече.

а) вы говорите: «Попозже, солнышко!» – и, сжав зубы, быстренько прекращаете свою работу;

б) произнеся: «Иду, любовь моя!», вы, послав к черту все свои дела, мчитесь на свидание;

в) раз и навсегда решив стать аскетом, вы снова посылаете к черту, но уже свою симпатию и с легким сердцем занимаетесь делом.

2. Перед вами выбор: или пойти в веселую компанию, или наконец привести в порядок все свои бумаги, так как вас замучили: жена, совесть, теща.

а) вы, кратко повторяя: «Делу – время, потехе – час!» – начинаете все убирать;

б) радостно подхватив ту же поговорку, вы, решив, что долгожданный час пробил, побежите на вечеринку, клятвенно пообещав все убрать по истечении данного срока;

в) бодро посмотрите на тех, кто упрекает вас в неаккуратности, и, вяло отругиваясь и не вдаваясь в подробности дальнейшей судьбы бумаг, гордо удалитесь.

3. Вас попросили о важной услуге, невыполнимой для других людей.

а) вы, похлопав просителя по плечу, говорите: «Нет проблем!» – и, использовав одного из многочисленных друзей, исполняете желаемое;

б) сославшись на занятость, уйдете, разводя руками;

в) долго жмете ему руку, лихорадочно думая в это время, и наконец частично выполняете просьбу.

4. Деловые люди, как правило, не видят в одежде цель жизни. А для вас она?..

а) для меня одежда – это очень многое. Без фирменных тряпок я мало что из себя представляю;

б) я люблю красиво одеваться, так как это приятно и мне, и окружающим;

в) хорошая одежда нужна мне для работы. Если я буду плохо одет, люди соответственно не будут со мной иметь дела.

5. Друзья – это прекрасно! А как к друзьям относитесь вы?

а) друзья – это великолепно! С их помощью я делаю свои дела, и они мне помогают. С их помощью я достаю, продаю, покупаю, подписываю – о, мне очень нужны друзья!

б) друзья – это хорошо! Я не могу без друзей, они помогают мне в трудную минуту;

в) друзья – это все для меня. Я с ними советуюсь, помогаю им.

6. В достаточной ли мере вы уделяете внимание своему любимому человеку? Всегда ли вы заботитесь о том, чтобы, когда вы задерживаетесь на работе, позвонить домой и сказать?

а) что за ерунда! Я занимаюсь делом, а не черт-те чем! У меня просто нет времени на такие пустяки;

б) позвонить-то, конечно, можно, я и звоню, когда могу. Но, думаю, ничего страшного не случится, если я и опоздаю немного.

в) конечно, позвоню! Как можно причинять беспокойство! Да, в конце концов, я вообще никогда не опаздываю.

7. Личная жизнь есть у всех, даже у самых деловых. Но вот какое значение вы придаете личной жизни?

а) семья, дом – это моя жизнь. Я люблю своего избранника, хочу иметь детей, а работа только для поддержания материального положения;

б) ну что ж! Семья – это неплохо. Хорошо иногда провести вечерок-другой в кругу семьи, поговорить с детьми, с любимым человеком, но и дело забывать нельзя;

в) ну уж нет! Всю жизнь провести на кухне – никогда! За детьми пусть следит жена (бабушка), а мое призвание в работе. Вот там я человек, там я достигну больших высот, там мое место.

8. Умеете ли вы отдыхать, отключаться от своих дел и многочисленных проблем?

а) могу, но не всегда. Если у меня что-то важное, я просто не могу не думать об этом. Тогда и отдых не в радость;

б) о, когда я отдыхаю, я с радостью сваливаю с себя бремя забот и наслаждаюсь жизнью;

в) я уже не помню, когда отдыхал последний раз. Все дела, дела.

РЕЗУЛЬТАТЫ

| | | | |
|---|---|---|---|
| 1. | а – 5 | б – 3 | в – 10 |
| 2. | а – 10 | б – 5 | в – 3 |
| 3. | а – 10 | б – 3 | в – 5 |
| 4. | а – 3 | б – 5 | в – 10 |
| 5. | а – 10 | б – 5 | в – 3 |
| 6. | а – 10 | б – 5 | в – 10 |
| 7. | а – 3 | б – 5 | в – 10 |
| 8. | а – 5 | б – 3 | в – 10 |

Более 60 очков:

У вас просто талант! Человека подобных деловых качеств надо поискать. Всю жизнь отдаете работе и видите в ней смысл жизни. Но не пора ли остановиться? Может наступить страшная минута, когда вы будете совсем одиноки! Это не удивительно, ведь о своих близких вы не думаете, а друзей цените только как деловых партнеров. Еще немного, и слова «Боливар не выдержит двоих» станут для вас привычными. Вам грозит превращение в компьютер, холодный, одинокий, бездушный.

От 35 до 60:

Вам удается быть самим собой и при этом не оставаться за кормой жизни. Вашим близким с вами хорошо, вы заботливы и внимательны, но и не пускаете на самотек свои дела, предпочитая следить за всем самому. Очень хорошо, что ваша работа не поглотила вас целиком и не стала самоцелью. Продолжайте ею заниматься, но не забывайте о тех, кто вас любит, и все будет в порядке.

До 35 очков:

Вы слишком легкомысленны. Нельзя же так доверяться случаю и так безудержно предаваться развлечениям. Нет слов, вы – приятный человек, но о работе забывать нельзя. Надо стать немного серьезнее.

## ТЕСТ № 9
## МОЖЕШЬ ЛИ БЫТЬ РУКОВОДИТЕЛЕМ?

«Плох тот солдат, который не мечтает стать генералом»,– гласит народная пословица. Однако есть множество людей, которые никогда не должны быть руководителями. Есть ли у вас черты характера, которые говорили о вашей склонности к руководящей работе?

1. Можете ли вы командовать людьми?
да – 5; нет – 0.
2. Любите ли вы работать на приусадебном участке?
да – 5; нет – 0.
3. Доставляет ли вам удовольствие возражать кому-либо?
да – 5; нет – 0.
4. Какое из двух достоинств цените больше всего?
авторитет – 5; нежность – 0.

5. Любите ли вы произносить речи?
да – 5; нет – 0.
6. Чем, по вашему мнению, можно определить уровень цивилизации?
степенью эмансипации женщин – 0;
уровнем развития техники – 5.
7. Раздражает ли вас чья-то неумелость, неловкость?
да – 5; нет – 0.
8. Любите ли вы работу, требующую контактов с людьми?
да – 5; нет – 0.
9. Считаете ли вы, что в детстве слишком долго находились под влиянием матери?
да – 5; нет – 0.
10. Во время знакомства вы в первую очередь обращаете внимание на:
внешний вид – 0;
прежде всего на то, что и как говорит собеседник – 5.
11. Впадаете ли вы в ярость, если не можете настоять на своем?
да – 5; нет – 0.
12. Какой вид карьеры кажется вам наиболее привлекательным?
известного актера Гарри Купера – 0;
Джимми Кларка, чемпиона автогонок – 5.
13. Часто ли вас выдвигают на выборную работу?
да – 5; нет – 0.
14. Бываете ли вы организатором смелых начинаний?
да – 5; нет – 0.
15. Ждете ли вы, пока дела решатся сами по себе?
да – 0; нет – 5.
16. Раздражает ли вас то, что живете, к примеру, в комнате без штор на окнах?
да – 0; нет – 5.
17. Какой цвет больше нравится?
голубой – 0; красный – 5.
18. Легко ли принимаете решения?
да – 5; нет – 0.
19. Какие вида спорта вам по душе?
те, которые развивают ловкость – 0; или те, которые развивают силу – 5.
20. Признаете ли вы руководителя, представляющего противоположный пол, если он достаточно компетентен?
да – 5; нет – 0.

Если вы набрали:
100–80 баллов:
Вы тот человек, который имеет большую потребность доминировать над людьми. Несмотря на то, что вы проявляете инициативу и бываете прекрасным организатором, ваша горячность, ваше стремление быть признанным любой ценой, ваше желание манипулировать другими значительно снижают эффективность ваших действий. Сильное нервное напряжение, неумение расслабляться

приводят к тому, что, будучи взволнованным, слишком легко можете обидеть другого человека, часто хвастаете, зазнаетесь, бываете агрессивны. Но если вам удастся изменить свое отношение к людям, то предрасположенность к руководящей работе может принести прекрасные результаты.

70–40 баллов:

У вас высокие запросы, часто бываете самоуверенны, любите подчеркивать собственное «я». Управляемость эмоциями и склонность к анализированию своих поступков приводят к тому, что необходимость руководить другими не принимает у вас крайних форм. Вы любите ходить непроторенными дорогами, имеете собственное мнение, которое не всегда совпадает с мнением других. Вы не любите навязывать себя другим, с трудом им подчиняетесь. Вам безразлично то, что о вас говорят, в то же время имеете склонность критиковать других. Любите, чтобы ваше слово всегда было последним.

35–0 баллов:

Вы человек, который имеет больше склонностей быть подчиненным, нежели руководить другими. В роли «шефа» вы бы чувствовали себя очень плохо. Вы, скорее всего, человек несмелый, скромный, неуверенный в себе. Вы редко выступаете с инициативой. С удовольствием подчиняетесь руководству других. Чаще всего вы предпочитаете компромиссные решения и остаетесь в тени других людей.

## ТЕСТ № 10
## ПРОВЕРЬТЕ, КАКОЙ ВЫ РУКОВОДИТЕЛЬ

Ответьте «да» или «нет»

1. Охотно ли вы беретесь за управленческие задачи, не имеющие типовых схем решения?
2. Трудно ли вам было отказаться от тех приемов управления, которыми вы пользовались, работая на более низкой должности?
3. Долго ли вы оказывали предпочтение ранее возглавляемому вами подразделению, уйдя на повышение?
4. Стремитесь ли вы к тому, чтобы выбрать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций?
5. Умеете ли вы (в основном безошибочно) дать целостную оценку своим подчиненным (руководителям более низкого ранга), квалифицировав их как сильных, средних или слабых руководителей?
6. Легко ли вам выйти за рамки личных симпатий или антипатий в кадровых назначениях?
7. Считаете ли вы, что универсального стиля управления нет и нужно уметь сочетать различные стили в зависимости от спецификации управленческих ситуаций?
8. Считаете ли вы, что вам легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными?

9. Хочется ли вам сломать стереотипы управления, сложившиеся в возглавляемом вами подразделении?

10. Часто ли оказывается верным ваше первое интуитивное впечатление о качествах человека как руководителя?

11. Часто ли вам приходится объяснять неудачи в управлении объективными неблагоприятными факторами (нехваткой жилья, перебоями в материально-техническом снабжении и т.п.)?

12. Часто ли вы ощущаете, что для эффективной работы не хватает времени?

13. Считаете ли вы, что если бы имели возможность чаще бывать на объектах, то эффективность вашего руководства значительно повысилась бы?

14. Предоставляете ли вы подчиненным вам сильным руководителям значительно больше полномочий и самостоятельности в решении вопросов, чем слабым, хотя и те, и другие имеют один и тот же должностной статус?

## «КЛЮЧ» ТЕСТА

Определите количество набранных вами баллов по следующей таблице:

| | Да | Нет |
|---|---|---|
| 1. | 1 | 0 |
| 2. | 0 | 1 |
| 3. | 0 | 1 |
| 4. | 0 | 2 |
| 5. | 2 | 0 |
| 6. | 1 | 0 |
| 7. | 1 | 0 |
| 8. | 0 | 2 |
| 9. | 1 | 0 |
| 10. | 1 | 0 |
| 11. | 0 | 2 |
| 12. | 0 | 1 |
| 13. | 0 | 2 |
| 14. | 2 | 0 |

Максимально возможное количество баллов — 20.

От 0 до 5:

По складу вы больше специалист, чем руководитель, и если представится возможность перейти на такую должность, как, например, главный специалист, главный инженер и т.п.— не надо колебаться.

От 6 до 10:

Нельзя сказать, что вы сильный руководитель, но если в возглавляемом вами коллективе дела идут неплохо, то лучше не предпринимать коренных реорганизаций. Не нужно также соглашаться перейти в другой коллектив. Вам следует больше прислушиваться к

мнению коллектива, больше уделять внимания кадровым и перспективным вопросам, шире использовать коллективные формы принятия решения, стремиться создать и упрочить традиции в коллективе.

От 11 до 15:

Вы относитесь к типу «руководителя-организатора», умеете сконцентрировать силы на наиболее важных проблемах. К ним причисляете проблему эффективного подбора и расстановки кадров, проблему разработки и согласования оптимально (реально выполняемого) плана, проблему материально-технического снабжения. Ваша сила в том, что вы никогда не идете на поводу у текущих дел, отделяете главное от второстепенного, умеете во что бы то ни стало добиться решения принципиальных проблем, не останавливаетесь перед конфликтами и взысканиями. Дела в возглавляемом вами подразделении, как правило, идут успешно. Вам можно дать один совет: не запускайте текущие дела. Перепоручая их заместителям, время от времени контролируйте исполнение.

От 16 до 20:

Вы можете вывести из прорыва отстающее подразделение, но вам трудно работать в «текучке». Вы ищете острых ситуаций, стремитесь к перестройкам и преобразованиям, ориентированы на деловую карьеру. Обладая необходимыми управленческими способностями, не всегда успешно адаптируетесь, так как вам мешают излишняя категоричность в оценках и суждениях, а также, возможно, излишняя резкость в отношениях с вышестоящими руководителями.

## ТЕСТ № 11
## РЕШИТЕЛЬНЫ ЛИ ВЫ?

Ежедневно каждый из нас принимает те или иные решения. Часто речь идет о простых вопросах, то и дело возникающих в жизни и деятельности, но бывает, решение затрагивает многих людей. Иногда для принятия решения в нашем распоряжении минуты, а иногда ему – решению – предшествуют часы и дни раздумий, колебаний, а то и терзаний. Все это в равной мере касается и служебных дел, и проблем личного или семейного плана.

Не все из нас одинаково подходят к принятию решения. Если одни действуют без долгих раздумий, как говорится, рубят сплеча, то другие руководствуются правилом «семь раз отмерь – один раз отрежь». Что лучше? Видимо, должна быть «золотая середина», но как найти ее?

А что вы можете в этой связи сказать себе? Является ли решительность сильной стороной вашего характера? Скоропалительны ли ваши решения? Или наоборот, вы нерешительны?

Найти ответ на эти вопросы, быть может, вам поможет наш тест.

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Сможете ли вы легко приспособиться на старом месте работы к новым правилам, новому стилю, существенно отличающимся от привычных вам?

2. Быстро ли вы адаптируетесь в новом коллективе?

3. Способны ли высказать свое мнение публично, даже если знаете, что оно противоречит точке зрения высшего руководителя?

4. Если вам предложат должность с более высоким окладом в другом учреждении, согласитесь ли вы без колебаний перейти на новую работу?

5. Склонны ли вы отрицать свою вину в допущенной ошибке и отыскивать подходящую для данного случая отговорку?

6. Объясняете ли вы обычно причину своего отказа от чего-то истинными мотивами, не прикрывая их разными «смягчающими» и камуфлирующими причинами и обстоятельствами?

7. Сможете ли вы изменить свой прежний взгляд по тому или иному вопросу в результате серьезной дискуссии?

8. Вы читаете чью-то работу (по долгу службы или по просьбе), мысль ее верна, но стиль изложения вам не нравится – вы бы написали иначе. Станете вы править текст и настойчиво предлагать изменить его в соответствии с вашим мнением?

9. Если увидите в витрине вещь, которая вам очень понравится, купите ли ее, если даже эта вещь не так уж необходима?

10. Можете ли изменить свое решение под влиянием уговоров обаятельного человека?

11. Планируете ли заранее свой отпуск, не полагаясь на «авось»?

12. Всегда ли выполняете данные вами обещания?

Определите число набранных вами очков по таблице:

| | Да | Нет |
|---|---|---|
| 1. | 3 | 0 |
| 2. | 4 | 0 |
| 3. | 3 | 0 |
| 4. | 2 | 0 |
| 5. | 0 | 4 |
| 6. | 2 | 0 |
| 7. | 3 | 0 |
| 8. | 2 | 0 |
| 9. | 0 | 2 |
| 10. | 0 | 3 |
| 11. | 1 | 0 |
| 12. | 3 | 0 |

От 0 до 9 очков:

Вы очень нерешительны. Постоянно и по любому случаю долго и мучительно взвешиваете все «за» и «против». Если удается переложить принятие решения на плечи другого, вздыхаете с огромным облегчением. Прежде чем решиться на какой-то шаг, долго советуетесь и решение часто принимаете половинчатое. На собраниях и совещаниях предпочитаете отмалчиваться, хотя в кулуарах обретаете смелость и красноречие. Но не пытайтесь

оправдать это тем, будто это ваша «прирожденная осмотрительность». Нет, чаще всего это трусость. С вами сложно жить и работать. И пусть вы обладаете знаниями, эрудицией, опытом, такая черта характера, как нерешительность, намного снижает ваш «коэффициент полезности». Мало этого, на вас трудно положиться, вы можете подвести. Конечно, перековывать характер непросто, но можно. Начните с мелочей, рискните принять решение по собственному разумению — оно не подведет вас.

От 10 до 18 очков:

Вы принимаете решения осторожно, но не пасуете перед серьезными проблемами, которые нужно решить сию минуту. Колеблетесь обычно тогда, когда для решения у вас есть достаточно времени. Вот тогда вас начинают одолевать сомнения, появляется соблазн все «утрясти», «согласовать» с вышестоящими руководителями, хотя вопрос этот — вашего уровня. Больше полагайтесь на свой опыт, он подскажет вам, как правильно решить дело. В конце концов, посоветуйтесь с кем-нибудь из коллег, своих подчиненных, не для того, чтобы подстраховаться, а чтобы проверить себя.

От 19 до 28 очков:

Вы достаточно решительны. Ваша логика, последовательность, с которой вы подходите к изучению проблемы, и, главное, опыт помогают вам решать вопросы быстро и большей частью правильно. Бывают отдельные промахи, которые вы осознаете и принимаете меры, чтобы их устранить. Полагаясь на себя, вы не игнорируете советы других, хотя прибегаете к ним не так уж часто. Принятые решения отстаиваете до конца, но если выявится их ошибочность, не продолжаете упрямо отстаивать честь мундира. Все это хорошо. Но старайтесь всегда оставаться объективным. Не считайте зазорным консультироваться по тем вопросам, в которых вы недостаточно компетентны.

От 29 очков и выше:

Нерешительность — неведомое для вас понятие. Вы считаете себя компетентным во всех аспектах вашей деятельности и не считаете нужным выяснить чье-либо мнение. Единоначалие понимаете как право на единоличные решения, критические замечания по их поводу вызывают у вас раздражение, которое вы даже не пытаетесь порой скрыть. Вам импонирует, когда вас называют человеком решительным и волевым, хотя воля — вовсе не то, о чем было сказано в ваш адрес выше. Чтобы утвердиться в таком мнении у окружающих, бывает, отвергаете разумные предложения других. Ошибки переживаете болезненно, глубоко веря, что в них виноват кто-то другой, но не вы. Вера в непогрешимость своих знаний — серьезный недостаток. Такая черта характера, такой метод работы подавляют инициативу подчиненных, их стремление к самостоятельным действиям. Это воспитывает в них нерешительность, ту самую, от которой вы бежите. Все это не на пользу дела, наносит серьезный ущерб психологическому климату коллектива, мешает работать. Вам неотложно надо менять стиль своей работы.

**Часть V**

**«ЗЕРКАЛО ДУХА»**

---

## УПРАЖНЕНИЯ К ФИЛОСОФИИ УПРАВЛЕНИЯ

(Дайджест книги Б.Грасиани «Карманный оракул». М.: Наука, 1984)

1. **Пусть в тебе нуждаются.** Не ваятель кумир творит, а кто кумир боготворит. Лучше пусть тебя просят, чем благодарят. Полагаться на подлую благодарность – обкрадывать благородную надежду: сколь первая забывчива, столь вторая памятлива. Зависимые полезней любезных: утолив жажду, от источника отвернутся, выжатый апельсин сбросят с золота в болото. Конец нужде – конец дружбе, а с ней и службе. Да будет первым твоим житейским правилом – поддерживать нужду в тебе, не удовлетворять ее полностью, пусть в тебе постоянно нуждаются, даже венценосный патрон. Но не следует чрезмерной скрытностью вводить в заблуждение и причинять ближнему зло ради собственного блага.

2. **Избегать побед над вышестоящим.** Победить – значит вызвать неприязнь, победить же своего господина – неразумно, а то и опасно. Превосходство ненавистно, тем паче особам превосходительным. Свои преимущества при старании можно скрыть, как красоту – небрежностью наряда. Многие, особенно же сильные мира сего, охотно согласятся, что уступают другим в удаче, в любых дарованиях, кроме ума: ум царит над всеми дарами, малейшая обида уму – оскорбление его величества. Кто стоит высоко, желает царить и в самом высоком. Их превосходительствам угодна помощь, но не превосходство; им угодно, чтобы совет казался всего лишь напоминанием о том, что забыто, а не объяснением того, что им непонятно. Наглядный урок дают нам звезды: светозарные дети солнца, они никогда не дерзают затмить его сияние.

3. **Господство над своими страстями** – свойство высшего величия духа. Сама эта возвышенность ограждает дух от чуждых ему низменных влияний. Нет высшей власти, чем власть над собой, над своими страстями, чем победа над их своеволием. И если страсть все же заполнит личность, не давать ей доступа к сану, тем паче высокому: вот достойный способ избежать огорчений, вот кратчайший путь к доброй славе.

4. **Избавляться от недостатков, присущих землякам твоим.** Вода приобретает хорошие или дурные свойства от почв, по которым струится, а человек – от края, в котором родился. Одни обязаны родине больше, нежели другие, ибо родились под более благосклонным небом. Каждому народу, даже весьма просвещенному, свойствен

какой-либо природный недостаток; соседи обычно подмечают его со смехом либо со злорадством. Вытравить или хотя бы прикрыть эти родимые пятна – немалое искусство: такой человек прославится как исключение среди своих земляков – а что редко, то дорого. Бывают еще недостатки фамильные, сословные, должностные, возрастные, и если все они сойдутся и не будет человек стараться от них избавиться, то чудищем станет несносным.

5. **Счастье и слава.** Сколь первое непостоянно, столь вторая неизменна. То – для жизни сей, эта – для посмертной; то побеждает зависть, эта – забвение. Счастья желают, порой достигают; славу заслуживают. Жажду доброй славы порождает доблесть. Слава всегда была и пребудет сестрою гигантов, она – спутница крайностей: чудо либо чудовище, предмет восхищения либо омерзения.

6. **Общаться с теми, от кого можно научиться.** Да будет твое общение с друзьями школой знаний, а беседа – изысканно приятным обучением: смотри на друзей как на наставников и приправляй пользу от учения наслаждением от беседы. Дружба разумных взаимно выгодна: кто говорит, тому прибыль в похвале слушателя, а кто слушает, у того ума прибывает. Но обычно мы об этом забываем: ибо тщеславие заслоняет выгоду. Благоразумный посещает славных мужей, чьи дома – пристанища доблести, а не обиталища суетности. Вельможи просвещенные не только подают словом и делом пример величия, но и круг их приближенных образует некую академию благих и изысканных нравов.

7. **Природа и искусство, материал и творение.** Даже красоте надо помогать: даже прекрасное предстанет уродом, ежели не украшено искусством, что удаляет изъяны и полирует достоинства. Природа бросает нас на произвол судьбы – прибегнем же к искусству! У кого нет культуры, у того достоинств вполовину. От человека, не прошедшего хорошей школы, всегда отдает грубостью; ему надо шлифовать себя, стремясь во всем к совершенству.

8. **Сущность и манера.** Суть дела – полдела; не менее существенно, как дело сделано. Грубость вредит всему, даже справедливому и разумному; любезность все скрашивает: позлащает «нет», подслащает истину, подрумянивает даже старость. Во всех делах важно «как»: приветливость, подобно шулеру, играет наверняка. Любезность украшает жизнь, с успехом играя роль дружбы.

9. **Иметь разумных помощников.** Преимущество власть имущих – возможность считать себя людьми выдающегося ума, которые извлекут из тенет невежества, в любом затруднении выиграют за них спор. Прибегать к помощи мудрых – свойство великих; сколь похвальней оно, чем варварство Тиграна*, обращавшего побежденных царей в рабов. В наш просвещенный век – новый вид владычества: в слуг превращать тех, кого природа наделила превосходством. Так много надо знать, так мало дано жить, а жизнь без знания – не жизнь. Посему велико искусство того, кто постигает науки без муки, узнает многое от многих, поглощает мудрость всех. Выступая в совете, он говорит один за многих, устами его вещают все мудрецы древности, ценою чужого пота он обретает славу оракула. Мудрые

*...варварство Тиграна...– Речь, вероятно, идет о Тигране V, царе Армении с 60 г. н.э..

помощники отберут лучшее во всех науках и преподнесут ему квинтэссенцию знания. А кто не властен держать мудрость у себя в услужении, пусть ищет ее в кругу друзей.

10. **Менять приемы,** дабы отвлечь внимание, тем паче враждебное. Не держаться начального способа действия — однообразие позволит разгадать, предупредить и даже расстроить замысел. Легко подстрелить птицу, летящую по прямой; труднее — ту, что кружит. Не держаться до конца и второго способа, ибо по двум ходам разгадают всю игру. Коварство начеку. Чтобы его провести, немалая требуется изощренность. Опытный игрок не сделает того хода, которого ждет, а тем более жаждет противник.

11. **Прилежание и одаренность.** Когда нет ни того, ни другого, величие невозможно, когда ж сойдутся, оно ослепительно. Усердием посредственность достигает большего, чем одаренность без усердия. Слава покупается ценой труда; то, что легко дается, невысоко ценится. Даже на высших постах желательно усердие: оно, как правило, свидетельствует и о даровитости. Кто не довольствуется первым местом в заурядном деле, стремясь занять хотя бы среднее место в высоком, тому извинением служит благородство стремлений; но у того, кто довольствуется средним местом в высоком деле, когда мог бы отличиться в заурядном, этого извинения нет. Итак, требуются натура и искусство, а их союз скрепляется усердием.

12. **Не начинать с чрезмерных надежд.** Когда что-либо не в меру восхваляется, оно чаще всего не оправдывает надежд. Действительности не угнаться за воображением, ведь воображать желаемое легко, достигнуть трудно. От брака фантазии с желанием рождается нечто большее, чем дозволяет жизнь. Как ни велико достигнутое, оно не удовлетворит дух, и, обольщенный непомерными надеждами, он испытает скорее разочарование, чем восторг. Надежда — мастерица подделывать истину; пусть же трезвость ее сдерживает, заботясь больше о полезном, чем о желаемом. Вначале, дабы возбудить интерес, следует предоставить некий кредит, не вкладывая, однако, всю наличность. Пускай действительность превзойдет ожидания и даст больше, чем предполагалось. Но для дурного такое правило не годится — тут преувеличение даже полезно: все довольны, когда оно не оправдалось, и теперь находят сносным то, что прежде казалось ужасным.

13. **Человек и его век.** Даже люди редких достоинств зависят от своего времени. Не всем суждено было то время, какого они заслуживали; многие, кому оно досталось, не сумели его покорить. Кое-кто достоин был лучшего времени — доброе не всегда торжествует; всему своя пора, даже выдающееся зависит от моды. Но у мудрости то преимущество, что она вечна, и если этот век — не ее век, ей принадлежат века грядущие.

14. **Не терпеть и малого своего недостатка.** Вот признак совершенства. От изъянов духовных или телесных редко кто свободен, но часто их лелеют, когда от них легко исцелиться. Вчуже досадно видеть разумному, как ничтожный изъян порой портит великолепное сочетание достоинств,— довольно и облачка, чтобы затмить солнце. Родимые пятна на доброй славе злоба людская сразу подметит — и упорно в них метит. Особенно ценно искусство скрывать свой

недостаток, обращая его в преимущество. Так, Цезарь скрывал свою плешь лавровым венком*.

15. **Искусство быть счастливым.** Есть для этого немало рецептов, но не всякий годится для мудреца. Успеху может содействовать предприимчивость. Одни с беспечным видом становятся у врат Фортуны и ждут, пока возьмется за дело она. Другие умней – они дерзко пробиваются вперед и действуют, полагаясь на собственные силы, ибо на крыльях доблести порой удается настигнуть счастье и подольститься к нему. Но, правильно рассуждая, нет лучшего пути, чем путь добродетели и усердия, ибо нет высшего счастья, чем благоразумие, как и худшего несчастья, чем неблагоразумие.

16. **Управлять своим воображением.** Где надо, придержи его, а где и подстегни, ведь в нем – все наше блаженство; само благоразумие порой у него на поводу. Оно – тиран. Не довольствуясь мечтаниями, вмешивается в деяния, господствует над жизнью нашей, делает ее, по своей прихоти, радостной или тягостной: от него зависит, довольны мы собой или нет. Домашний палач глупцов, одним оно непрестанно рисует горести; другим, вселяя беспечность, сулит одни лишь удовольствия да приятные развлечения. Оно на все способно, ежели его не обуздывает высокий синдересис*.

17. **Хвала проницательному.** Некогда выше всего ценилось уменье рассуждать; теперь этого мало – надо еще распознавать и, главное, разоблачать обман. Нельзя назвать разумным человека непроницательного. Бывают ясновидцы, читающие в сердцах, рыси, видящие людей насквозь. Истины, для нас самые важные, высказываются лишь наполовину, но до чуткого ума они дойдут целиком. Если к тебе благоволят, отпусти поводья своей доверчивости, но если к тебе враждебны, дай ей шпоры и гони прочь.

18. **К каждому подбирать отмычку.** В этом искусство управлять людьми. Для него нужна не отвага, а сноровка, уменье найти подход к человеку. У каждого своя страстишка – они разные, ибо различны природные склонности. Все люди – идолопоклонники: кумир одних – почести, других – корысть, а большинства – наслаждение. Штука в том, чтобы угадать, какой у кого идол, а затем применить надлежащее средство, ключ к страстям ближнего. Ищи перводвигатель: не всегда он возвышенный, чаще низменный, ибо людей порочных больше, чем порядочных. Надо застать натуру врасплох, нащупать уязвимое место и двинуть в атаку ту самую страстишку – победа над своевольной натурой тогда обеспечена.

19. **Не гнаться за многим, стремиться к глубине.** Суть величия – не количество, а качество. Превосходное всегда единично и редко; чего много, тому цена невелика. Вот и среди людей великаны ростом – обычно карлики умом. Некоторые ценят книги по объему, словно книги пишутся для упражнения рук, а не головы. Распространяясь только вширь, не выйдешь за пределы посредственности. Беда людей универсальных в том, что, желая познать все, они

---

*Юлий Цезарь получил от сената право носить лавровый венок постоянно; до этого, по обычаю, венок надевали только в торжественных случаях.

* Синдересис (греч.) – одно из основных понятий в этических воззрениях Грасиани: тонкое понимание, счастливо сочетающееся с верной интуицией.

толком не знают ничего. Лишь глубина дает превосходство истинное, а в материях возвышенных – героическое.

20. **Праведный человек.** Не ведая страха, он всегда на стороне справедливости – ни страсти толпы, ни насилие тирана не вынудят его преступить ее границы. Но где он, сей феникс стойкости? У правды мало поклонников. Многие восхваляют ее, да только вчуже; другие следуют за ней, пока нет опасности, а там – подлецы от нее отрекаются, а хитрецы верными притворяются. Не колеблясь, пойдет она против друзей, против властей, против собственной выгоды – в этом испытании чаще всего ей изменяют. Лукавые в выспренных рассуждениях отрекутся от нее, чтобы не задеть интересы вышестоящих либо государственные. Но муж прямодушный полагает всякую фальшь изменой; гордясь своей стойкостью больше, нежели зоркостью, он всегда привержен правде. Если он покидает ее подданных, переменчив не он, а они, ибо покинули ее первыми.

21. **Распознавать счастливцев и злосчастных, дабы держаться первых, а от вторых бежать.** Невезение – чаще всего кара за глупость, а для близких прилипчивый недуг. Берегитесь отворять ворота малой беде – за ней прокрадется множество других, намного страшней. Первое правило в игре – вовремя снести карту: младшая карта той масти, что сейчас в козырях, больше старшей прежнего козыря. Когда путь неясен, держись людей мудрых и осторожных – рано или поздно они находят удачный выход.

22. **Слыть человеком, склонным делать добро.** Для правителей выгодно, чтобы их считали благодетелями: это украшает монархов, доставляя им всеобщую любовь. Единственное преимущество властелина – возможность делать больше добра, чем прочие люди. Друг тот, кто готов удружить. Но есть люди, упорно не желающие делать добро, и не потому, что им трудно, а просто от злости: они во всем противоположны божественному подателю благ.

23. **Уметь уклоняться.** Ежели уклоняться – важное для жизни правило, еще важней нелепые, это моль, съедающая драгоценное время; заниматься ерундой хуже, чем ничего не делать. Разумный никому не надоедает, но надо еще позаботиться, чтобы тебе самому не надоедали. Кто принадлежит всем, от них не требуй большего, чем тебе дают. Излишество всегда дурно, особенно же в общении с людьми. Благоразумная умеренность сохраняет дружбу и уважение, ибо держится в границах бесценной благопристойности. Итак, возлюбив избранное, сохраняй свободу духа и даже в общении не греши против хорошего вкуса.

24. **Знать главное свое достоинство:** развивать лучшую из своих способностей, не забывая об остальных. Каждый мог бы в чем-то достигнуть больших высот, кабы знал свои преимущества. Определи главный свой дар и приложи усердие; у одних преобладает ум, у других – доблесть. Большинство людей насилуют свою натуру и потому ни в чем не достигают превосходства. Легкий успех льстит страстям, но время приносит запоздалое разочарование.

25. **Испытывать свою Фортуну** – чтобы действовать, чтобы достигать. Это важней, нежели хранить невозмутимость духа. Еже-

ли глупо после сорока взывать к Гиппократу о здоровье*, глупей того — взывать к Сенеке о благоразумии. Велико искусство — управлять Фортуной, то ее поджидая (ибо надо также уметь ждать), то догоняя, дабы настичь свой случай, свой черед, хотя намерений этой причудницы никому не постичь. Заметив, что она благосклонна, действуй отважно; она любит смелых и, как красотка,— молодых. Неудачнику же нечего и пытаться — лучше отступить, не навлекать на себя несчастья двойного. А кто Фортуной повелевает, смелей вперед!

26. **Вовремя прекратить удачную игру.** Правило опытных игроков. Уметь достойно отступать так же важно, как отважно наступать; когда свершено достаточно, когда достигнуто много,— подведи черту. Непрерывное везение всегда подозрительно; более надежно — перемежающееся; кисло-сладкое вернее сплошной сладости. Когда удачи громоздятся одна на другую, есть опасность, что все рассыплется и рухнет. Порой милости Фортуны бывают кратки, зато велики. Но долго тащить счастливчика на закорках надоедает и Фортуне.

27. **Любовь народа.** Нелегко снискать всеобщее восхищение, еще трудней — любовь; отчасти это дается судьбой, но больше — старанием; первая закладывает начало, второе продолжает. Одних достоинств недостаточно, хотя обычно думают, что, заслужив уважение, нетрудно снискать любовь. Чтобы завоевать благоволение, нужны благодеяния: твори добро направо и налево, не скупись на благие слова и еще лучше дела — люби, дабы быть любимым. Любезность — политическое приворотное зелье выдающихся людей. Сперва берись за деяния, затем — за перо; от полей бранных к полям бумажным. Ибо писателям также даруется любовь народа, притом вечная.

28. **В мыслях с меньшинством, в речах с большинством.** Желание плыть против течения столь же чуждо здравомыслию, сколь опасно. Только Сократ мог на это отважиться. Несогласие воспринимается как оскорбление, ибо отвергает мнение других; число недовольных множится, одни будут хвалить то, что осуждаешь ты, другие будут стоять за тех, кто хвалит. Истина — удел немногих, заблуждение же обычно и повсеместно. По речам на площади не узнаешь мудреца — не своим голосом он там говорит, а голосом людской глупости, хоть бы в душе с нею не соглашался. Благоразумному не менее противно быть оспариваемому, чем самому спорить: он охотно выслушивает мнение другого, но не толпы. Мысль свободна, над нею нельзя и не должно чинить насилие. Пусть же укроется она в святилище молчания, а если и явится на свет, то лишь для избранных умов.

29. **Симпатия меж великими мужами.** Герою свойственно сближаться с героями; таинственное это и прекрасное свойство — одно из чудес природы. Существует сродство сердец и характеров, невежественная чернь объясняет его действием приворотных зелий.

---

*...Глупо после сорока взывать к Гиппократу о здоровье...— Таково было мнение римского императора Тиберия (14—37), как сообщает Тацит в «Анналах» (IV, 46),— но называет он возраст не 40, а 30 лет.

Начало симпатии – уважение, но ведет она и дальше – к расположенности, а затем и к привязанности. Она убеждает без слов и получает без заслуг. Симпатия бывает двух залогов, действительного и страдательного; и та, и другая – блаженство для высокой души. Немалое искусство – распознавать ее, угадывать, различать и завоевывать, а когда нет этой таинственной склонности, никакое упорство не поможет.

30. **Употреблять расчет, но не злоупотреблять им.** Напоказ его не выставляй, тем паче не позволяй разгадать; расчет надобно скрывать, он настораживает, особливо расчет тонкий, он ненавистен. Кругом обман, посему будь начеку, но не показывай своего недоверия, дабы не вызвать недоверия к себе; оно опасно, ибо, порождая вражду, побудит к мести и возбудит такое зло, какое тебе и не снилось. Искусный расчет – залог успеха в деяниях; размышление – лучший помощник. Высшее совершенство в делах достигается при полной уверенности.

31. **Умерять свою антипатию.** Мы легко поддаемся чувству неприязни, даже признавая несомненные достоинства. Природная эта пошлая склонность порой дерзает замахнуться и на мужей великих. Пусть благоразумие обуздывает ее – нет худшего позора, чем неприязнь к лучшим; сколь похвальна симпатия к героям, столь же постыдна антипатия к ним.

32. Одно из первейших правил благоразумия. **Избегать обязательств.** Великие способности ставят перед собой цели великие и далекие; долог путь к ним, и люди часто так и застревают на полпути, слишком поздно берясь за главное. От обязательств легче уклониться, чем выйти из них с честью. Они – соблазн для разума: тут лучше бежать, чем побеждать. Одно обязательство влечет за собой другое, большее,– и вот ты окончательно завяз! Есть люди горячие по нраву и даже по крови, такие легко берут на себя обязательства; но тот, чей путь озарен разумом, проходит мимо искушений. Он полагает большей доблестью не ввязываться, чем победить, и там, где один глупец уже попался, не желает стать вторым.

**Насколько человек глубок, настолько он личность.** Всегда и во всем – внутри должно быть больше, чем снаружи. Есть люди с одним фасадом, как дома, недостроенные за недостатком средств: по входу – дворец, по жилью – лачуга. Но пристанища здесь не найдется, толковать с ними не о чем: после приветствий при встрече смолкают речи. Сперва, рассыпаясь в любезностях, гарцуют не хуже сицилийских скакунов, да тут же обращаются в молчунов – где нет источника мыслей, слова иссякают быстро. Таким нетрудно очаровывать людей, как они, поверхностных, но не тех, кто заглядывает вглубь и видит, что их головы, как в той мудрой басне, пусты*.

**Человек рассудительный и приметливый.** Он не подчиняется обстоятельствам, но управляет ими. Сразу нащупывая дно, даже самое глубокое, анатомирует души. Лишь взглянув на важную

*Лиса, забравшись в мастерскую лепщика, увидела трагическую маску, но, заглянув вовнутрь, убедилась, что там пусто (Эзоп. Басни, 27).

особу, постигает и оценивает ее сущность. Замечания его метки, способность расшифровывать самые потаенные мысли – велика. Он видит ясно, понимает тонко, судит трезво: он все обнаруживает, схватывает, познает и оценивает.

**Человек с разбором.** Многое в жизни зависит от разборчивости, для чего требуются хороший вкус и верное суждение,– прилежанием и даже хитроумием тут не возьмешь. Где нет отбора, нет совершенства, уменье отбирать, и только наилучшее,– двойное преимущество. Многие люди таланта плодовитого и изощренного, ума острого, к тому же весьма трудолюбивые и ученые, теряются, как дело доходит до отбора: того и гляди схватятся за худшее, будто нарочно ошибаясь. Итак, это один из величайших даров свыше.

**Никогда не раздражаться.** Важное правило благоразумия – не выходить из себя. Большое самообладание говорит о большом сердце – душу великую нелегко стронуть с места. Страсти – гуморы духа*; их избыток причиняет недуги благоразумия, и ежели недуг выходит чрез уста, в опасности добрая слава. Итак, умей владеть собой, дабы ни в счастье, ни в несчастье тебя не осудили за несдержанность, но дивились бы высоте духа.

**Решительный и рассудительный.** Решительность быстро вершит то, что рассудительность обдумывает долго. Поспешность – страсть глупцов; не видя помех, они действуют без оглядки. Разумный, напротив, часто грешит медлительностью: кто многое видит, тяжел на подъем. Из-за долгих сборов нередко даже удачный замысел идет прахом. Быстрота – мать успеха. Не откладывай на завтра, и ты совершишь многое. Августейший девиз – торопись не спеша: любимая поговорка императора Августа (Светоний. Жизнь двенадцати цезарей).

**Быть благоразумно отважным.** Мертвого льва даже зайцы лягают. С доблестью не шутят: не решишься, отступишь раз, придется отступить второй раз, и так – до последнего: в конце концов перед тобой окажется все то же препятствие, что и вначале,– не лучше ли было решиться сразу? Сила духа превосходит силу тела; подобно мечу, держи ее всегда наготове в ножнах благоразумия. Она – щит личности. Немощь духа вреднее немощи телесной. Немало людей с недюжинными достоинствами, но без отваги, уподобились покойникам и почили в собственном малодушии. Природа недаром сочетала в пчеле сладкий мед и колючее жало. В теле нашем есть жилы и кости, да не будет же дух мягкотелым.

**Человек, умеющий ждать.** Он должен обладать и большим мужеством и немалым терпением. Никогда не спеши и не горячись. Научитесь властвовать собой, тогда будешь властвовать другими. К благоприятному случаю приходится идти долгими путями времени. Пока ты разумно медлишь, будущие удачи подрастают, тайные замыслы мужают. С костылем времени уйдешь дальше, чем с окованной палицей Геркулеса. Сам Бог карает не дубиной, а кру-

---

*Страсти – гуморы духа...– В основе античной и средневековой медицины лежало сформулированное Гиппократом учение о четырех гуморах, или соках (кровь, флегма, светлая желчь и черная желчь), от соотношения которых зависят здоровье человека и его темперамент.

чиной. Мудро сказано: «Время да я – на любого врага»*. Сама Фортуна награждает терпение лучшими своими дарами.

**Быстрота в решениях.** Следствие природной счастливой живости. Для нее, быстрой и отважной, нет ни трудностей, ни колебаний. Одни люди долго думают, а взявшись за дело, все портят; другим все удается без долгих размышлений. Есть способности особого склада, при трудностях они действуют лучше всего. Таким удивительным существам сгоряча все удается, а после размышления – ничего; ежели не получилось сразу, проку уже не жди и на будущее не надейся. Хвала быстрым, они, точно чудом, всюду поспевают – и разумом скоры и в делах разумны.

**Надежней обдумывающие.** Сделано хорошо – значит, достаточно быстро. Скоро свершается – скоро разрушается; век трудись – чтобы жило вечно. Лишь совершенное восхищает, лишь удачное остается. Ум глубокий покоряет века. Все ценное достается дорогой ценой – ценнейший из металлов самый тугоплавкий и самый тяжелый.

**Человек удачного завершения.** Кто входит в чертог Фортуны через врата радости, выходит через врата скорби – и наоборот. Посему думай о конце дела, заботься о том, чтобы счастливо выйти, а не о том, чтобы красиво войти. Обычная беда баловней Фортуны – громкое начало и горький конец. Штука не в том, чтобы при входе приветствовала толпа – приятно войти всякий сумеет,– но чтобы о твоем уходе жалели: важно быть желанным. Счастье редко сопутствует уходящим: оно радужно привечает и равнодушно провожает.

**Наводить на мысль.** Это более тонко, чем приводить на память. Иной раз надо напомнить, а иной – посоветовать. Люди часто не делают нужного шага потому, что в голову не приходит; в таких случаях уместно по-дружески дать совет. Одно из ценнейших свойств ума – вовремя сообразить, что важно. Кто этим обделен, удачу часто упускает. Пусть же сметливый подаст помощь, а недогадливый попросит о ней; один да будет обстоятелен, другой – внимателен, ему как бы подают руку. Искусство наводить на мысль весьма ценно, когда может принести пользу наводящему. Делать это надо с приятностью, но, коль понадобится, выказать настойчивость. «Нет» всегда наготове, «да» приходится искать – и с умом: часто не достигают, ибо не домогаются.

**Решительный человек.** Не справиться с делом – меньшая беда, чем нерешительность. Не проточная вода портится, а стоячая. Иные шагу не сделают, пока их не подтолкнешь; и причина порой не в тупости ума – ум может быть проницательным,– но в его вялости. Немало ума надобно, чтобы предвидеть трудности, но еще больше – чтобы найти выход. А иных ничто не смущает, это люди ума великого и решительного; они рождены для больших дел, ясность понимания порождает быстроту действий и успех; все им удается само собой.

Один из них, управившись с делами мира сего, успел еще

---

* «Время да я – на любого врага» (исп., буквально: «на любую другую пару»).– Изречение, приписываемое императору Карлу V.

заняться делами мира другого*. Веря в свою звезду, они берутся за дело со всей решительностью.

Ускользать. Прием людей благоразумных. Изящной шуткой они открывают себе выход из самого запутанного лабиринта. С улыбкой умеют они выйти целы и невредимы из ожесточенного спора. Этим славился, при всей свой доблести, величайший из великих капитанов (Гонсало Фернандес де Кордова, «Великий капитан» (1453–1515) – знаменитый испанский полководец, нанеся поражение французам, завоевал для испанской короны Неаполитанское королевство. Грасиан видел в нем образец военного и политического деятеля и неоднократно упоминает его в своих произведениях). Учтивый способ не отказывать прямо – переменить разговор; иногда же нет ничего умней, чем прикинуться непонимающим..

**Будь в обхождении терпим,** выказывая широту души. Муж великий не будет мелок и в повседневном. Не вникай в пустяки, тем паче в неприятные; иногда, правда, полезно подмечать и мелочи, но как бы невзначай, не нарочито. Благородная широта взглядов – основа благовоспитанности. Хочешь управлять другими, умей скрывать свои чувства. На многое в делах домочадцев, друзей и особенно врагов смотри сквозь пальцы. Придирчивость всегда неприятна, а как черта характера – несносна. Постоянно возвращаться к чему-то неприятному – род мании. И обыкновенно – поведение каждого определяется тем, каково его сердце, сколь оно широко.

**Не упорствовать ни в злом, ни в добром.** Некий мудрец сводил всю мудрость к мере**. Чрезмерность и правда приводят к кривде; без конца жать апельсин – пойдет горечь. Даже в должном не впадай в крайность. Если талант расточать, он быстро иссякнет. Без зазрения совести доить, вместо молока потечет кровь.

**Самопознание.** Познай свой нрав, свой ум, свои суждения, пристрастия. Пока себя не знаешь, нельзя собою властвовать. Для лица есть зеркала, для духа – нет; пусть же будет зеркалом трезвое размышление о себе. Можно забыть о наружном своем облике, но всегда помни про облик внутренний, дабы его улучшать, совершенствовать. Проверяй, насколько ты тверд в благоразумии, насколько способен к деятельности; испытывай свою горячность, измеряй глубину духа, взвешивай способности.

**Искусство долго жить: жить достойно.** Две вещи быстро приканчивают человека: глупость и распутство. Одни потеряли жизнь, потому что хранить ее не умели, и другие – потому что не

---

*...успел еще заняться делами мира другого.– Исследователь Грасиани, Мигель Ромера-Наварро, опубликовавший в 1954 году критическое издание «Карманного оракула», полагает, что речь здесь идет об Альфонсе X (см. Ор. прим. 17) как авторе 2 книг по науке астрономии. Артуро дель Ойо, издатель и комментатор однотомного собрания сочинений Б.Грасиана, по которому выполнен настоящий перевод, называет Фердинанда V Католика: он «управившись со Старым Светом», успел еще заняться Новым. Более вероятно, что Грасиан здесь имеет в виду императора Карла V, который, отрекшись в 1555 году от престола, удалился в монастырь.

** Некий мудрец сводил всю мудрость к мере.– Эту мысль приписывали Клеобулу из Линда (остров Родос), одному из семи древних мудрецов, или Солону Афинскому, тоже входившему в их число.

хотели. Как добродетель – сама себе награда, так и порок – сам себе кара. Кто торопится жить в пороке, погибает быстро в обоих смыслах; кто торопится жить в добродетели, никогда не умрет. Здоровье духа сообщается телу, жизнь праведных долга не только делами, но и годами.

**Непроницаемость духа.** Муж осмотрительный, коль хочет, чтоб его уважали, не позволит нащупать свое дно – ни в познаниях, ни в деяниях; с ним можно лишь познакомиться, но нельзя до конца постигнуть. Пусть никто не знает предела твоих возможностей, иначе дашь повод для разочарования. Никогда не дозволяй видеть тебя насквозь. Когда не знают и сомневаются, почитают больше, чем когда все твои силы, хоть и большие, налицо.

**Поддерживать ожидания**, неустанно питать их; пусть от тебя ждут многого – выгодней играть крупно. Не выкладывай с первого хода всю наличность. Важный прием игры – знать меру, когда открывать свои силы, свои знания и опережать надежды.

**Скрывать свои намерения.** Страсти – окна духа. Мудрость житейская требует скрытности: кто играет в открытую, рискует проиграться. Сдержанность таящегося вступает в поединок с зоркостью проницательного: против глаз рыси темная струя каракатицы. Пусть не знают, чего ты хочешь, не то помешают – одни противодействием, другие угодливостью.

**Не ждать, пока станешь солнцем заходящим.** Правило благоразумных – удалиться от дел прежде, чем дела удалятся от тебя. Умей и свой конец обратить в триумф – само солнце порой в полной силе прячется за облака, дабы не видели его закат; нам остается лишь гадать – зашло оно или нет. Загодя уйти от скорбей, чтобы не страдать от дерзостей. Не жди, пока повернутся к тебе спиною, похоронят, и, еще живой для огорчения, ты уже труп для почтения. Прозорливец загодя отпустит на отдых борзого коня – дабы не пал конь посреди поля, а всадника не подняли на смех. И пусть красавица разумно и вовремя разобьет зеркало – не дожидаясь, когда оно разгневает ее горькой правдой.

**В дни благоденствия готовиться к черным дням.** Разумен, кто летом запасается на зиму: можно не торопиться, милости достаются дешево, когда все дорожает и во всем нехватка. Имей в запасе друзей и должников: придет день, и весьма кстати окажется то, что нынче не ценишь. Подлость же не имеет друзей – в дни благополучия она их не признает, в дни бедствий не признают ее.

**Общаться с людьми порядочными.** Им можно верить в долг и самому у них одолжаться. Их порядочность – верная порука в делах, даже в спорах, ибо они поступают, как велит их натура. Лучше с порядочными сражаться, чем подлых побеждать. С подлостью не договоришься, она не признает правил; оттого-то меж подлецами нет истинной дружбы, а благосклонность их низкая, не на чести основанная. От человека без чести – беги без оглядки; кто чести не чтит, не чтит и никакой добродетели. Честь – престол честности.

**Не искать вражды.** Избегай вызывать к себе неприязнь, она и помимо твоей воли вырвется вперед. Многие ненавидят просто так, не ведая за что и почему. Зложелательный опередит порядочного. Злоба еще усердней стремится к злу, чем корыстолюбие к корысти.

Иные даже хвалятся тем, что ни с кем не ладят, что легко и оскорбляются, и оскорбляют. Овладеет ненависть душою, ее, как дурную славу, нелегко вытравить. Людей проницательных побаиваются, злоречивых не любят, тщеславных сторонятся, насмешников страшатся, а достойных оставляют в покое. Итак, выказывай почтение, дабы тебя почитали: хочешь жить мирно, держись смирно.

**Величавость в речах и в делах.** Где бы ты ни оказался, доставит тебе почетное место и внушит другим почтение. Она сказывается во всем – в беседе, в молитве, даже в походке, взгляде и, конечно, в желаниях. Пленять сердца – великая победа! Ее не одержишь ни безрассудной отвагой, ни докучным шутовством – дается она лишь благопристойной уверенностью, порождаемой нравом и опирающейся на достоинства.

**Непринужденность во всем.** Она животворит достоинства, вдохновляет речи, одушевляет дела, красит все прекрасное в человеке. Прочие достоинства – украшение натуры, а непринужденность – украшение самих достоинств; даже в рассуждениях ее весьма ценят. В основном она дается природой, меньше – усердием, ибо она выше любых правил. Она всюду легко пройдет и с изяществом всех опередит; она предполагает внутреннюю свободу и придает всему завершенность. Без нее и красота мертва, и чары бессильны; она бывает присуща доблести, уму, мудрости, даже царственному величию. Она придает приятность отказу, изящно выходит из любого затруднения.

Данные афоризмы взяты из книги «Карманный оракул, или Наука благоразумия», которая была написана еще в 1600-х годах Бальтасаром Грасиани. Уважаемый читатель, вы уже, наверно, обратили внимание, что многие из них пересекаются с советами наших современников: Д.Карнеги, Селье, А.Маслоу, Д.Форда, Линкольна и др., потому что они вечны и непреходящи. Они дают пищу и информацию к размышлению, позволяют в суете нашего времени хоть как-то остановить время. Да, уважаемый читатель, вы, наверно, даже и не подозревали, что эти «упражнения» были написаны так давно, и к этим знаниям мы начинаем прикасаться только сейчас. Главное в работе над этими упражнениями – желание и терпение.

## МЕТОДЫ РАБОТЫ РУКОВОДИТЕЛЕЙ, МЕНЕДЖЕРОВ И БИЗНЕСМЕНОВ

Каждый руководитель в своей работе использует те или иные методы работы. Обычно к этим методам работы руководитель приходит опытным путем, через длительную работу и методом проб и ошибок. Удачно найденные методы сохраняются и продолжают использоваться длительное время. Очень важно конструктивно подходить к своим методам работы, сочетать старые методы с выработкой новых. А также при необходимости менять их. Длительное сохранение своих методов работы при переходе из одной должности в другую может серьезно усложнить работу на новом месте.

Так при назначении на должность директора завода, долгое время работавшего начальником цеха, возникает синдром «начальника цеха», а если работал заместителем директора, то может быть синдром «замдиректора» и т.д. То есть должность, которая предшествовала, мешает выработке новых линий поведения и стратегии руководства.

Быстро меняющиеся хозяйственные условия также должны вести к смене стратегии поведения и методов работы. Для того чтобы облегчить освоение новых методов работы, а также более широко представлять приемы и методы руководителей нашей страны, зарубежных менеджеров и бизнесменов, мы включили этот раздел.

Надеемся, что он вам поможет и вы узнаете новое для себя и для работы в своем коллективе.

Теперь мы представим методы и приемы работы знаменитого менеджера, имевшего второй рейтинг в США после Р. Рейгана, долгое время работавшего генеральным управляющим компании «Форд», а затем в течение кратчайшего времени вытащившего из глубокого финансового и экономического провала компанию «Крайслер» Ли Якокки.

## КЛЮЧИ К ИСКУССТВУ УПРАВЛЕНИЯ

(Из книги Ли Якокка «Карьера менеджера». Пер. с англ. М.: Прогресс, 1991)

В возрасте тридцати шести лет я стал генеральным управляющим крупнейшего отделения второй по величине в мире автомобильной компании. Вместе с тем я практически не был известен. Половина работников не могла правильно произнести мою фамилию.

Когда Генри Форд в декабре 1960 года пригласил меня в свой кабинет, это выглядело как приглашение лицезреть самого господа бога. Прежде мы несколько раз обменивались рукопожатиями, но на сей раз это был первый настоящий разговор с ним. Макнамара и Бичем уже сказали мне, что подали Генри идею назначить меня руководителем отделения «Форд», но просили держаться так, что Генри захочет создать у меня впечатление, будто эта идея принадлежит ему самому.

Я был радостно взволнован повышением, но мне было очевидно, что оно ставит меня в деликатное положение. С одной стороны, я внезапно оказался во главе привилегированного отделения компании. Генри Форд лично доверил мне «бриллианты с короны» компании. С другой – я обошел по служебной лестнице сотню более старших по возрасту и более опытных менеджеров. Кое-кто из них, как мне стало известно, испытывал недовольство моим быстрым продвижением вверх. К тому же за мной не числились реальные свершения в области собственно производства автомобилей. На этом этапе моей карьеры не существовало такой модели автомобиля, о которой люди могли бы сказать: «Ее сконструировал Якокка».

В моем активе оставалось лишь знакомое мне поле деятельнос-

ти – человеческий фактор в бизнесе. Мне предстояло проверить, можно ли в работе с людьми применить мой опыт, приобретенный мной в системе продаж и маркетинга. Мне надлежало использовать все, чему я научился у отца, у Бичема, все, что мне дал мой собственный опыт и что мне подсказывает здравый смысл. Настал час испытаний.

Одну из своих первых идей я почерпнул на Уолл-стрите «Форд мотор компани», которая в 1956 году наконец превратилась в акционерную компанию. Теперь наша фирма оказалась во владении большой группы акционеров, кровно заинтересованных в благополучии и эффективной деятельности компании. Подобно другим корпорациям с акционерным капиталом, мы каждые три месяца представляли акционерам подробный финансовый отчет. Четыре раза в году они контролировали нашу деятельность с помощью этих же квартальных отчетов, и четыре раза в году мы выплачивали им из наших доходов дивиденды.

Если для акционеров существует система квартальных отчетов фирмы, то почему, спросил я себя, в фирме не существует системы таких же отчетов среди управляющих? И я начал разрабатывать систему управления, которую применяю и поныне. В течение многих лет я регулярно задавал своим ведущим работникам (и требовал от них, чтобы они в свою очередь задавали и своим ведущим работникам) несколько элементарных вопросов: «Какие ваши планы, приоритеты, надежды? Что вы намерены предпринять для их осуществления?»

На первый взгляд такая практика выглядит просто как примитивный способ обязывать служащих представлять своему боссу отчеты о своей работе. Разумеется, сюда включается и такого рода отчетность, но я подразумеваю гораздо большее, так как система квартальных докладов заставляет служащих отчитываться и перед собой. Она не только вынуждает каждого менеджера обдумывать собственные цели, но и служит также надежным способом напоминать людям о необходимости не предавать забвению свои мечты.

Регулярно раз в три месяца каждый менеджер садится за стол рядом со своим непосредственным начальником, чтобы обсудить итоги сделанного и наметить цели на следующий квартал. Если у него с начальником достигнуто полное согласие относительно намеченных целей, менеджер оформляет их в виде письменного документа, который начальник визирует своей подписью.

Как я усвоил из уроков Макнамары, твердый порядок письменного изложения какой-либо идеи – это первый шаг к ее претворению в жизнь. В разговоре можно – часто не отдавая себе в этом отчета – высказывать всякого рода смутные и нелепые идеи. Когда же вы излагаете свои мысли на бумаге, происходит нечто такое, что побуждает вас вникнуть в конкретные детали. При этом гораздо труднее ввести в заблуждение самого себя или кого-либо другого.

Система квартальных отчетов эффективна. Эффективность ее обусловлена рядом причин. Во-первых, она позволяет человеку быть самому себе хозяином и определять самому себе задачи. Во-

вторых, она делает его труд более плодотворным и заставляет проявлять инициативу. В-третьих, она способствует продвижению новых идей до самого верха. Квартальные доклады заставляют менеджеров обдумать и взвесить итоги своей деятельности, свои планы на предстоящий срок и способы их реализации. Лучшего метода стимулировать новые подходы к решению возникающих проблем я не нашел.

Другое преимущество системы квартальных докладов, особенно в крупной компании, заключается в том, что она создает ситуацию, при которой люди всегда на виду. Очень трудно оказаться затерянным в фирме, если при данной системе вам приходится каждый квартал отчитываться непосредственно перед вашим начальником, а косвенно – перед его боссом и перед боссом его босса. Таким образом, хорошие работники не остаются незамеченными, и, что столь же важно, плохим работникам не удается спрятаться за спину других.

Наконец, и это, быть может, самое существенное, система квартальных докладов порождает диалог между менеджером и его боссом. В идеальном мире не возникло бы необходимости в создании специального механизма только для того, чтобы обеспечить реализацию такого взаимодействия. Однако, когда менеджер и его руководитель не очень хорошо ладят друг с другом, им по крайней мере четыре раза в году приходится совместно решать, что им предстоит сделать в ближайшие месяцы. У них нет возможности избежать этой встречи, и со временем, по мере того как они постепенно все больше узнают друг друга, рабочие отношения между ними обычно улучшаются.

В ходе квартальных встреч босс обязан высказать свое отношение к каждому плану, предлагаемому подчиненным ему менеджером. Босс может сказать: «Послушайте, мне кажется, что вы несколько зарываетесь, но, если вы уверены, что у вас все это получится, почему бы и не попытаться?» Или: «План разумен, но он включает некоторые приоритеты, на мой взгляд, неприемлемые. Обсудим это еще раз». В ходе беседы, каков бы ни был характер, роль босса может несколько меняться. Он может стать не столько сугубо начальственным лицом, сколько советником и старшим сослуживцем.

Скажем, будучи боссом Дэйва, я могу начать с вопроса, чего он рассчитывает добиться в ближайшие три месяца. Он может ответить, что намерен на полпункта повысить нашу долю на рынке. В этом месте я бы сказал: «Отлично! Ну, а как вы намерены это сделать?»

Но, прежде чем задать мне этот вопрос, нам с Дэйвом следует прийти к общему мнению относительно конкретной цели, которую он себе поставил. Здесь редко возникают трудности. Если между нами и возникают расхождения, то они касаются скорее не того, что именно следует осуществить, а того, как это осуществить. Большинство менеджеров неохотно позволяют своим подчиненным чрезмерно рисковать.

До него уже доходит, что причина кроется в нем самом, а вины босса тут нет.

Но даже и в таком случае обычно остается возможность для каких-то конструктивных решений. Часто парень сам заявляет:

«Послушайте, я не в состоянии выполнить свою работу. Это мне не по силам. Не можете ли перевести меня на другую должность?»

Для всех лучше, когда служащий приходит к такому решению самостоятельно. Любая компания теряет хороших работников, просто оказавшихся не на своем месте; они, быть может, получили бы большее удовлетворение и достигли бы больших успехов, если бы их не увольняли, а переводили на более подходящую для них работу. Совершенно очевидно, что чем раньше выявляется суть проблемы, тем лучше шансы на ее решение.

Когда не действует система регулярных докладов, менеджер, не справляющийся со своими обязанностями на каком-то участке работы, может копить обиду на своего босса. Бывает и так, что этот менеджер воображает, будто причина невыполнения им своей программы кроется в том, что босс имеет на него зуб. Я наблюдал много случаев, когда люди годами занимали посты, не соответствовавшие их возможностям. Чаще всего администрация не располагала средствами выявить это до того, когда уже было слишком поздно.

В нормальных условиях я не одобряю переброску людей с места на место. Я скептически расцениваю нынешнюю моду на последовательное перемещение администраторов из одного отдела компании в другой, как будто все профессии взаимозаменяемы. Они отнюдь не взаимозаменяемы. Это все равно что сказать о кардиологе: «Он отличный специалист в области сердечной хирургии. Пусть он следующую неделю принимает роды». Он первый же объяснит вам, что акушерство – это совсем другая специальность и что обладание мастерством в одной области вовсе не преобразуется в мастерство и опыт в другой. То же самое справедливо и мире бизнеса.

В фирме «Форд», а затем и в корпорации «Крайслер» я всегда добивался того, чтобы подчиненные мне менеджеры применяли мою систему квартальных докладов. «Это тот способ, каким я контролирую вас, как он действует. Я не настаиваю на том, чтобы вы следовали моему примеру. Но если вы ему не последуете, вам придется изобрести какую-либо другую систему, которая была бы столь же эффективной».

Применяя эту систему в течение многих лет, я вывел заключение о возможности возникновения двух проблем. Первая проистекает из того, что люди иногда откусывают больший кусок, чем могут прожевать. В ряде случаев оказывается, что нет худа без добра, так как это свидетельствует о том, что человек выкладывается и ему даже частичный успех рисуется благом. Любой благоразумный управляющий предпочтет иметь дело с теми, кто пытается сделать слишком много, чем с теми, кто ограничивается слишком малым.

Другая проблема заключается в стремлении босса вмешаться в работу подчиненного слишком рано. По мере своего продвижения вверх по должностной лестнице я в этом смысле поначалу был в числе худших боссов. Я не мог удержаться от искушения подтолкнуть человека, но со временем я извлек нужные уроки. Как правило, система квартальных докладов обладает свойством саморегулирования; эффективнее всего она действует, если не вмешиваться в ход

работы подчиненного. Функционируя автоматически, она обеспечивает конструктивную взаимосвязь людей, стремящихся достигнуть разумных, согласованных целей. А лучшего и желать нельзя.

Если бы мне пришлось одним словом охарактеризовать качества, необходимые хорошему менеджеру, я бы сказал, что все они сводятся к понятию «решительность». Вы можете использовать самые совершенные в мире компьютеры, можете собрать все возможные схемы и цифровые данные, но в конечном счете вам придется свести всю информацию воедино, составить себе расписание работ и действовать.

Я вовсе не имею в виду, что надо действовать слишком поспешно. В прессе меня иногда изображают этаким реактивным лидером, менеджером, молниеносно принимающим решения, чем-то вроде оператора, мгновенно нажимающего кнопки на пульте управления. Может быть, я временами и произвожу такое впечатление, но, если бы созданный прессой мой образ соответствовал действительности, я бы никогда не мог достичь успеха в автобизнесе.

На деле мой стиль управления всегда был весьма консервативным. Если я иду на риск, то лишь после того, как технологические и рыночные исследования подкрепят мое чутье. Я способен действовать по интуиции, но только если мои предчувствия базируются на фактах.

Слишком много менеджеров позволяют себе долгую раскачку в процессе принятия решения, особенно те из них, кто обременен слишком большим образованием. Однажды я сказал Филипу Колдуэллу, возглавившему компанию «Форд» после моего ухода: «Ваша беда в том, Фил, что вы окончили Гарвард, где вас учили не переходить к действиям, пока не станут известны все факты. В вашем распоряжении имеется 95 процентов фактов, но вы затрачиваете еще шесть месяцев на то, чтобы добыть последние 5 процентов. К моменту, когда вы их наконец добыли, оказывается, что они уже устарели, так как рыночная ситуация претерпела изменения. Вся жизнь – это фактор времени».

Настоящий лидер предприятия не может действовать в таком духе. Конечно, вполне естественно желание получить в свое распоряжение информацию обо всех фактах и добиваться исчерпывающего исследования, гарантирующего надежную реализацию какой-то конкретной программы. В конце концов, когда дело касается затраты 300 миллионов долларов на создание нового изделия, хочется быть абсолютно уверенным в том, что находишься на верном пути.

В теории все это выглядит прекрасно, но реальная жизнь просто не укладывается в такую схему. Разумеется, менеджер обязан собрать возможно больше информации и прогнозных оценок. Но в какой-то момент приходится довериться интуиции, пойти на риск. Во-первых, потому, что даже правильное решение оборачивается ошибочным, если оно принято слишком поздно. Во-вторых, потому, что, как правило, такой вещи, как абсолютная уверенность, не существует. Бывают времена, когда даже самый лучший менеджер уподобляется маленькому мальчику с собакой, выжидающему, пока

собака не покажет, куда она хочет двигаться, чтобы затем повести ее именно туда.

Что входит в понятие достаточной информации для человека, принимающего решение? Дать ему количественное выражение невозможно, но совершенно очевидно, что, когда вы решаете действовать, располагая лишь 50 процентами фактов, этого явно недостаточно! Если дело обстоит именно так, то вам должно уж очень повезти, в противном случае понесете огромные потери. Бывают моменты, когда подобная азартная игра неизбежна, однако такой способ вести дело ни в коем случае нельзя возводить в систему.

В то же время 100 процентов необходимой информации никогда не удастся собрать. Подобно многим другим современным отраслям, автомобильный бизнес подвержен непрерывным изменениям. Перед нами в Детройте стоит сложнейшая проблема — постоянно предвидеть, что может отвечать вкусам покупателей через три года. Я пишу это в 1984 году, а мы уже проектируем модели на 1987 и 1988 годы. Мне приходится каким-то образом предвидеть, на что будет существовать спрос три или четыре года спустя, хотя я не в состоянии с уверенностью сказать, чего запросит публика в следующем месяце.

Если нет на руках всех фактов, иногда следует опираться на собственный опыт. Всякий раз, когда я читаю в газете, что Ли Якокка любит принимать молниеносные решения, я говорю себе: «Быть может, он столь часто принимал такие решения, что и на сей раз у него имеется весьма четкое представление о том, как достигнуть желанной цели».

До известной степени я всегда руководствовался внутренним чутьем. Я люблю настоящий бой. Никогда я не был в числе тех, кто может спокойно сидеть и бесконечно заниматься выработкой стратегии.

Однако теперь уже существует новое поколение бизнесменов, в большинстве своем обладателей дипломов магистров по управлению предприятием, которые с опаской относятся к интуитивным решениям. Отчасти они правы. В нормальных обстоятельствах интуиция не является достаточным основанием для того, чтобы предпринимать практические шаги. Но многие из этих людей бросаются в другую крайность. Они полагают, что всякую хозяйственную проблему можно структурировать и свести к анализу типичной хозяйственной ситуации. Это, может быть, правильно на занятиях в учебном заведении, но на практике, в деловой обстановке, должен быть кто-то, кто скажет: «Ладно, ребята, поговорили, и будет. Через час надо приступить к делу». Когда я читаю исторические труды о второй мировой войне и ее сражениях, меня всегда поражает одна и та же мысль: «Эйзенхауэр не раз бывал на грани того, чтобы упустить нужный момент, так как долго колебался. Но наставал миг, когда он говорил: «Какова бы ни была погода, теперь нужно выступать. Дальнейшее выжидание грозит даже большей опасностью. А поэтому — вперед!»

Тот же урок применим и к деятельности корпораций. Всегда находятся люди, которые требуют еще один-два месяца на допол-

нительные исследовательские работы над формой крыши нового автомобиля. Хотя само по себе такое исследование может оказаться полезным, его затягивание способно полностью нарушить производственные графики. После того как преобладающая часть необходимой информации уже собрана, наступает момент, когда вы оказываетесь во власти закона убывающей доходности.

Вот почему известная степень риска совершенно необходима. Понимаю, что не всякому он доступен. Есть много людей, которые не могут утром выйти из дому, не захватив с собою зонтик, даже если на небе ярко светит солнце. К сожалению, жизнь не всегда станет ждать, пока вы пытаетесь предугадать возможные потери. Иногда следует пойти на риск, а затем по ходу дела исправлять допущенные ошибки.

На протяжении 60-х и большей части 70-х годов эти соображения не имели такого большого значения, как теперь. В те времена автомобильная индустрия была подобна курице, несущей золотые яйца. Мы делали деньги, почти не прилагая усилий. Однако сегодня редко какое предприятие может позволить себе роскошь медлить с принятием решений, будь то решение вопроса о замене оказавшегося не на своем месте менеджера или о планировании на пять лет вперед создания целой гаммы автомобилей новой модели.

Вопреки тому, что утверждают учебники, самые важные решения в корпорациях фактически принимаются не коллективными органами, не комитетами, а отдельными лицами. Я всегда придерживался политики соблюдения принципов демократизма вплоть до момента принятия окончательного решения. В этот момент я становился безжалостным начальником: «О'кей, я всех выслушал,— говорил я.— А теперь послушайте, что мы будем делать».

Комитеты всегда нужны, так как именно на их заседаниях люди обмениваются знаниями и излагают другим свои намерения. Однако когда комитеты заменяют самостоятельных менеджеров — а в компании «Форд» теперь больше комитетов, чем в корпорации «Дженерал моторс»,— тогда производительность начинает падать.

Подвожу итог сказанному: ничто в мире не остается неизменным. Я люблю охоту на уток, где непрерывное движение и изменение являются фактами реальной жизни. Можно утку взять на прицел и держать ее в поле зрения, но утка находится в непрерывном движении. Чтобы попасть в утку, нужно смещать ружье, держа ее на прицеле. Но комитет, оказавшийся перед необходимостью принять важное решение, не способен своевременно угнаться за изменением событий, на которые он пытается реагировать. К тому моменту, когда комитет готов выстрелить, утка уже улетела прочь.

Менеджеры должны не только обладать умением принимать своевременные решения, им принадлежит также роль мотиваторов.

Когда я занимал пост генерального управляющего отделения «Форд», меня пригласили выступить перед слоунскими стипендиатами в школе управления им.Альфреда П.Слоуна при Массачусетсском технологическом институте. Слоунские стипендиаты представляли собой группу очень талантливых студентов, обучавшихся по прекрасно составленной программе, которая включала недельное пребывание в Западной Европе для изучения «Общего рынка»,

затем с той же целью неделю на Уолл-стрите, неделю в Пентагоне и т.д. Каждый четверг вечером студенты встречались с приглашенным представителем мира бизнеса или промышленности. Когда в 1962 году мне предложили выступить на такой встрече, я был польщен, но в то же время несколько встревожен. «Не волнуйтесь,— сказали мне,— студенты соберутся после обеда в комнате отдыха. Вы скажете им несколько слов об автомобильном бизнесе, затем они зададут вам несколько вопросов».

И я кратко рассказал им о производстве и сбыте автомобилей и спросил, есть ли у них вопросы или замечания. От таких блестящих студентов я ждал каких-нибудь очень абстрактных и теоретических вопросов, но был весьма удивлен, когда кто-то спросил: «Сколько людей работает в отделении «Форд»?»

«Около одиннадцати тысяч»,— ответил я.

«Хорошо,— сказал он,— сегодня и завтра, то есть два дня, вы находитесь здесь, в Кембридже. Кто же в ваше отсутствие побуждает трудиться эти одиннадцать тысяч человек?»

Вопрос был очень важный, и я до сих пор помню выражение лица этого молодого человека. Он попал в самую точку, поскольку управление представляет собой не что иное, как настраивание других людей на труд.

Разумеется, я не мог знать по именам все одиннадцать тысяч человек, работавших у меня. А посему требовалось что-то еще, кроме системы квартальных докладов, что побуждало бы всю эту массу людей трудиться.

Единственный способ настраивать людей на энергичную деятельность — это общаться с ними. Хотя в средней школе я и участвовал в дискуссионном кружке, выступать перед публикой я побаивался. В первые несколько лет моей трудовой жизни я был застенчив и замыкался в себе.

Но все это было до того, как я прошел курс ораторского искусства в Институте Карнеги. Меня тогда только назначили в компании «Форд» руководителем отдела производственного обучения по разделу грузовых машин. Компания создала при этом институте группу из своих менеджеров для обучения их приемам ораторского искусства.

Курс начался с обучения искусства держаться перед публикой непринужденно. Есть люди — и я отношусь к их числу,— которые способны целый день говорить, когда их слушают один или два человека, но выступление перед большой группой приводит их в состояние нервозности. Помню, что одно из упражнений заключалось в том, чтобы в течение двух минут говорить экспромтом о чем-то совершенно нам неизвестном, например о буддийском веровании «дзэн». Можно было начать с заявления, что ты ничего об этом не знаешь, но так как приходилось для заполнения установленного времени продолжать выступление, то вскоре обнаруживалось, что все же находилась возможность сказать хоть что-нибудь. Задача состояла в том, чтобы научиться думать, стоя перед слушателями. Мы усвоили некоторые основные приемы публичных выступлений, которые я до сих пор применяю на деле. Например, вы хорошо знаете предмет вашего выступления, но

должны помнить, что аудитория может оказаться недостаточно внимательной. Поэтому начинайте свою речь с сообщения о том, что вы намерены сказать. Затем скажите именно это. В заключение повторите то, что вы уже сказали. Я никогда не отступал от этого бесспорного правила.

Другой прием, которому нас обучили, состоит в том, чтобы до того, как вы закончите выступление, внушить вашей аудитории, что она должна что-то реально сделать. Неважно, что именно – написать письмо конгрессмену, позвонить своему соседу или обдумать какое-то ваше предложение. Иными словами, не покидайте трибуну, не организовав аудиторию должным образом.

Шли недели, и я стал чувствовать себя более раскованно. Очень скоро я уже готов был подниматься с места и говорить, когда мне этого и не предлагали. Мне понравилась сама возможность преодолевать себя. Главная задача курса сводилась к тому, чтобы сделать нас менее замкнутыми, ослабить нашу заторможенность. Мне эти уроки пошли впрок. Начав говорить, я уже не мог остановиться (убежден, что есть люди, которым хотелось бы, чтобы я не оказался таким речистым!).

До сих пор я остаюсь большим поклонником Института Карнеги. Я знавал немало инженеров, обладавших глубокими идеями, но ясно изложить их другим людям затруднявшихся. Это же стыдно, когда человек больших способностей не в состоянии понятно рассказать о своих замыслах, выступая перед советом директоров или соответствующим комитетом. Как правило, курс обучения публичной речи в группе при Институте Карнеги вполне мог бы исправить этот его недостаток.

Конечно, не каждый менеджер обязан быть оратором или писателем. Но из школы выходит все больше ребят, не обладающих элементарной способностью ясно излагать свои мысли. Я посылал за счет компании десятки таких скованных в своей речи молодых людей в Институт Карнеги. Большинству из них это очень помогло.

Мне бы только хотелось найти также такой институт, который научил бы людей слушать. В конце концов хорошему менеджеру нужно уметь слушать по крайней мере так же, как уметь говорить. Слишком много людей не может уразуметь, что подлинное общение – процесс двусторонний.

В практической деятельности корпорации приходится побуждать каждого из ее работников вносить свою лепту в общее благо и стремиться изыскивать все более совершенные способы делать свое дело. Вовсе не обязательно принимать всякое конкретное предложение, но, если вы не ответите пришедшему с предложением человеку восклицанием «это чертовски интересная идея» и не похлопаете его по спине, он никогда больше не обратится к вам с новым предложением. Такого рода контакты позволяют людям почувствовать, что они действительно чего-то стоят.

Если вы хотите внушить работающим у вас людям стремление хорошо трудиться и проявлять инициативу, нужно уметь внимательно слушать. Именно здесь кроется разница между посредственной компанией и выдающейся компанией. Мне как менеджеру самое большое удовлетворение доставляет видеть, как работник, на которого

аппарат уже наклеил ярлык посредственного или бездарного, на деле добивается признания, причем только потому, что кто-то выслушал его, вник в его трудности и помог ему их преодолеть.

Конечно, самый распространенный способ контактировать со своими сотрудниками — это говорить с ними не с каждым в отдельности, а в составе целой группы. Публичная речь, которая является лучшим способом вдохновлять на труд многочисленную группу людей, коренным образом отличается от разговора с человеком наедине. Прежде всего такая речь требует серьезной подготовки. Тут ничего не поделаешь, приходится как следует подумать. Оратор может быть хорошо информированным человеком, но, если он тщательно не обдумал того, что намерен сказать именно сегодня и именно данной аудитории, ему незачем отнимать драгоценное время у других людей.

Очень важно говорить с людьми на привычном для них языке. Если вам это удается, слушатели скажут себе: «Боже, он сказал точно то же самое, о чем я сам думал». А если они начнут вас уважать, то последуют за вами до конца своей жизни. Причина того, что они последуют за вами, кроется вовсе не в том, что вы олицетворяете собою некое таинственное, недоступное пониманию руководство. Она в том, что вы их понимаете, что вы на их стороне.

Именно этим принципом руководствуется эстрадный артист Боб Хоуп, высылающий наперед своего антерпренера с целью изучить аудиторию, что позволяет ему выступать с шутками, ориентированными на настроения именно этих слушателей. В телевизионной передаче можно и не понять сказанного выступающим. Между тем живая аудитория всегда хорошо принимает оратора, который дал себе труд заранее кое-что узнать о том, что она собою представляет. Не у всякого есть возможность выслать вперед антрепренера, но смысл сказанного мною очевиден: публичное выступление не означает безадресного выступления.

Хотя я и способен говорить экспромтом в течение двух часов, но всегда пользуюсь заготовленным текстом. Импровизированная речь просто слишком утомительна. Все же я иногда сочетаю пользование заготовленным текстом с отступлениями от него, когда возникает в этом необходимость.

В выступлениях перед большой аудиторией в фирме «Крайслер» я менее склонен прибегать к шуткам, чем за банкетным столом. Со своими сотрудниками я стремлюсь говорить предельно четко и откровенно. Мне представляется лучшим способом создать у них деловой настрой, если раскрыть перед ними план действий и сделать их таким образом сознательными участниками его выработки и реализации. Я должен разъяснить им, какие задачи ставлю перед самим собой, точно так же, как другие менеджеры должны собственные цели формулировать вместе со своим персоналом. Если они этих целей достигают, им следует воздать должное не одними лишь добрыми словами. Наиболее осязаемый способ, каким компания может признать ценность сотрудника,— это денежное вознаграждение и продвижение в должности.

Когда же служащего повышают в должности, самая пора увеличить круг его обязанностей и предъявить ему более высокие

требования. Когда он на подъеме, вы вознаграждаете его уже за сделанное и в то же время побуждаете сделать еще больше. Всегда следует толкать его вперед, когда он на подъеме, но никогда не следует слишком жестко с ним обходиться, когда дела у него не ладятся. Если он расстроен собственной неудачей, вы рискуете таким обращением с ним вовсе выбить его из колеи и лишить всякого желания поправить дело. Как говаривал Чарли Бичем: «Если хотите человека похвалить, сделайте это в письменном виде, а когда хотите устроить ему разнос, лучше сделайте это по телефону».

Чарли Бичем выступал против того, чтобы менеджер все брал на себя. «Ты стремишься все делать сам,— повторял он.— Ты не умеешь перепоручать дело другим. Пойми меня правильно. Ты у меня самый лучший сотрудник. Быть может, ты даже заменяешь двух работников сразу. Но даже и при этом в итоге получается только два человека. А на тебя теперь работает сотня людей. Что же произойдет, когда их окажется десять тысяч?»

Он обладал пророческим даром, так как в отделении «Форд» в подчинении у меня оказалось одиннадцать тысяч. Он научил меня не пытаться выполнять работу, которую должны выполнять другие. И он научил меня, как ставить перед другими цели и как настраивать их на достижение поставленных целей.

Я всегда считал, что менеджер добился многого, если оказался способным побудить к энергичной деятельности хотя бы одного человека. Когда речь идет о том, чтобы предприятие двигалось вперед, вся суть — в мотивации людей. Вы можете уметь выполнять работу за двоих, но не в состоянии **быть** сразу двумя людьми. Вам следует побудить к деятельности своего подчиненного и заставить его в свою очередь побуждать к деятельности **своих** подчиненных.

Однажды за обедом вдвоем с легендарным футбольным тренером и моим другом Вэнсом Ломбарди я спросил его, как он представляет себе формулу успеха. Я хотел точно знать, как создается команда-победительница. То, что он мне ответил в тот вечер, в такой же мере верно для мира бизнеса, как и для спорта.

«Начинать надо с обучения самым элементарным вещам,— сказал Ломбарди.— Игрок должен знать основные правила и приемы игры и уметь правильно выбрать позицию на поле. Далее, его надо приучить строго соблюдать правила. Это важнейшее требование дисциплины. Игру надлежит вести дружной командой, а не неорганизованной кучкой индивидуальных игроков. В команде не место солистам».

Затем он продолжил: «Однако встречается немало тренеров в хороших футбольных клубах, игроки которых владеют техникой игры и строго соблюдают дисциплину, но тем не менее проигрывают. Здесь мы подходим к третьему требованию: чтобы уметь играть сыгранной командой, ее члены должны бережно относиться друг к другу. Они должны любить друг друга. Каждому игроку следует думать о своем соседе и говорить себе: «Если я не остановлю того парня из команды противника, Полу могут сломать ноги. Мне необходимо хорошо справиться со своей задачей, чтобы и Пол сумел справиться со своей».

Различие между посредственностью и талантом,— утверждал

Ломбарди,— заключается в том, какие чувства питают друг к другу члены команды. Большинство людей называют это духом товарищества. Когда игроки проникаются этим духом, вы уже знаете, что вам досталась команда-победительница».

Затем он в смущении проговорил: «Ну и зачем я все это рассказываю вам? Ведь вы управляете компанией. А это все равно — руководить ли футбольным клубом или корпорацией. В конце концов разве один человек строит целиком весь автомобиль?»

Ломбарди сказал, что хотел бы побывать на предприятиях компании «Форд» и посмотреть, как изготовляются автомобили; я пообещал пригласить его в Детройт. Однако вскоре после нашей беседы за обедом он попал в больницу с неизлечимой болезнью. Я с ним встречался лишь несколько раз, но у меня не идут из памяти его слова: «Выходя на футбольное поле, каждый футболист должен отдаваться игре целиком — с головы до пят. Играть должен каждый дюйм его тела. Некоторые парни играют головой, и, конечно, надо стараться быть первым среди тех, кто специализируется на том или ином приеме. Но самое главное, в игру надо вложить всю душу. Если повезет и подыщешь парня, способного и головой играть, и всю душу вкладывать в игру, такой парень никогда не покинет поля в роли побежденного».

Он, конечно, был прав. Я видел в жизни слишком много умных и талантливых людей, которые просто не способны играть в команде. Это те самые менеджеры, о которых другие люди говорят: «Удивляюсь, почему он не продвинулся дальше?» Все мы знаем таких менеджеров, которые, казалось бы, имеют для этого все качества, но никогда не достигают больших успехов. Я здесь не говорю о тех, кто просто не желает двигаться вперед, или о тех, кто откровенно ленив. Я имею в виду людей пробивных, следовавших своим жизненным планам, получивших образование, добившихся хорошего места, усердно трудившихся — таких людей, у которых, несмотря на все это, ничего не получилось, карьера не сложилась.

В разговоре с вами эти люди часто жалуются на то, что они сделали ложный шаг или что, быть может, им попался невзлюбивший их босс. В любом случае они изображают себя жертвами. Приходится удивляться, почему они совершали только ложные шаги и почему они никогда не пытались делать правильные. Везение, несомненно, играет определенную роль. Но главная причина, из-за которой способным людям не удается карьера, кроется в том, что они плохо взаимодействуют со своими коллегами.

Я знаю человека, всю жизнь проработавшего в автомобильном бизнесе. Он высокообразован, отличается высокой организованностью. Он блестящий стратег, вероятно, один из самых крупных специалистов в своей компании. И тем не менее его никогда не назначали на высшие посты, и только потому, что он не умел обращаться с людьми.

Или возьмем мою собственную карьеру. Мне встречалось много людей, которые больше моего понимали в автомобилях. И тем не менее я их оставил далеко позади. Почему? Потому что я жестко обхожусь с людьми? Вовсе нет. Невозможно сколько-нибудь

долго добиваться успехов, набрасываясь на людей с бранью. Надо уметь говорить с ними откровенно и просто.

Есть одна фраза в характеристике любого менеджера, каким бы способным он ни был, которую я не терплю; вот она: «У него не ладятся отношения с людьми».

Я считаю такую характеристику убийственной. «Этого человека просто уничтожили»— таково мое неизменное мнение. «Он не умеет обходиться с людьми. Если он не способен правильно строить отношения с себе подобными, то какой от него прок компании? Его единственное назначение в качестве руководителя — это побуждать к деятельности других людей. Если он не умеет этого делать, он, следовательно, не на своем месте».

Затем существует проблема этакой тщеславной звезды. Людей такого типа не любят, хотя их присутствие в компании и можно терпеть, если они обладают достаточно большими способностями. В фирме «Форд» был менеджер, загоревшийся желанием оформить свой кабинет в старинном стиле. Он запросил на выполнение этой работы ни много ни мало 1250 тысяч долларов. (Это на одну-то комнату и небольшую ванную!) Я случайно видел ответ Генри Форда — свою сердитую реакцию он выразил в нацарапанной на докладной записке краткой резолюции: «Хватит и 3/4 миллиона». Этот менеджер неплохо разбирался в автобизнесе, но, по моему мнению, его склонность к шику служила признаком его неспособности эффективно играть роль менеджера.

Вспоминаю другой случай многолетней давности, когда Форд привлек в компанию крупного менеджера для налаживания деятельности отдела маркетинга. Его через некоторое время уволили за то, что он сотворил нечто совершенно немыслимое — нанял себе личного помощника по связям с общественностью, а оформил его на должность консультанта. Однако истина очень скоро всплыла наружу. Самой большой заботой этого менеджера являлось проталкивание на газетные страницы сообщений о его успехах. Неудивительно, что он долго не продержался на своем посту.

Вместе с тем известная степень саморекламы естественна и даже необходима. Я встречал менеджеров, слишком стеснительных или слишком боязливых в отношениях с прессой или вообще не желавших, чтобы кто-либо знал о результатах их деятельности. Хотя корпорация «Дженерал моторс» небезуспешно поощряла такого рода стиль безликого управляющего, я его не приемлю. Если высшие управляющие не имеют какого-то личного интереса, чем же поддерживается энергичная деятельность компании и ее конкурентоспособность?

Существует громадное различие между твердым «я», которое необходимо, и непомерным «я», которое способно действовать разрушительно. Человек, обладающий твердым «я», знает свои сильные стороны. Он уверен в себе. Он имеет трезвое представление о том, чего он может добиться, и решительно движется к достижению своей цели.

Между тем человек с непомерно раздутым «я» всегда ищет признания. Он постоянно нуждается в том, чтобы его похлопывали по спине, чтобы его похвалили. Он мнит себя чуть выше любого другого. И на своих подчиненных он смотрит свысока.

«Уолл-стрит джорнал» однажды утверждала, что мое «я» совершенно «беспредельное». Будь это действительно так, не думаю, чтобы я мог принести столько пользы предприятию, в такой огромной степени зависящему от способности его руководителей хорошо строить свои отношения с другими людьми.

Выше я уже отмечал, что считаю полезным заносить свои идеи на бумагу. Однако и это можно довести до абсурда. Кое-кто как бы находит удовольствие в превращении фирмы в бумажную фабрику. Отчасти такое стремление заложено в природе человека. В учреждении всегда встречаются люди, чувствующие острую необходимость изготовить письменную справку для досье. Правда, изложение идеи на бумаге обычно является лучшим способом тщательно ее продумать. Но это вовсе не означает, что все вами написанное следует доводить до сведения своих сотрудников.

Самый верный способ глубоко разрабатывать идею состоит во взаимодействии с коллегами-менеджерами. Здесь мы снова возвращаемся к вопросу о важном значении работы командой и об искусстве межличностных отношений. Взаимовлияние двух или трех собеседников может оказаться необычайно плодотворным, и оно сыграло большую роль в моем собственном успехе.

Вот почему я энергичный сторонник того, чтобы менеджеры посвящали время совместным беседам, причем необязательно на официальных встречах, а просто на прогулке, где можно в непринужденной обстановке давать друг другу полезные советы, решать различные проблемы.

Люди, посещающие меня в корпорации «Крайслер», часто поражаются тому, что на моем столе нет компьютерного терминала. Они, вероятно, забывают, что все то, что выходит из компьютера, кому-то приходится в него закладывать. Самая большая проблема, с которой столкнулся сегодня американский бизнес, заключается в чрезмерном объеме информации у большинства менеджеров. Она кружит им голову, она их ослепляет, и они не знают, что с ней делать.

Ключ к успеху вовсе не в информации. Он в людях. Поэтому для заполнения высших управленческих постов я подыскиваю лишь неутомимых работяг. Это те самые работники, которые стремятся делать больше, чем от них требуется. Они всегда доступны. Они доступны для людей, с которыми они работают, и стараются помочь им возможно лучше выполнять возложенные на них обязанности. Так уж они созданы.

Но есть и такие, кто отбывает свой рабочий день от и до. Они просто хотят жить без треволнений и дожидаться указаний, что им следует делать. У них на уме одно: «Я не желаю участвовать в этой бешеной гонке. Она может сказаться на моем здоровье».

Из того, что вы энергично и увлеченно трудитесь, глубоко вникаете в свое дело, вовсе не следует, что уже через неделю умрете от гипертонии!

Вот почему я ищу людей напористых. Их нужно немного. Имея двадцать пять таких молодцов, я мог бы руководить правительством Соединенных Штатов.

В корпорации «Крайслер» их у меня около дюжины. Сила этих

менеджеров в том, что они знают, как давать поручения другим и как вдохновлять людей на дело. Они умеют выявлять «узкие» места и определять приоритетные задачи. Они именно тот сорт руководителей, которые вправе сказать: «Забудьте это дело, на него уйдет десять лет. Вот чем мы должны заняться сегодня».

## ВЫСКАЗЫВАНИЯ АКИО МОРИТА, АВТОРА КНИГИ «СДЕЛАНО В ЯПОНИИ», ОСНОВАТЕЛЯ ФИРМЫ «СОНИ»

### Мир. Начинается новая жизнь

Мы с Ибукой часто говорили о том, что наша новая компания должна стать новатором, «мозговым трестом», который будет оригинальными способами производить новейшие техноемкие товары. Простое производство радиоприемников не соответствовало нашему представлению о путях достижения этих идеалов.

Я понял, что для того, чтобы дело пошло, недостаточно иметь уникальную технологию и возможность производить уникальную продукцию. Вы должны продать свой товар, а для этого надо показать потенциальному покупателю реальную ценность того, что вы продаете. Я вдруг осознал, что мне придется стать продавцом нашей маленькой компании. Нам повезло, что у нас был такой гений, как Ибука, который мог полностью сосредоточиться на разработке и производстве нового товара, в то время как я занялся проблемами сбыта нашей фирмы.

Мне казалось, что, если мы не предложим оригинальное название для компании, у нее едва ли будет шанс на то, что ее заметят. Я также считал, что какое бы новое название мы ни придумали, оно должно нести двоякую функцию, иными словами, оно должно будет служить и названием компании, и маркой наших товаров. Благодаря этому нам не придется платить двойную цену за рекламу и компании, и ее продукции.

Я всегда был убежден, что торговая марка – самое важное для предприятия и что ее надо смело защищать. Торговая марка и название компании – это не просто хитроумные выверты, они означают ответственность и гарантию качества продукции.

### Торгуем со всем миром. Я набираюсь опыта

Нам как новой компании надо было найти собственную нишу на японском рынке. Старые реномированные фирмы вновь начали функционировать под знакомыми торговыми марками. Нам надо было сделать популярным свое имя. Мы достигли этого с помощью новых товаров, мы даже придумали новые названия для некоторых из них. С тех пор мы придавали большое значение тому, что название нашей компании было хорошо видно на наших товарах, даже если мы давали им придуманные имена, то есть торговая марка, название компании и товара должны быть отчетливыми.

Мы сталкивались с большими трудностями, когда нам надо было получить ссуду. Нам приходилось полагаться на друзей, а также на их попытки представить нас людям, которые могли бы стать нашими инвесторами.

Я пришел к пониманию того, что маркетинг – это, по существу, форма общения. Согласно традиционной японской системе распределения потребительских товаров, производители держатся на расстоянии от потребителей. Целый ряд первичных, вторичных и третичных оптовиков имеют дело с товаром, прежде чем он достигнет розничного торговца. По мере прохождения товаров от одних оптовиков к другим цены на него растут, хотя некоторые из посредников, может быть, ни разу пальцем не коснулись этого товара. Мы с самого начала понимали, что такая система не может удовлетворить нужды нашей компании и не годится для ее новых товаров, созданных по новейшей технологии. Посредники на третьем или четвертом этапах не могут иметь такой же интерес или энтузиазм по отношению к нашей продукции и нашим идеям, как мы. Нам надо было научить наших клиентов обращаться с такими товарами. Для этого нам пришлось открывать собственные магазины и создавать свои пути поставки товаров на рынок.

Для поддержки нашей собственной гордости, а также достоинства и престижа имени нашей компании мы должны демонстрировать более высокий уровень жизни. Он убедил меня, что лучше снимать самый дешевый номер в лучшем отеле, чем лучший номер в самой дешевой гостинице. Он настаивал на том, чтобы я обедал в хороших ресторанах и научился понимать толк в еде и обслуживании.

Я начал понимать, что для того, чтобы упрочить положение нашей компании в США, мне надо было лучше узнать страну.

Большинство японских бизнесменов, которые в то время приезжали в США, обычно получали информацию о стране от других японских бизнесменов, прибывших в США раньше их. Но чтобы понять нецелесообразность такого подхода, не требуется глубокого анализа. Прожив пару лет в чужой стране, эти японские бизнесмены все еще оставались чужаками. Те, кто следовал их советам, напоминали слепых, которых ведут слепые. Я узнавал об Америке от людей, для которых Америка была родным домом и которые обладали широким кругозором.

Производство товаров низкого качества лишь для того, чтобы зарабатывать деньги, не представляло для нас интереса.

Пытаясь впитать в себя ритм американской жизни, я подумал, что, если я действительно хочу понять какова жизнь в Америке и если мы хотим иметь успех как компания на гигантском американском рынке, нам нельзя ограничиваться лишь созданием нашей компании на американской земле. Я должен перевезти свою семью в США и попробовать жить так, как живут американцы.

Во время службы во флоте военная подготовка была исключительно тяжелой. Тогда я не считал себя физически сильным, и все же при столь суровых тренировках я понял, что не так уж слаб, а ощущение собственных возможностей придавало мне уверенности в себе, которой у меня прежде не было. То же самое можно сказать

о дисциплине ума. Если вас не будут заставлять думать, ваш ум станет праздным и вы никогда не реализуете заложенных в вас потенциальных возможностей.

Каждый управляющий должен сознавать необходимость энергичных упражнений для укрепления не только сердца, но и ума, а также ради чувства уверенности в своих силах, которое они дают. А поддерживать чувство уверенности в своих силах исключительно важно.

**О менеджменте. Мы все одна семья**

У лучших японских компаний нет никаких секретов или тайных рецептов успеха. Никакая теория, программа или правительственная политика не могут сделать предприятие успешным; это могут сделать только люди. Самая важная задача японского менеджера состоит в том, чтобы установить нормальные отношения с работниками, создать отношение к корпорации как к родной семье, сформировать понимание того, что у рабочих и менеджеров одна судьба. Компании, которые достигли в стране наибольшего успеха,— это те компании, которые сумели создать веру в единую судьбу у всех работников и акционеров.

Делать ставку на людей надо искренне, порой это требует большой смелости и может оказаться рискованным делом. Но в конце концов — и я подчеркиваю это — как бы вы ни были хороши или удачливы и как бы вы ни были умны или ловки, ваше дело и его судьба находятся в руках тех людей, которых вы понимаете. В несколько более драматичной форме можно сказать, что судьба вашего дела фактически находится в руках вашего самого молодого новичка. Вот почему я считаю необходимым лично выступать каждый год перед новым пополнением выпускников из колледжей.

Понятие о пожизненном найме возникло, когда японские менеджеры и работающие по найму осознали, что у них много общего и что им следует иметь долгосрочные планы. Понятие пожизненного найма не казалось такой уж плохой идеей, поскольку рабочим очень нужна была работа, а борющимся за существование компаниям нужны были преданные рабочие.

В послевоенную эру законы о налогах сделали бессмысленной выплату высоких окладов управляющим компаний, потому что прогрессивный налог очень быстро и резко возрастает. Оплачиваемые компанией удобства, например, общежития для рабочих или надбавка на транспорт, помогают рабочим компенсировать налоги.

Работая в промышленности с людьми, мы поняли, что они трудятся не только ради денег и что, если вы хотите стимулировать, деньги не самое эффективное средство. Чтобы стимулировать людей, надо сделать их членами семьи и обращаться с ними, как с ее уважаемыми членами.

Мы подбираем на должность менеджеров людей, которые умеют убеждать других, которые могут пробудить желание сотрудничать с ними. Управление предприятием — менеджмент — это не диктатура. Высшее руководство компании должно обладать способностью управлять людьми, ведя их за собой. Мы постоянно ищем способных

людей, обладающих такими качествами. Выбраковать людей из-за должности, которую им случилось получить, просто недальновидно.

В Японии, если предприниматель создал компанию, используя рабочих в качестве орудия, это еще не означает, что он начал дело. Он учреждает компанию и нанимает людей, чтобы реализовать свою идею. Но если он нанял рабочих, он должен считать их своими коллегами и помощниками, а не только инструментом для получения прибылей. Менеджерам следует позаботиться о том, чтобы инвестор получил хорошую прибыль, но они должны также помнить о своих рабочих или коллегах, которые должны помогать ему поддерживать жизнь компании, и вознаграждать их за работу.

Компании занимают разные позиции в этом вопросе даже в Японии. Однако в основе должно существовать взаимное уважение и чувство, что компания принадлежит рабочим, а не только небольшой кучке руководителей.

Всех наших инженеров мы вначале направляем на работу на производственном конвейере, где они пребывают достаточно долго для того, чтобы понять, как производственная технология согласуется с тем, что они делают.

Чтобы укреплять наши рабочие отношения как коллег и поддерживать контакты, я обычно почти каждый вечер обедаю с молодыми управленцами нижнего звена и допоздна беседую с ними.

Я начал издавать еженедельную газету компании, где мы публикуем объявления о вакансиях. Это дает работникам возможность тайно попытаться перейти на другую работу. Мы стараемся переводить наших работников на новую работу примерно раз в два года. Но энергичным, растущим работникам надо давать возможность раньше менять работу в рамках компании, с тем чтобы они нашли себе место, соответствующее их уровню.

Мы получаем от этого двойную выгоду: человек обычно находит работу, которая больше его удовлетворяет; и в то же время отдел кадров может выявить потенциальные проблемы управляющих, от которых подчиненные стремятся уйти.

Я давно решил, что мне нужна система, в которой путь к изменениям и улучшениям всегда будет открыт.

Я убежден, что одна из причин быстрого роста нашей компании в тот период заключалась в том, что у нас была создана атмосфера свободы дискуссий. Мы никогда не пытались избавиться от нее.

Ибука – это человек, обладающий важными качествами руководителя. Он умеет привлекать людей, и они всегда готовы с ним работать. По существу, история нашей компании – это история группы людей, стремящихся помочь Ибуке осуществить свои мечты. Он никогда не верил в возможность единоличного руководства. Дело было не только в гениальности и оригинальности Ибуки в технических областях или в его умении заглядывать в будущее и точно предсказывать его нам, что так всех поражало, но также в его способностях брать группу молодых и дерзких инженеров и превращать ее в команду менеджеров, которые умеют сотрудничать в атмосфере, побуждающей каждого высказывать свое мнение.

Наша идея заключалась в том, что в основе всего, что мы пытаемся делать, стоят люди.

Я призываю всех наших управляющих знакомиться со всеми своими подчиненными, а не сидеть весь день в кабинете. Я люблю приезжать на завод или в контору филиала и беседовать с людьми, когда представляется возможность.

Компания ничего не достигнет, если взвалит всю умственную работу на руководство. В компании каждый должен вносить свой посильный вклад, и вклад работников нижнего звена не должен ограничиваться только физическим трудом. Мы настаиваем на том, чтобы все наши работники вкладывали свой ум. Сегодня мы получаем в среднем от каждого из наших работников восемь предложений за год.

Мы не заставляем работников вносить предложения, мы серьезно к ним относимся и внедряем в жизнь лучшие из них.

В Японии рабочие, которые длительное время работают вместе, создают атмосферу самомотивации и самостимулирования, и именно молодые работники дают реальный импульс тому. Управляющие, зная, что повседневными делами компании занимаются энергичные и полные энтузиазма молодые работники, могут посвятить свое время и силы планированию будущего фирмы... Всех учат действовать как в семье, где каждый готов делать то, что необходимо.

Если где-то возникает брак, считается дурным тоном, если управляющий начнет выяснять, кто допустил ошибку. Главное, с моей точки зрения, не в том, чтобы найти виновного в ошибке, а скорее в том, чтобы выявить причины ошибки.

Если человека, который совершил ошибку, опозорить и лишить его возможности сделать карьеру, он может потерять стимул на всю оставшуюся трудовую жизнь, а компания лишится всего, что он мог бы ей впоследствии дать. Если же, с другой стороны, выяснить причины ошибки и сообщить о них, человек, допустивший ошибку, никогда ее не забудет и не повторят другие. Только не допускайте одну и ту же ошибку дважды.

Если администрация идет на риск и берет на себя ответственность, нанимая рабочих, то ее долг состоит в том, чтобы обеспечить им работу. Нанятый рабочий не несет ответственности за принятое решение, почему же во время спада он должен страдать из-за решения администрации взять его на работу?

Я не хочу, чтобы мои управляющие считали себя людьми высшего сорта, избранными богом, чтобы вести глупых людей к чудесам. Мир бизнеса имеет свои особенности.

Если же говорить о менеджменте, то удивительное заключается в том, что менеджер может годами совершать ошибки, которые никто не осознает. Это объясняется тем, что искусство менеджмента, несмотря на работу Гарвардской школы бизнеса и других заведений, а также растущее число обладателей высоких степеней в деле управления бизнесом, представляет собой нечто неуловимое, о чем не всегда можно судить по итогам следующего квартала. Менеджеры могут демонстрировать прекрасные итоги и в то же время погубить всю компанию, если они не делают капиталовложений ради будущего.

Я считаю, что о качествах менеджера надо судить по тому, как хорошо он может организовать большое число людей и насколько эффективно он может добиваться наилучших результатов от каждого из них, сливая их в единое целое. Вот что такое менеджмент.

Вы не должны изображать перед своими рабочими артиста, который ходит по натянутой проволоке под куполом цирка. Вы должны показать им, как вы стараетесь убедить большое число людей добровольно и с энтузиазмом следовать за вами, чтобы содействовать успеху компании. Если вы сможете достичь этого, хорошие итоги получаются сами.

Разумеется, мы должны получать прибыль, но мы должны получать прибыль длительное время, а не только в течение короткого периода, а это значит, что мы должны осуществлять капиталовложения в научные исследования и опытно-конструкторские работы, они постоянно составляют около шести процентов от объема продажи «Сони», а также техническое обслуживание.

Но если вы станете думать только о прибылях, вы не увидите открывающихся впереди возможностей.

Когда у вас уже есть штат, состоящий из подготовленных, умных и энергичных людей, в качестве следующего шага надо стимулировать их творческие способности.

Существуют три вида творческих способностей: творческие способности в технике, в планировании производства новых товаров и в области сбыта. Обладать только одним из этих талантов в коммерческом деле равносильно самоубийству.

С точки зрения администрации, очень важно знать, как раскрепостить природные творческие способности людей. Согласно моей концепции, творческие способности есть у всех, но очень мало кто знает, как их использовать. Мой способ решения проблемы раскрепощения творческих способностей состоит в том, чтобы ставить цели.

Когда надо достичь какой-то одной цели, у многих пробуждаются творческие способности. Управляющие должны определять цели и стремиться к их достижению, поощряя рабочих превосходить самих себя.

Если перед инженером или ученым поставить четкую цель, он приложит все силы, чтобы достичь ее, но, когда цели нет, если ваша компания или организация просто даст ему кучу денег и скажет: «Изобрети что-нибудь»,— нельзя ожидать успеха.

Можно иметь прекрасную идею, сделать замечательное изобретение, но тем не менее упустить возможности. Поэтому для планирования новой продукции, что означает принятие решений об использовании техники и технологии в данном продукте, необходима изобретательность. А когда вы произвели качественный продукт, необходима изобретательность для его сбыта. Только при наличии этих трех форм изобретательства — в технологии, в планировании продукции и в сбыте — население сможет воспользоваться преимуществами новой техники.

Мы развиваем предпринимательские способности в своей же большой компании благодаря методам управления. У нас существует система отделов, при которой в каждом из них, например в отделе

телевизоров, видеотехники, магнитной записи, аудиотехники, имеется собственное руководство, несущее полную ответственность за все, что оно делает. Внутри всех отделов у каждого из начальников есть область, за которую он отвечает.

Когда та или иная идея проходит через систему «Сони», ее автор продолжает нести ответственность за содействие в ее осуществлении техническим специалистам, проектировщикам, производственникам и сбытовикам и доводит ее до логического конца, будь это технологический процесс или новый товар, который поступит на рынок... Тот или иной отдел, а также сотрудник внутри отдела могут считать себя не просто частью команды, но также предпринимателями.

## МЕТОДИКА ПРИЕМА НА РАБОТУ НА ОСНОВЕ СОБЕСЕДОВАНИЯ С КАНДИДАТАМИ

В фирме «Маккей Энвилоун» разработан десятиэтапный процесс отбора сотрудников, который, как я полагаю, является единственным в своем роде и полезным. Само собой разумеется, мы необязательно проходим через все десять этапов при приеме каждого нового сотрудника, но обычно используем большее их число, чем вы могли бы подумать. Если этот процесс кажется вам столь же медленным и мучительным, как китайская пытка водой, подумайте о своих мучительных переживаниях в том случае, если вам придется увольнять человека, которого вы приняли по ошибке. Вот тогда любые усилия по отбору претендентов не покажутся чрезмерными.

1. Кандидата приглашают на собеседование. В этом нет ничего особенного, за исключением того, что проводящий собеседование сотрудник нашего отдела кадров является опытным «вратарем», хорошо представляющим себе, что требуется руководству, и великолепно разбирающимся в людях, благодаря чему он не будет автоматически отказывать кандидатам, которые производят неблагоприятное или необычное впечатление.

2. Кандидата приглашают снова на шесть-восемь собеседований с членами администрации нашей фирмы. Опять-таки ничего необычного, кроме того, что те, кто проводит собеседование, потом совместно обсуждают свои выводы и должны письменно изложить свои соображения по поводу приема на работу или отказа в этом соответствующей мотивировкой (это прекрасная практика).

3. Я беседую с кандидатом тридцать минут. Или, вернее, он беседует со мной тридцать минут. Не могу даже вам сказать, какое огромное количество собеседований при приеме на работу сводится к тому, что глава предприятия разглагольствует о том, как он создал фирму, или излагает свои взгляды одного из столпов данной отрасли. Кандидат же на должность при этом оценивается на основании того, насколько выразительно он показывал кивком головы свое одобрение.

4. Я беседую с кандидатами по телефону в течение тридцати минут. Сознаете ли вы, как много деловых операций внутри пред-

приятия и вне его проводится ныне по телефону? А сумеет ли этот человек доходчиво излагать свои мысли, убеждать и вообще общаться по телефону? Сейчас самая пора выяснить, нанимаете ли вы Фила Донахью или перед вами просто автоответчик.

5. Я обзваниваю кое-какие внешние источники информации. Проверяю – известен ли кандидат в нашей отрасли. Кто лично знает или должен знать этого человека? Поговорите с теми, кому вы доверяете и кто хорошо разбирается в людях.

6. Я беседую с кандидатами у них дома, в присутствии жены и детей. Я хочу уяснить для себя ценность этого кандидата в той обстановке, где он лучше всего раскрывается как личность. Это и замечательная проверка его прямодушия. А соответствует ли домашняя жизнь кандидата тому представлению, которое сложилось о ней в ходе собеседования?

7. Общаюсь с кандидатом в другой обстановке. Является ли он любителем классической музыки или кино? Тогда я отправляюсь в концертный зал или кинотеатр вместе с ним и его супругой. Как себя ведет данный человек на людях? Умение вести себя на людях особенно важно для торговых агентов, так как именно в таких случаях от них требуется проявить максимум такта и владеть даром убеждения.

8. Кандидат наносит визиты двум или трем бизнесменам, занимающим такое же социальное положение, как и я, в других, не конкурирующих фирмах в моем городе. Эти встречи непродолжительны. Как мне удается добиться, чтобы мои коллеги выделяли на это время? Просто я отвечаю им тем же и беседую с кандидатами-финалистами!

9. Посещение Мастера. В каждом городе имеется свой Мастер, специалист высшего класса в какой-либо профессии: мастер-бухгалтер, мастер – агент по снабжению, мастер – исполнительный секретарь. Кандидат, успешно прошедший все предыдущие этапы, должен выдержать экзамен у Мастера. Я всегда стараюсь поддерживать знакомство с Мастерами. (Кстати говоря, не советую вам пользоваться их подсказками, если вы только начинаете поиск подходящих кандидатов!)

10. Посещение консультанта. Анализ, проведенный специалистом по промышленной психологии, часто дает полезную информацию, но никогда ни к чему не обязывает. Он обычно приносит самую большую пользу, когда возникает необходимость воздействовать на сильные или слабые стороны данного человека уже после того, как вы его наняли. Итак, вот эти десять этапов, обеспечивающие успешный отбор кадров при приеме на работу: это как бы маккеевский лагерь для новобранцев, где происходит естественный отбор. Кстати, я никогда не требую у претендентов рекомендаций. В ходе собеседования я всегда интересуюсь лишь фамилией видного преподавателя или наставника, которому хорошо известны их сильные и слабые стороны. Прямо-таки удивительно, насколько часто эта фамилия не совпадает с подписями на характеристике.

Счастливой охоты! И помните, нельзя принимать окончательного решения, пока у вас нет твердой уверенности, что вы будете рады видеть этот трофей в вашем офисе.

*РЕШАЮЩИЙ КРИТЕРИЙ ПРИ ПРИЕМЕ НА РАБОТУ*

Задайте себе вопрос: «Как бы вы себя чувствовали, если бы данный человек работал на вашего конкурента, а не на вас?»

## ТЕРПЕНИЕ И ТРУД...

Каждый, кто усвоит этот рассказ и воспримет его как программу действий, как пример для подражаний в работе, поймет ее суть, можно считать, что уже на 50 % стал настоящим бизнесменом, богатым и счастливым предпринимателем.

Итак, отрывок из рассказа «Старик и речка» С.Благодарова. КП, 21 ноября 1992 г.

...ПОВОРОТ реки Большой Ик в тот год «выстрелил» к самой околице Назаркина. Бешеная весенняя вода била всю весну в берега, поворачивала их, «съев» оставшиеся пятьдесят метров яра до деревни. Старики кучей выходили к обрыву, молчали. К ночи расходились, чтобы не спать, ворочаться, прислушиваться к играющей воде.

В ту весну по срочным телеграммам ко многим старикам приехали дети. Подходили к обрыву, мерили глазами расстояние, оставшееся до отцовских домов. Уже назавтра, скооперировавшись, начали раскатывать стариковские дома и куда-то увозить. К осени, когда засентябрило, в Назаркине осталось дворов семьдесят со старухами и стариками. Молодежи в селе не было. Тревога утонула в снегах до весны.

...ПОВОРОТА в душах московских чиновников в ту зиму старик Горянин не произвел. Надев тяжелый от орденов и медалей пиджак, фронтовик Сергей Кузьмич Горянин ездил в Москву «за правдой». Он рассказывал в столице, как посередине затерянной в сердце России деревушки Назаркино течет река Большой Ик. Весной «она ровно бешеная» – моет берега, унося дома и могилы.

Поворачивал по-всякому разговор одноглазый старик (выбило миной правый глаз на фронте). Рассказывал, что уже пятнадцать лет местные старики дают наказ депутатам сельсовета и Кугарчинского райсовета (по-нынешнему – администрация), Верховного Совета Башкирии – с просьбой помочь выкопать обводной канал. Бесполезно. Наша власть нам – мачеха.

Но и в столице старик получил поворот от московских ворот.

Сельчане все поняли без слов, когда Горянин вернулся.

ПОВОРОТ на очередную весну пришел быстро. В те мартовские дни Сергей Кузьмич Горянин задолго до ледохода выходил на пустынные по весенним дням берега Большого Ика. О чем-то думал, мерил шагами берега далеко за деревней, поворачивал назад.

Перед самым ледоходом Горянин предложил самим выкопать обводной канал, чтобы река обогнула деревню. Старики подняли Сергея Кузьмича на смех. После войны и позже, в 60-х годах, местные колхозники дважды пытались выкопать обводной канал –

на каждый двор приходилось всего по три метра – и то не смогли. А тут чтоб полторы оставшихся в деревне калеки справились?

Ни с чем ушел Горянин от земляков.

В ту весну река унесла еще пять домов и сельский магазин.

И вот обычным весенним днем 62-летний инвалид Великой Отечественной войны Сергей Кузьмич Горянин в одиночку вышел за околицу родной деревушки Назаркино со штыковой лопатой в руках – под насмешки и издевательства земляков.

ПОВОРОТ в тот год река не сделала. Но Горянин прокопал первые 30 метров канала двухметровой глубины. Работал от темна до темна, до середины ноября, пока штык не перестал брать грунт. В октябре его засыпало дважды, и дважды его откапывала жена Матрена Григорьевна, носившая старику обед в сырую глиняную щель. Сотни кубов вынутой глины разрывали спину, стала ныть пустая глазница.

Следующей весной вода тоже не пошла по обводному каналу, только обрушила стенки и залила русло. Всю весну, лето и осень старик расчищал канал, поднимал его стенки. Он углубил его до четырех метров, дойдя до гранита.

...ПОВОРОТ в сознании горянинских земляков так и не произошел. Дня не проходило, чтобы кто-нибудь, отправляясь по грибы или на рыбалку, не завернул к Горянину на канал. Расстелив плащ на сырые отвалы глины, вывороченные стариком, начинали беседу.

– Когда его в канале по грудь засыпало, я ему по-дружески говорил: «Увезут тебя, Серега, отсюда вперед ногами». А он мне кричит: «Уйди, тунеядец»,– один из земляков Горянина заразительно смеется, глядя на меня.

– Бывало, идешь вечером с рыбалки, а он все роет. Уже темнеет, но он шутит: «Я подопру солнышко, оно подождет»,– рассказывает почти глухой сосед Горянина Алтухов.

Прознав о «каком-то старике с поворотом», задумавшем повернуть реку, на канал заворачивало с неодобрительным выражением на лицах и районное начальство. Особенно невзлюбил старика тогдашний председатель Кугарчинского райисполкома М.Шарипов (сейчас он работает председателем колхоза.– С.Б.), всячески унижавший Горянина.

Упрямый старик рыл и рыл канал, уходя все дальше и дальше от деревни и отеческих гробов, по весне ежегодно уносимых Большим Иком. Прошло уже три года.

Свое 65-летие старик встретил на канале. Матрена Григорьевна подарила ему новую штыковую лопату.

На четвертый год, задолго до ледохода, Горянин выходил на заснеженный обрыв – за три года он прорыл по изгибу земного шара 80 метров канала и надеялся, что Большой Ик устремится в канал, расширяя и пробивая течением русло.

Этого не произошло. Старик понял, что времени, отпущенного Богом до конца жизни, может не хватить. Всю весну он провозился с какой-то фантастической машиной из ржавых металлических труб.

К лету необычная конструкция была установлена на краю канала, вызывая новые издевательства земляков.

ПОВОРОТ дел с установкой новой машины произошел кардинальный. Это был ручной «кран» с нависающей над каналом двухметровой стрелой.

Старик лез на четырехметровую глубину, наполнял ящик землей, вылезал по лесенке наверх, запускал самодельный бензиновый моторчик и поднимал ящик наверх. И так сотни раз, как старая белка,— вверх — вниз, вверх — вниз...

«Механизация» только за один год помогла продвинуться старику на 150 метров с глубиной по всему руслу 4 метра.

...ПОВОРОТ от совхозных ворот получил старик Горянин, придя просить трактор у директора совхоза «Октябрьский» Ф.Халитова. Сергей Кузьмич понял, что не успевает. В шестую весну горянинской работы река унесла целую улицу и «съела» больше половины огородов Назаркина. Село впало в полнейшую прострацию и оцепенение.

— Мы его всей семьей уговаривали — бросай копать, не выдержит сердце,— рассказывала мне дочь Горянина, Мария Сергеевна.— У него правая сторона начала отниматься, надо было срочно переезжать оттуда...

Шестой год Горянин работал, как одержимый, продолжая по метру вгрызаться в землю. Дважды у него в тот год шла кровь горлом. Старик тогда понял, что вода не пойдет по обводному каналу, пока не будет перегорожено основное русло реки.

Несколько месяцев он от темна до темна рубил на берегу деревья, обрубал сучья, шкурил, скатывая по бревнышку к реке. Из бревен связал плот, вбил в его середину вертикально торчащее бревно с прибитым наверху роликом. Через ролик пропустил веревку с привязанной чуркой. За веревку поднимал чурку вверх, опускал веревку — чурка ухала вниз. Так Горянин начал вбивать колья поперек Большого Ика.

ПОВОРОТ всей работы был сделан на 180 градусов. К осени старик перегородил половину русла реки. Теперь этот частокол надо было переплести лозой, сделав «плетень» на реке.

Нарубив лозы, старик несколько месяцев, до начала ноября, нырял ко дну, ощупью переплетал лозу. Тогда он получил «правостороннее воспаление легких», как записала фельдшерица. Тогда же ему, по выражению Матрены Григорьевны, «захлыстнуло» лозой глаз. Поскольку другого глаза у Горянина не было, наступила тьма.

В тот день Матрена Григорьевна уже принесла мужу обед, а стало быть, помощи ждать было неоткуда (зеваки с наступлением холодов перестали ходить на канал). Старик просидел пару часов молча и пошел наугад к деревне. Он потерялся, проблудив до рассвета по лесу. Утром его нашли в сорока километрах от Назаркина, старик бесчувственно сидел, привалившись к громадному осокорю.

Всю зиму Горянин пролежал в больнице, зрение левому глазу частично вернули.

...На седьмой год расчеты старика оправдались: тихая вода за его плотиной промерзла почти до дна и вместе с самой плотиной застопорила весной основное русло. Паводок устремился по свободному каналу в обход деревни.

...ПОВОРОТ в тот седьмой год горянинской работы река наконец-то сделала, обогнув по Большой дуге канала деревню. Назаркино было пощажено. Но в нескольких километрах за деревней Большой Ик вдруг споткнулся о стену большого леса. Этого старик предусмотреть не мог. Уровень воды резко поднялся, снес стариковскую плотину, и вода снова хлынула по старому руслу в центре деревни, унося последние дома.

В тот же день Горянин поехал в райцентр за топорами.

И три года старик в одиночку рубил лес, разговаривал с деревьями, как с людьми. Он почти полностью ослеп, сломал семь топоров, а просека становилась все длиннее и длиннее, уходя все дальше от родного Назаркина. Старик работал и зимой, с фермы, где он до этого был сторожем, пришлось уволиться.

...Спустя десять лет каторжный труд был окончен. Старику исполнилось ровно 72 года. Десять раз он встречал свои дни рождения на канале. Канал длиной 550 метров, глубиной 4 метра и шириной метр был готов.

Следующей весной, спустя десять лет с того дня, как старик впервые вышел со штыковой лопатой за околицу, Большой Ик устремился в направлении, указанном ему горянинской рукой,— окончательно и бесповоротно.

## КАК ПРОВЕСТИ ПЕРЕГОВОРЫ. СОВЕТЫ

Сделки, договоры, соглашения сопровождают нашу жизнь с незапамятных времен. Мы знаем, что даже у туземцев в обмене ракушек на рыбу присутствовали все главные компоненты современных многомиллионных сделок: спрос, предложения, потребительская стоимость, эквивалентность обмена. И так же, как сегодня, успех сделки тогда во многом зависел от умения поторговаться, или того, что сегодня мы назвали бы искусством ведения деловых переговоров.

Впрочем, сразу оговоримся — значение переговоров сегодня резко возросло, потому что к соображениям, непосредственно связанным с обсуждаемыми товарами или услугами, прибавились условия платежей, транспортировки, страхования, графика поставок, гарантий... Добавим, что покупатель сегодня стремится ни в чем не уступать информированности продавца. Это встречное накопление опыта есть не что иное, как возрастание степени взаимозависимости. А всякая зависимость заставляет договаривающиеся стороны соблюдать на переговорах определенный «модус вивенди». Вот почему при всем накале страстей за столом переговоров опытные коммерсанты тщательно скрывают свои эмоции за ширмой приветливого политеса.

Очень часто обе стороны захвачены не столько предметом самой сделки, сколько договорными условиями, которые ее сопровождают. И вы согласитесь, что это оправданно, если внимательнее приглядитесь к тем соображениям, которые учитывают на переговорах продавец и покупатель.

**Позиция продавца**

Время, рыночные условия и мои производственные возможности определяют мое решение заявить о предложении.

Учитывая свое положение среди конкурентов, я выделяю те характеристики моего товара, которые позволяют рассчитывать на успех сбыта.

Я принимаю в расчет ваши соображения и предлагаю компромисс.

Ваши условия меня удовлетворяют. Я готов к подписанию контракта.

**Позиция покупателя**

Я солидный клиент и требую к себе уважения.

Прошу учесть мои потребности.

В чем состоят ваши реальные цели?

Мое решение? Я согласен на ваши предложения.

При всем многообразии вариаций подход продавца всегда будет состоять в том, чтобы усилить у покупателя ощущение потребности в предлагаемом продукте. И если продавцу это удается, то происходит процесс сближения позиций обеих сторон – правда, в одном направлении – от покупателя к продавцу. Но у покупателя потребность купить ничуть не ниже, чем у продавца – продать.

**Потребность в продаже**

Продавцы, предлагающие на рынке конкурирующие товары, стремятся к одному – так обеспечить удовлетворение нужд покупателей, чтобы получить наивысший показатель по заключенным контрактам за среднестатистический период времени.

По представлению многих, продавец всегда больше заинтересован в сбыте товара, чем покупатель в его приобретении. Такие люди убеждены, что средний покупатель если и не избегает принимать решение о покупке, то во всяком случае постоянно его оттягивает. Именно здесь коренится привычка некоторых продавцов сбиваться на агрессивный тон во время переговоров.

Амбициозные продавцы нацелены исключительно на заключение договора с покупателем, рассматривая совершенную сделку как очевидный показатель успеха, а упущенный заказ – как явную неудачу. Между тем такие стремления отражают лишь упрощенные представления коммерческой ситуации. Понятие «успех» относительно и в каждом случае зависит от того, какой фактор продавец принимает за ключевой: объем или норму прибыли, время сделки и т.д.

**Обстоятельства, сопровождающие переговоры**

Рекламное сообщение, в особенности правильно составленное и переданное через оптимальный канал коммуникации, способно заложить солидный базис успеха сбыта, хотя и не гарантирует его. Именно на стадии первого ознакомления с информацией о товаре покупатель определяет свое коммерческое решение.

Следующий шаг покупателя – выяснение условий, сопровождающих сделку. В этот период покупатель действует еще вполне активно, выбирая выгодные условия для заключения сделки.

Приведем ряд возможных соображений покупателя касательно цены, товара и условий поставки.

**Цена**

Какова итоговая цена? Величина скидок? Будут ли бонусы? Какая цена соответствует моим интересам? Каковы возможные сбережения, потери? Когда наступает срок уплаты и в какой валюте? Каковы условия конкурентов?

**Товар**

Его характеристики? Каково ключевое качество, с точки зрения моих интересов? Какая упаковка? Какие условия гарантии и порядок послегарантийного обслуживания? Каково положение товара в ряду аналогов?

**Условия поставки**

Когда мне нужен товар? Где я хочу его получить? По каким тарифам он будет поставлен? На кого возложить транспортировку? От каких издержек я могу избавиться? Каковы условия технической помощи при эксплуатации? Каковы предоставляемые бесплатные услуги (обучение персонала, снабжение каталогами)? Каковы условия финансирования и кредита?

Внимательно изучив эти и другие коммерческие условия, вы можете переходить к следующей стадии движения по заключению сделки – переговорам.

**Что такое переговоры?**

Итак, что же такое переговоры? В большинстве случаев это выяснение и согласование всех основных и дополнительных условий покупки и продажи товара с целью достижения окончательного соглашения, удовлетворяющего интересы той и другой стороны.

По сути, как продавец, так и покупатель участвуют в процессе управляемого компромисса. Опытные коммерсанты, хорошо знающие, какие неожиданные препятствия могут возникнуть при столкновении противоположных интересов, особенно ценят умение сохранить основу делового диалога.

Нельзя упустить еще одну важную предпосылку искусного ведения переговоров – хорошее знание арифметики. Способность понять финансовые последствия каждого вносимого в контракт изменения. Опытный коммерсант должен свободно разбираться в балансовых счетах, условиях возникновения доходов и издержек, планирования прибыли.

**Стратегия переговоров**

При выработке стратегии переговоров вы неизбежно будете сталкиваться с вариациями одного явления – с тем, что вы и ваш клиент декларируете, и тем, что имеете в виду на самом деле.

Типичная особенность начала переговоров состоит в применении обеими сторонами сходного тактического хода – завышения своих позиций. Ваш клиент, например, уже с первых слов начинает говорить о невыгодности для него заключения договора. Если такая

позиция занята намеренно, то противной стороне нужно постепенно поощрять собеседника, продвигаться к раскрытию реальной позиции.

Цель переговоров, таким образом, состоит в постепенном продвижении от провозглашаемых позиций к реальным. В самом начале переговоров, как правило, разрыв в понимании условий контракта наиболее велик. И здесь очень важно уметь измерить реальную дистанцию между вами и вашим контрагентом.

Как это делается? Как правило, путем изучения реальных потребностей обеих сторон. И продавец, и покупатель могут иметь в той или иной степени адекватное представление о надежности своего положения, и баланс заинтересованности в сделке может быть неодинаков.

**Активное исследование контрагента**

На всем протяжении переговоров вы должны вести активное исследование контрагента. В дополнение к имеющимся у вас сведениям вы должны добирать информацию о реальном положении этой компании на рынке, ее производственных возможностях.

Допустим, что вы продавец. Тогда в числе ключевых вы должны рассмотреть целую гамму вопросов касательно позиции покупателя.

О том, кто представляет фирму на переговорах. Отвечает ли он в фирме за коммерческие операции? Сколь высоки полномочия этого лица? Насколько опытен в ведении переговоров?

Каковы коммерческие цели покупателя? Насколько ваше предложение помогает их реализации? В чем сильные и слабые стороны покупателя?

Относится ли контрагент к перспективным покупателям вашего товара? В чем особенность того сектора потребителей, к которому принадлежит эта фирма? Какую часть сбыта необходимо направить этому покупателю? Какая прибыль поступит вам от продажи этому покупателю?

Какова репутация фирмы на рынке? Как выглядят ваши планы в сравнении с планами покупателя? Насколько вы снижаете влияние конкурентов во время переговоров?

**Первое предложение**

Приступая к переговорам, вы должны четко уяснить себе ваши козыри и слабые места (вашим преимуществом, например, может быть уникальная на рынке техническая характеристика товара, единственный источник снабжения или исключительные возможности в транспортировке).

Если главным козырем является достоинство товара, необходимо сделать все, чтобы эти достоинства были предельно ясны клиенту.

Ключевой аргумент в переговорах лучше припасать для кульминационной точки вашей встречи, продвигаясь к ней путем постепенного раскрытия других преимуществ вашего положения. Такой стратегический подход на деловом жаргоне называют «нож за спиной».

Но есть и другая тактика, которая заключается в раскры-

тии всех карт в самом начале переговоров. Ее называют «смертельный удар» и применяют в тех случаях, когда вполне уверены в своей позиции или достаточно осведомлены о позиции клиента.

Завершая наше знакомство с искусством ведения переговоров, подведем некоторые итоги.

**Итог переговоров закладывается на подготовительной стадии и зависит от знаний следующего:**

1. Потребности продавца – покупателя.
2. В чем может быть предмет компромисса?
3. Общая сумма всех издержек по уступкам.
4. Преимущества уступок в глазах противной стороны.
5. Почему издержки по уступкам клиент считает незначительными?
6. В чем состоит первоначальная позиция покупателя?
7. Каким образом мы собираемся продвигать клиента от заявленной позиции к приемлемому для нас компромиссу?

**Четыре заповеди участника переговоров**

1. Приступая к переговорам, ставьте себе самые высокие цели.
2. Запаситесь максимальной информацией о запросах клиента.
3. Во время переговоров постоянно держите в голове все условия сделки с учетом всех внесенных изменений.
4. Не переставайте искать альтернативы.

## *ТРЕНИРУЙТЕСЬ ЕЖЕДНЕВНО*

1. Ежедневно выделяйте время для мышления.

Президент компании «Ото борупэн» приучил себя к ежедневной утренней «умственной зарядке», и это помогло ему изобрести шариковую авторучку. Чтобы научиться творчески мыслить, надо ежедневно тренировать себя.

2. Успокойтесь и подумайте.

Никогда, ни при каких обстоятельствах не паникуйте и не суетитесь. Обдумайте положение (поставленную перед вами задачу) и попытайтесь найти выход. Этот путь приведет вас к плодотворным идеям.

3. Публикуйте свои достижения.

Идеи, живущие только в уме человека, никогда не принесут плодов. Лишь представляя их на всеобщее рассмотрение, человек в общении и обмене мнениями с другими людьми облекает свои идеи в плоть и кровь. Маленький успех придает уверенность в своих силах и ведет к большому успеху. Публикация – ключ к успеху.

4. Ставьте себе конкретную цель – это позволит наметить контур будущего успеха.

Наличие цели и стремление к ней побуждают к активной работе мысли и развивают способности к творческому мышлению.

5. Научитесь сосредотачиваться.

Выработав это умение, вы разовьете острую интуицию (попросту говоря – «нюх»).

6. Избегайте шаблона.

Из рутины будней не родятся оригинальные идеи. Постоянно вносите разнообразие в свою жизнь, обогащайте себя новым опытом, занятиями.

7. Записывайте свои мысли.

Идеи не выбирают место и время своего прихода. Часто пришедшие в голову мысли со временем забываются. Чтобы быть готовым к приходу новой мысли, всегда носите при себе ручку и бумагу для записей.

8. Расширяйте общение с людьми других профессий.

9. Всегда ощущайте душевный голод, жажду деятельности.

Помните: сытый чемпион терпит поражение. То же можно сказать о людях интеллектуального труда.

Часть VI

# ЮМОР И ЗДОРОВЬЕ РУКОВОДИТЕЛЯ

## СПОСОБЫ СНЯТИЯ НАПРЯЖЕНИЯ

*В мудрости Востока и Запада мы видим уже не враждебные, борющиеся силы, но полюса, между которыми раскачивается жизнь.*

Герман Гессе

Физическая нагрузка, как и стресс, активизирует процессы расходования и распада веществ, необходимых для мобилизации энергии. Для уравновешивания этих процессов (их называют эрготропными) необходимо усилить восстановительные (трофотропные) процессы.

Целебная сила восстановительных процессов хорошо известна – например, огромная польза сна после стресса,– соблазнительно, но, увы, не очень реально.

А нет ли способа без помощи сна, в любое время, вызывать и усиливать восстановительные процессы, «сбрасывать» напряжение? Оказывается, таких способов немало. Есть и древние, существующие тысячелетиями, возникшие в Индии и Китае, и есть современные, созданные в XX веке. Поговорим о некоторых из них.

### О йоге, медитации и аутотренинге

По определению Философского энциклопедического словаря, ЙОГА – одно из шести основных ортодоксальных (брахманских) направлений индийской мысли, выработавшее целый ряд (комплекс) приемов для достижения особого духовного состояния (Слово «йога» означает связь, соединение, осознание двух в одном, участие, порядок, глубокое размышление, созерцание).

Любопытно, что среди множества значений слова «йога» есть и такие, как «напряжение» и «натяжение», то есть те же, что у слова «стресс» в английском языке. Советский индолог Б.Л.Смирнов подчеркивает, что в философии слово «йога» стало техническим термином для выражения идеи работы над собой, достижения самообладания.

Создателем так называемой йоги, автором первого и наиболее авторитетного руководства по философии «йоги – йоги-сутры», или «Патанджали-сутры»,– является Патанджали (II век до н.э.). Он был врачом и стремился использовать практику и философию йоги для лечения, рассматривал йогу как путь к устранению страдания и факторов, его вызывающих. По Патанджали, йога – это «система-

тические усилия, употребляемые для достижения совершенства посредством контроля над различными элементами человеческой природы – физическими и психологическими».

Д.Неру характеризовал йогу как «экспериментальную систему влияния на физическую основу человека и развития таким образом некоторых восприятий и способностей контролировать разум».

Согласно философии йоги, человек обязан стремиться к здоровью, ибо быть здоровым – не эгоистическое стремление, а долг перед окружающими.

Особо ценной представляется направленность йоги не столько на устранение вредных факторов окружающей среды, сколько на развитие ВНУТРЕННЕЙ СОПРОТИВЛЯЕМОСТИ.

Для развития внутренней сопротивляемости и совершенствования человека рекомендуется два основных направления упражнений.

Первое – выработка правильных реакций на внешние раздражители, то есть реакций, соответствующих законам природы, этическим и гигиеническим принципам поведения человека.

Второе – владение телом, восстановление функций нейроэндокринной и нервно-мышечной систем, развитие естественных процессов ликвидации болезней.

«Хатха-йога» ставит целью совершенствование телесного организма, освобождая его от склонности к усталости и приостанавливая его тенденцию к разрушению и старению», пишет С.Радхакришнан.

Практика йоги включает пять последовательных ступеней. **Первая ступень** требует исполнения пяти внешних заповедей: не убивать, не лгать, не смущаться, блюсти целомудрие, не желать богатства. **Вторая ступень** – пяти внутренних заповедей: очищение, скромность, умеренность, декламация очищающих изречений и смирение. **Третья ступень** посвящена разнообразным асанам (позам), в которых человек «застывает» и пребывает длительное время. **Четвертая ступень** – Пранаяма (контроль за дыханием). (Третья и четвертая ступени используются в лечебных целях.) **Пятая ступень** – «удаление чувств от чувственных объектов», обучение сосредоточению.

Важно подчеркнуть, что асаны следует выполнять без усилий, избегая неприятных ощущений. «Положение тела в асанах должно быть устойчивым и приятным»,– говорит Патанджали. Если вашей гибкости не хватает, чтобы принять нужную позу, ограничьтесь тем, что удается без усилий, вызывает ощущение удобства. Сохраняйте позу лишь до тех пор, пока не возникнет неприятных ощущений. Со временем гибкость и продолжительность пребывания в позе без всяких усилий увеличатся. Не следует принуждать себя, добиваться «точной» позы насильственным путем.

МЕДИТАЦИЯ – пока не очень привычное для нашего слуха слово. А тем более непривычно, что этим занимаются. Чем именно?

Попытаемся объяснить, что же такое медитация. Начнем с краткого определения в Философском энциклопедическом словаре.

Медитация (лат. meditatio от meditor – размышляю, обдумываю) – умственное действие, направленное на приведение психики

человека в состояние углубленной сосредоточенности. В психологическом аспекте медитация предполагает устранение эмоциональных «крайностей» и значительное снижение реактивности. Телесное состояние медитирующего характеризуется при этом расслабленностью, а его умонастроение – приподнятостью и некоторой отрешенностью (от внешних объектов и внутренних переживаний).

Методики медитации различаются выбором технических приемов и последовательностью ступеней достижения уравновешенности ума и безмятежности психики. Особое развитие медитация получила в индийской и буддийской йоге, в античном «философском экстазе» платоников и неоплатоников (причем у первых она выступила как необходимая предпосылка теоретического мышления – в частности, математического), в православном «умном делании» («логос-медитация» или «Иисусова молитва»), в «экзерциях» (духовных упражнениях) иезуитов, в учении о «пути» мусульмансуфиев, а также в некоторых школах современного психоанализа (Юнг), ставящих целью целостность личности.

Герман Гессе, главной проблемой в творчестве которого неизменно была душевная жизнь человека, его внутреннее самосуществование, считал, что медитация (названная им «гигиеной души») необходима для достижения чувства гармонии и сопричастности к миру.

В 60-е годы XX столетия медитация приобретает широкое распространение в США – благодаря деятельности индийского физика Махараши Махеш Йоги, создавшего методику так называемой «трансцендентальной медитации» (ТМ), облегчив и приспособив для «западного человека» технику йоги. Эта медитация широко применяется в США и здоровыми людьми (существуют специальные центры по обучению медитации), и в клиниках для ликвидации нервного напряжения, бессонницы и тревоги, и при лечении наркомании и алкоголизма. Согласно опубликованным данным, в городах, где широко применяется медитация, снижается уровень алкоголизма и преступности. Популярность медитации продолжает расти.

Медитация – это прежде всего эффективное средство для создания расслабленного, восстанавливающего состояния, противоположного состоянию повышенных энергетических трат при стрессе.

«Цель и результат медитации – не познание, как его понимает наша западная духовность, но сдвиг в сознании; это техника, высшая цель которой – чистая гармония, одновременное и равноценное использование логического и интуитивного мышления.

...Если мы, люди Запада, для начала хоть немного научимся медитации, она приведет нас к совсем другим результатам, нежели индийцев. Она окажется для нас не опиумом, но тем углубленным самопознанием, которое было первым и самым святым требованием для учебников греческих мудрецов»,– писал Герман Гессе, который познакомился с медитацией в Индии и практиковал ее после возвращения в Европу.

Целительный эффект медитации (как показало ее применение

в клиниках) вовсе не требует обязательного достижения особых состояний сознания: они возникают далеко не у каждого и не при каждом медитировании. Даже в древних индусских текстах указывалось, что попытка достижения особого состояния сознания гораздо важнее, чем действительное его достижение. Самозанятие медитацией означает движение к улучшению здоровья, к более естественной полноценной жизни. И эта сосредоточенная ежедневная направленность на выздоровление обязательно скажется! Иначе говоря, сама по себе техника медитации обладает лечебным действием. Дж.Эверли и Р.Розенфельд, авторы книги «Стресс: природа и лечение», пишут, что самая трудная задача при использовании медитации как лечебного средства заключается в устранении мистических, культовых и религиозных наслоений, окружающих это чрезвычайно ценное терапевтическое средство.

Какие психические явления возникают во время медитации?

Прежде всего, непередаваемость ощущений: переживания необычны и не имеют точных определений. Как правило, отмечается хорошее настроение — спокойствие, умиротворенность или даже то ощущение единства с миром, «океаническое чувство», которое древние называли союзом микрокосмоса (человека) с макрокосмосом (Вселенной). Восприятие реальности обостряется и пронизывается ощущением смысла всего существующего. Возникает изменение пространственно-временных отношений, появляется диалектичность мышления: то, что обыденному сознанию казалось несовместимым, невозможным, парадоксальным, воспринимается как понятное, приемлемое и естественное.

Не следует думать, что эти состояния легко можно вызвать — стоит только захотеть и заняться медитацией. Возникнуть они могут лишь сами по себе, а не в результате активных наших стараний и напряжений. «Самопонукание» только снизит целебное воздействие и помешает достижению более глубоких изменений. Об этом хорошо сказано в предисловии к книге Бхаван Шри Ражнеша «Медитация».

«В наши дни ведется много разговоров о медитации, но сейчас больше, чем когда-либо, путаницы в мнениях о том, что это такое и как ее «достичь». Спросите любую произвольную группу людей, медитировали ли они когда-нибудь, и половина из них скажет: да, они медитируют (или медитировали). Но, в противоречие общепринятому мнению, медитация на самом деле — не что-то такое, что вы можете «делать». Это нечто случающееся спонтанно, когда вы не делаете ничего, когда вы в состоянии полного неделания. А то, что люди имеют в виду, когда говорят, что они медитируют,— это, что они занимаются какой-то техникой, которая, можно надеяться, создаст ситуацию, в которой может случиться медитация».

Напоминает ли это вдохновение? Долгая работа в ожидании, в поисках вдохновения приносит свои плоды, даже если вдохновение и не приходит. Оно может прийти и без стараний, как неожиданный удар. Но, судя по биографиям выдающихся людей, которых оно часто посещало, вдохновению предшествовали, его сопровождали труд, старания, стремления. Не является ли медитация одним из путей к вдохновению?..

АУТОТРЕНИНГ. Иоганн Генрих Шульц, берлинский невропатолог, опубликовал свою (ныне столь известную) монографию «Аутогенная тренировка – сосредоточенное расслабление» в 1932 году, за четыре года до первой статьи Ганса Селье о стрессе. В какой-то степени можно утверждать, что лекарство от стресса было предложено раньше, чем был поставлен диагноз. К счастью, это бывает не так уж редко. В предисловии к своей книге Шульц отмечал, что он «вправе считать опубликование своего метода своевременным и обоснованным».

Подобно Гансу Селье, он, возможно, подозревал, какое победное шествие на планете предстоит свершить его детищу. Шульц успел написать предисловие к 13-му изданию своей книги, вышедшему в 1970 году, где подчеркивал опасность занятий аутотренингом без врачебного контроля: «Широкое распространение метода привело к тому, что, к сожалению, к нему «примазались» и шарлатаны: один священник обещает детям легкие пути к самообладанию, различные «институты психологии» рассылают проспекты, отмечая мимоходом, что их руководители имеют ученые степени и звания, и тому подобное. Даже коллеги выдают без конца «сборники упражнений для самостоятельных занятий без врачебного контроля».

Еще в первом издании книги Шульц писал, что по своей внутренней сути аутогенная тренировка направлена на перестройку сознания человека. Как совпадают эти слова, написанные в 30-е годы в Европе, с поисковым бумом «особых состояний сознания», охватившим Америку 70-х годов под влиянием практик медитации, принесенных с Востока!.. Да и сам Шульц отмечал, что аутотренинг имеет много общего с йогой.

По мнению Шульца, аутотренинг подходит больше людям интеллектуального типа – особенно если у них есть некоторый запас упорства. Подобно йоге, аутогенная тренировка имеет высшую и низшую ступени. Начинается аутотренинг с обучения расслаблению мышц – пока не появится чувство тяжести. После этого занятия по овладению сердечно-сосудистой системой: достигается умение вызывать чувство тепла (или холода), изменяя кровоток и теплоотдачу. Затем – влияние на вегетативную нервную и костно-суставную системы. Овладение высшей ступенью аутотренинга дает возможность вызывать особое состояние сознания.

Эти краткие сведения даются, чтобы читатели могли предпринять попытку найти группу для занятий аутотренингом под врачебным контролем или же методические руководства для самостоятельных занятий.

## *РЕЛАКСАЦИЯ ПО МЕТОДУ БЕНСОНА*

Немного об истории ее создания. В 70-е годы довольно широко начали проводиться исследования, касающиеся управления человеком своими физиологическими реакциями с помощью обратной связи. Оказалось, что, если человек получает информацию, обратную связь – о своем пульсе, давлении, температуре и т.п., он может произвольно изменять эти показатели.

Когда попытались понять, как же это человеку удается, обнаружилось, что основным приемом становится воображение обстоятельств, меняющих состояние (покоя, удовольствия – если надо добиться, например, снижения частоты пульса, беспокойства, раздражения, тревоги – если необходимо повысить частоту пульса).

У Бенсона возникла мысль: нельзя ли научиться снижать кровяное давление, частоту пульса без обратной связи (ведь для этого требуется специальная аппаратура, дорогостоящая и не всегда доступная) – с помощью особого состояния сознания?

Он обратился к существующим способам изменения состояния сознания. Они оказались разными. В поисках «высших форм сознания одни стремились сразу к полному отдыху, расслаблению тела и спокойному состоянию ума, другие начинали с чрезвычайно интенсивных нагрузок, а третьи – с максимальной концентрации внимания на дыхании или каком-то внешнем предмете.

Прежде всего Бенсон решил исследовать физиологические эффекты упоминавшейся выше трансцендентальной медитации (ТМ). Исследования Бенсона показали: после непродолжительной медитации потребление кислорода снижается на 20 %, тогда как во время сна такое снижение возникает только через 4–5 часов. Кровяное давление при этом не понижается, а вот пульс и дыхание становятся реже. Однако когда провели тщательное исследование влияния ТМ на людей с исходно повышенным давлением, обнаружилось, что после некоторого периода регулярной медитации давление понижается до нормы (правда, исходное повышение у участников эксперимента было небольшим). Когда занятия медитацией прекращали, давление вновь повышалось.

Бенсон проанализировал традиционные требования к чтению молитвы в разных религиях (правила сосредоточения на молитве, особенности дыхания, оговариваемые в религиозных текстах), а также некоторые поэтические тексты, особым образом воздействующие на читателя или слушателя, и пришел к следующему выводу. Почти во всех культурах можно выделить некоторые общие элементы, которые обыденного типа мышления, помогают создавать «особое» состояние сознания, которое сопровождается теми же реакциями, что и ТМ. Думаем, что не стоит окружать это состояние ореолом таинственности: «особым» оно является лишь потому, что мы обычно его не испытываем.

«Наше обычное мышление,– считает Бенсон,– как правило, связано с событиями вне нас. В силу постоянной озабоченности, находясь в плену своих эмоциональных привязанностей, установок, обычаев, мы постоянно сосредотачиваем мысли на внешних факторах. Любая попытка изменить эту направленность сознания обусловливает изменение привычных психических процессов».

До недавнего времени изучались только психические переживания при таком «отключении» от внешнего мира и различные толкования их содержания. В последнее 20-летие стали так же интенсивно исследоваться физиологические и биохимические реакции, сопровождающие это состояние.

Регулярное пребывание в состоянии релаксации может являться антистрессовым механизмом – защитой от стрессов и их вредных

последствий. Это состояние может вызываться как с помощью медитации, так и другими способами: аутотренингом, последовательной реакцией, гипнозом.

В существующих техниках медитации Бенсон выделил 4 основных элемента:

1. Спокойная обстановка.

2. Объект сосредоточения. Им может быть слово, звук, ощущение (например, инструктор каждому «дает» индивидуальное слово для медитации – мантру). Это слово не следует никому сообщать. Действенным является и последовательное сосредоточение на ощущениях напряжения и расслабления мышц, на вдохе и выдохе.

3. Пассивное отношение. Освобожденность разума от мыслей, целей, опустошенность без напряжения («позволить» потоку мыслей «плыть мимо»).

4. Удобная поза. Рекомендуется сидячая, чтобы не заснуть. Главное – комфорт и возможность расслабиться.

Основываясь на этих элементах, Бенсон сформулировал свою инструкцию релаксации, не требующей ни учителя, ни каких-то особых тренировок.

1. Сядьте спокойно, в удобной позе.

2. Закройте глаза.

3. Расслабьте все мышцы, начиная с мышц ног и кончая мышцами лица. Сохраняйте состояние расслабленности.

4. Дышите через нос. Осознайте свое дыхание. После выдоха произносите про себя слово «один». Например, «вдох ... выдох – «один», вдох ... выдох – «один», и т.д. Дышите легко и естественно.

5. Сохраняйте принятую позу от 10 до 20 минут. Вы можете открыть глаза, чтобы посмотреть на часы, но не тревожась при этом. Когда вы закончите, посидите несколько минут – сначала с закрытыми, а потом с открытыми глазами. Не вставайте еще несколько минут.

6. Не беспокойтесь о том, насколько успешно и глубоко вы достигаете релаксации, не мучайтесь и не напрягайтесь – позвольте возникать релаксации в своем темпе. Когда вы отвлекаетесь, не останавливаясь на отвлечении и возвращаясь к повторению слова «один», то постепенно, по мере повторения, релаксация будет возникать легче. Применяйте эту технику 1–2 раза в сутки в любое время – но не ранее чем через 2 часа после еды.

Ощущения во время релаксации, по Бенсону, у разных людей различны. Большинство испытывали чувство покоя и расслабления. У немногих отмечались экстатические чувства, возникало ощущение удовольствия, отдыха, хорошего самочувствия. У некоторых не возникло никаких ощущений. Независимо от этого у всех обнаружено снижение потребления кислорода.

Вместо слова «один» можно повторять любое другое. Можно также менять по своему усмотрению отдельные компоненты описанной техники релаксации. Так, одни люди нуждаются в полной тишине, другие практикуют релаксацию в транспорте. Некоторые стремятся практиковать релаксацию в одно и то же время в определенном месте. Это не обязательно.

Поначалу, пока практика «вхождения» в релаксацию не станет

систематической, можно завести специальный календарь и отмечать в нем каждое занятие. Со временем такая надобность отпадет и релаксация станет привычкой, потребностью.

Некоторые применяют описанную технику перед сном, лежа в постели, чтобы заснуть. Известны случаи, когда таким образом удавалось прекращать прием снотворных. «Однако,— подчеркивает Бенсон,— засыпание и сон — это не то же самое, что релаксация». Он рассматривает регулярную релаксацию как необходимый момент «компенсации» непрерывных оборонительных реакций, возникающих в ответ на стрессы. Снижение тревожности, повышение бодрости и энергии, улучшение внимания и сосредоточенности, более успешное решение жизненных проблем и творческие удачи и тому подобные положительные сдвиги отмечаются у людей, применяющих ежедневную релаксацию по методу Бенсона.

Релаксация — это отключение мозга от внешнего мира и «озабоченности», от мыслей о прошлом и настоящем. Она (как считает Бенсон) дает возможность «услышать разлаженные внутренние системы, «отрегулировать их и восстановить равновесие.

«Было бы полезно,— отмечает Бенсон,— введение в современную культуру ежедневной утренней релаксации (с помощью любой техники) вместо утреннего кофе». Кстати, Дж.Кеннеди предпочитал потратить те 10 минут, когда его сотрудники пили кофе, на расслабление.

Постоянное применение релаксации (1—2 раза в день в течение нескольких месяцев) приводит к тому, что уменьшается степень напряжения в стрессовых ситуациях, заметен «общий сдвиг в сторону спокойствия». Нередко очевидны и более глубокие изменения, человек становится в большей степени хозяином своей судьбы: появляются адекватное отношение к окружающей реальности и к самому себе, уверенность в своих силах, повышается ответственность за собственную жизнь.

## *ВОЛНЕНИЯ ПОРОЧНЫЙ КРУГ...*

В основе вредных привычек лежит такое сложное психологическое состояние, как **тяга или пристрастие**. Как правило, тяга к табаку, пристрастие к алкоголю и навязчивое переедание почти не поддаются контролю со стороны человека, люди с большим трудом отвыкают от этих привычек. Конечно, каждая из этих привычек формируется под влиянием разнообразных психологических причин, зависит от различных социальных норм, поддерживается с помощью специфических механизмов, имея ряд отличительных особенностей.

Но у них есть очень важная общая черта. С помощью таких форм поведения многие люди пытаются избавиться от нервного напряжения в стрессовых ситуациях. Так создается порочный круг. Возникающие эмоциональные состояния (сильное волнение, беспокойство, страх, тоска и т.п.) в свою очередь усиливают тягу к еде, сигаретам или спиртному, естественно, у тех, кто по тем или

иным причинам привык с помощью этих средств управлять своими эмоциями, успокаиваться и расслабляться.

Вот почему тем, кто хочет похудеть, приходится преодолевать навязчивое переедание, усиливающееся при стрессе, подавлять стремление утешать себя едой. Тем же, кто решил бросить курить, приходится привыкать обходиться без сигареты в ситуациях, вызывающих напряжение. А те, кто лечится от алкоголизма, учатся не прибегать к спиртному с целью сбросить накопившиеся за день напряжение, усталость.

Чтобы добиться этого, разорвать порочный круг, люди стремятся овладеть различными способами самостоятельного преодоления стресса (навыками релаксации, делового и неформального общения), анализа системы представлений, лежащих в основе восприятия тех или иных событий. Здесь мы остановимся на анализе наших суждений и обыденных представлений, помогающем находить причины многих эмоциональных переживаний. Такой анализ служит очень полезным **средством самоконтроля**, позволяющего человеку совладать с неблагоприятными эмоциональными состояниями.

Часто причиной волнения бывают наши мысли или интерпретации событий, которые, здраво рассуждая, не должны были бы нас трогать. Порой мы понимаем, что возникающая ситуация не такая уж серьезная и ее можно рассматривать по-разному, что не стоит из-за нее расстраиваться. И все-таки она лишает нас покоя. Мы без конца вспоминаем о ней, мысли изводят нас, тревожат, раздражают, печалят. Друзья пытаются переубедить, и хотя мы понимаем, что их доводы верны, все равно не можем выбросить псевдопроблему из головы.

В подобных случаях причина беспокойства в качестве мышления. Люди, умеющие ясно мыслить, четко представить существо проблемы, все же находят выход.

Известный американский психолог Альберт Эллис, многие годы изучавший этот аспект **тревожности**, разработал систему психологического консультирования и психотерапии, основанную на представлении о правильном образе мыслей. Он назвал ее рационально-эмоциональной терапией.

Для того чтобы разобраться, уясним некоторые понятия. Допустим, что такое-то событие вызвало эмоциональную реакцию у человека. При более внимательном рассмотрении становится ясно, что в действительности причиной эмоциональной реакции послужило не событие как таковое, а система оценок, взглядов, представлений. И она скажется на том, какими средствами он будет находить выход из данной ситуации. Давайте рассмотрим два примера из повседневной жизни.

Представим себе человека, который не справился с каким-то заданием на работе. Событие уже произошло, и человек, примеряя к нему свои взгляды и представления, начинает рассуждать: **«Сегодня я не справился с заданием. Ведь это ужасно. И всегда все, что делаю, у меня получается очень плохо. Никогда у меня ничего не получается, неудачник – так считают многие. Наверно, никто меня не уважает. У меня никогда не будет друзей».** Такая цепь рассуждений приводит к сложной эмоциональной реакции – тревоге, подавленности и

снижению самооценки. Приведенный случай – это пример драматизации события, превращения мухи в слона.

Эмоциональная реакция оказалась слишком сильной, и причиной этого послужили собственная же система интерпретации и вытекающие из нее мысли, которые приводят к трагическому результату. Разумно ли это? Если же здраво оценить ситуацию, то можно избежать столь неприятных переживаний.

А вот другой пример.

Молодой человек вполне приятной наружности приглашает девушку на свидание, а она ему отказывает. Применив к данному событию свою систему оценок, он начинает рассуждать примерно так: **«Я настолько не нравлюсь ей, что она не хочет даже один раз встретиться со мной. Наверно, я выгляжу недостаточно мужественным. И все девушки считают так же. Какой ужас! Я ничтожный человек. Никогда я не смогу найти девушку, которая согласилась бы выйти за меня замуж».** В результате его охватывают тревога, подавленность и навязчивые раздумья о том, какой он человек. Такая реакция часто встречается у молодых людей, да и у немолодых тоже.

Если бы этим все кончилось, было бы полбеды. Однако дальше – больше. Любое незначительное событие в жизни, из-за которого человек впадает в уныние, дополнительно влияет на систему его оценок и вызывает новые эмоциональные реакции. Так он роет себе все более глубокую яму, из которой не выберется до тех пор, пока не случится что-то еще важнее. В результате, **сосредоточившись только на своих собственных переживаниях, человек оказывается неспособным решать жизненные задачи, он истощается и бездействует.**

Какой же здесь выход? Чтобы не стать жертвой собственных заблуждений, выход в том, чтобы, разумно взглянув на затруднительную ситуацию, научиться здраво рассуждать о ней. Как?

Вернемся к примеру первому – к человеку, у которого произошли неприятности на работе. Он мог бы сказать себе: **«Сегодня я не справился с заданием. Где-то мы выигрываем, где-то проигрываем. У каждого бывают удачные дни, а бывают и неудачные. Крайне важно в жизни извлекать опыт из своих неудач. Как говорится, на ошибках учатся. У всех бывают неудачи, и любой человек может иногда с чем-то не справиться. Никто не застрахован от этого. По-настоящему удачливые люди – это те, кто из своих ошибок и промахов извлекает урок, чтобы в другой раз не ударить в грязь лицом. Надо подумать, чему я могу научиться на сегодняшней истории. Что я должен делать завтра, чтобы выполнить все в лучшем виде».** Поразмышляв таким образом, возможно, он скажет: **«Мне стало лучше. Я думаю, что в дальнейшем я смогу справляться со своей работой».**

Что касается молодого человека из примера второго, то он мог бы рассуждать так: **«Сегодня она не захотела прийти на свидание. У нее было множество причин. Может быть, согласится в другой раз. Ну, а если не нравлюсь ей совсем, у любого парня в жизни случается такое. Это пустяк. На свете много других девушек, с которыми можно встречаться. Когда-нибудь мне встретится хорошая девушка, и у нас все будет замечательно».**

В данном случае мы имеем дело с мыслительными процессами, направленными на то, чтобы разрушить порочную систему пред-

ставлений, предрассудков, которые заставляют нас постоянно испытывать тревогу. Повышенная тревожность в большинстве случаев вырастает на почве необъективных представлений.

Многие для изменения собственной системы оценок черпают информацию из автобиографий знаменитостей. Когда такой человек узнает, что даже у них временами тоже возникали похожие мысли и чувства, ему становится легче избавиться от своих нерациональных представлений. Помогает также знание о том, что в жизни этих людей встречались те же проблемы и происходили такие же события.

Например, о Луи Пастере известно, что он провалился на вступительных экзаменах и с первого раза не поступил в Парижский университет. И даже после того как он поступил в университет, профессора считали его весьма средним, хотя и очень усидчивым студентом. Альберт Эйнштейн как-то тоже не смог сдать экзамен по элементарной математике. Томаса Эдиссона исключили из школы за неуспеваемость. Можно привести бесконечный список писателей, которые не раз получали отказ, прежде чем им удалось выпустить в свет свои произведения, художников, которые получили признание только после смерти, и т.п.

Нельзя забывать, что с теми или иными препятствиями сталкиваются все люди. Здраво рассуждая, чтобы последствия подобных событий не оказались катастрофическими, важно разумно к ним отнестись. Тогда они могут становиться стимулом к развитию, личностному росту, самосовершенствованию, а не нагнетать изнуряющую и разъедающую душу тревогу.

**Как угодить самому себе**

Психолог Альберт Эллис выявил 12 представлений, бытующих в западной культуре, весьма распространенных и все же крайне нелепых, сбивающих с толку. **Почему? Судите сами.**

*«Все должны меня любить и одобрять все, что я делаю».*

Ожидать этого – значит подвергаться необъяснимому беспокойству, огорчениям, особенно если мы замечаем, что кто-то нас не любит или не одобряет наших дел. Очевидно, придерживаться такой точки зрения глупо, потому что никто не может удовлетворять вкусам одновременно всех людей. То, что нравится одним, заслуживая их одобрения, раздражает других.

Более того, **стараясь заслужить любовь всех окружающих, можно утратить самостоятельность, уверенность в себе, целостность и глубину.** Для того чтобы нравиться всем, надо постоянно улавливать чувства других людей, чтобы улучшить их отношение к себе. Все же лучше активно искать людей, с которыми вас объединяли бы общие занятия и взгляды, чтобы общаться было интересно. Лучше тратить свои силы на общение с настоящими друзьями, чем на попытки угодить всем и каждому.

В любой школе есть дети, стремящиеся к широкой популярности. Это порождает определенную проблему, которая принципиально не разрешима, так как сюда вплетаются влечения и интересы других детей, их происхождение, материальные условия и т.п. Однако, вращаясь в коллективе каждый день, они пытаются заслужить признание. Такая проблема исчезает после окончания

школы, так как они находят людей со сходными взглядами и интересами.

**Лучше оставаться верным самому себе, стремясь к любви, творчеству, продуктивной деятельности, раскрытию своих способностей.** Если человек таков, кто-то может любить или не любить его, но вряд ли это станет сильно его заботить. И тогда у него появится больше настоящих друзей, его не будет точить изнуряющая и бесплодная тревога.

*«Человек должен быть прекрасным и добиваться успеха в любой области, быть безупречным во всех отношениях».*

Очевидно, быть совершенным во всем невозможно. Тот, кто ставит перед собой такую цель, обречен на бесконечные терзания и тревожные мысли по поводу прошлых и возможных неудач. Даже когда окружающие признают такого человека самым талантливым в какой-то области, он постоянно беспокоится из-за того, что завтра, быть может, утратит это положение. Люди с такими иррациональными представлениями могут многого добиться в жизни, но обычно то, как они достигают успеха, отчуждает от них окружающих.

**Многие, находясь в плену завышенных требований к себе, так и не добиваются того, чего хотели.** Ведь нельзя же добиться (мало кому удавалось) чего-то сверхъестественного (сверхчеловеческого). Конечно, нужно стремиться к вершинам, к плодотворной деятельности во имя прогресса, познания, развития. Но важно и сознавать, что любого человека будут постигать неудачи, он не убережется от промахов и будет зависеть от самых разных ограничений.

Важно хорошо делать то, за что беремся, усваивать уроки, которые нам дает сама жизнь. Это действительно спросится с нас.

*«Определенные поступки ошибочны, и тот, кто их совершает, должен строго наказываться».*

Многое из того, что делают другие, сами бы мы не стали делать, и, наоборот, что-то из того, что бы нам хотелось, они не делают. Однако нельзя из-за этого считать их плохими людьми. Простое порицание ничего хорошего не даст. Преследование их тоже приносит мало пользы, а часто только вред. **Анализируя причины поведения других, стоит взглянуть на дело с их точки зрения,** чтобы понять смысл поведения, нужно посмотреть на ситуацию с позиций этих людей, и тогда во многих случаях оно станет объяснимым.

Если человек сделал что-то плохое (по крайней мере, с вашей точки зрения), это может случиться и по его глупости, неведению, под влиянием эмоций. Поэтому мы должны **терпимо отнестись к этому, постараться просветить, помочь изменить поведение в нужном направлении. От этого выиграют все.**

Так же нужно относиться и к себе. Если кому-то не нравится то, что вы делаете, может быть, и не стоит из-за этого волноваться. Просто надо признать, что с позиции окружающих ваше поведение может казаться неправильным, неуместным. Стоит ли винить вас за это? И надо ли из-за этого впадать в уныние?

**Разумнее обсудить точки зрения, сопоставить их и посмотреть, можно ли научиться чему-то полезному.** В конфликте какая-то из

сторон или, может быть, обе они изменят свою позицию, а может быть, обнаружится, что найти согласие невозможно, но все равно такой подход выигрышнее, чем взаимная вражда и взаимные обвинения, в результате которых проигрывают обе стороны.

*«Ужасно, когда что-то получается не так, как хочется».*

Очевидна неразумность такого инфантильного представления. Но очень часто мы поступаем именно так, исходя из иллюзии, что мир и все происходящее должны быть такими, чтобы нам нравилось. Порой нас глубоко задевают любые проявления того, что не подтверждает такого ожидания.

Однако не может быть так, чтобы все складывалось к удовольствию каждого. Неумолимый закон жизни состоит в том, что мир не создан для нашего удовольствия, для того, чтобы все вращалось вокруг нас. Поэтому надо смириться с тем, что он, а также та его часть, в которой мы живем, никогда не будут точно соответствовать нашим желаниям. **И не нужно ожидать этого. Когда мы сталкиваемся с тем, что нам не очень нравится, стоит ли это воспринимать как личное оскорбление или как попытку подвергнуть нас унижению?**

Единственное, что необходимо сделать, это сказать себе: «Да, это плохо» или «Мне это не нравится», чтобы затем попытаться конструктивно изменить или улучшить создавшееся положение. Мы часто втолковываем детям, что невозможно иметь все, что хочется. Но иногда, даже будучи взрослыми людьми, впадаем в ту же ошибку, но в более утонченной и завуалированной форме. А это только приводит к лишним расстройствам и волнениям.

*«Человек расстраивается в результате внешних событий и обстоятельств, на которые он не в силах повлиять».*

В действительности в 99 % случаев люди расстраиваются не из-за каких-то неприятных жизненных событий, а из-за того, что они так интерпретируют их для себя. **Хотя повлиять на внешние события мы можем лишь в незначительной мере, овладеть анализом того, как следует реагировать на эти события, можно.**

Например, потеряв кошелек, вы можете из-за этого сильно расстроиться, разволноваться и впасть в уныние, хотя сама по себе утрата не столь невосполнима, а событие не угрожало жизни. Слишком сильно переживая по поводу случившегося, вы только преувеличиваете его последствия и усугубляете положение. Фактически мы сами себе вредим, так воспринимая случившееся. При разумном подходе подобное происшествие не должно вызывать стресса. Правильность такого отношения подтверждается тем, как мы реагируем, когда подобная история случается с кем-то другим, если он не в силах что-либо изменить: «Было бы это моей самой большой бедой». Эту истину не стоит забывать, когда случаются неприятности.

*«Возможная неприятность обязывает к беспокойству, и пока опасность не пройдет, надо все время ожидать ее».*

Думать так было бы неразумно, подобные мысли не способны предотвратить неприятности, они могут даже способствовать тому, чтобы она произошла. Беспокойство может настолько изматывать, что, когда неприятность случается, почти не остается сил для того,

чтобы поправить дело. С другой стороны, значительное большинство неприятностей, по поводу которых мы успели напереживаться, так и не случается, а если случается, то оказывается не таким страшным, каким рисовалось в воображении (у страха глаза велики).

**Лучшее, что можно сделать в таком случае,– это встретить складывающуюся ситуацию во всеоружии. Важно попытаться обезопасить ситуацию, найти правильный выход.** Излишнее волнение не принесет никакой пользы. Даже если произойдет худшее, следует реалистично признать, что это событие неприятно, не желательно, и попытаться отвлечься от него. Нужно перестать думать, что каждая неприятность – это ужасная вещь и предвестник конца всему. Это не так.

*«Избегать жизненных трудностей и ответственности проще, чем брать их на себя и справляться с ними».*

Когда человек пытается устраниться от трудностей и от ответственности, он только создает себе многочисленные и более трудные проблемы в будущем. Лучше всего не прятаться, а взяться за их решение и при этом максимально проявить свои способности. **Откладывание проблем будет только усиливать тревожность, депрессию и угрызения совести.** И наоборот, решение проблемы укрепляет уверенность в своих силах, уважение к себе и вызывает радостное чувство. Счастливая жизнь – это не отсутствие проблем, а их успешное решение.

*«Нужен кто-то сильнее, на кого можно положиться».*

Никто не бывает абсолютно независим, и не страшно, если мы зависим от других настолько, насколько они зависят от нас. Это свойственно всем людям, поскольку они нуждаются друг в друге. **Но вся наша жизнь не может зависеть от одного человека.** Иногда нам может казаться, что жизнь немыслима без кого-то, но это не так. Жизнь все равно идет своим чередом независимо от того, есть с вами рядом этот человек или нет.

Надо развивать в себе самостоятельность, индивидуальность, цельность и возможности самовыражения. Тогда неудачи или потери кого-то из близких не станут губительными. **Чрезмерная зависимость от другого человека может обкрадывать обоих,** лишать их чего-то очень важного в жизни, вести к утрате уверенности в себе, возможности саморазвития.

Отчасти такая зависимость проявляется в чувстве обязанности за то, что сделано для нас. И наоборот, за то, что сделано нами, вложено. **Но все это неверно.** Если мы хотим кому-то помочь, то должны делать это без всякой задней мысли, ничего не ожидая взамен, кроме (и это главное) удовлетворения, что мы сделали то, что хотелось. И тогда сами не должны считать себя обязанными другим при подобных обстоятельствах.

Нелепо страдать от того, что за нашу доброту с нами не расплатились или расплатились неполностью (Это, конечно, не относится к договорам, когда обе стороны заранее четко условливаются о требованиях друг к другу). Нужно стараться как можно больше отдать, чтобы, отдавая, получать. И отдавать просто потому, что хочется это сделать, ничего не ожидая взамен. Поступая таким образом, по большому счету, мы получаем обратно то, что отдаем.

*«То, что влияло на нас в прошлом, определяет наше поведение в настоящее время, и влияние прошлого невозможно преодолеть».*

Это совершенно неверно. Все же возможно изменить то, что было сформировано в детстве. Дело в том, что цель жизни каждого человека в отдельности – это его личностный рост и развитие. И мы никогда не перестаем изменяться.

**Мы не такие, какими были 10 лет назад. Да и условия, в которых мы живем, тоже изменились.** Важно учиться на прошлом опыте, а не быть чрезмерно привязанным к нему. То, что было необходимым и уместным в прошлом, может не годиться и не срабатывать теперь. Разумный человек развивается и совершенствует себя на протяжении всей жизни.

*«Для нас жизненно важно то, что делают другие. Надо приложить все усилия, чтобы они изменились в нужном направлении».*

В действительности жизнь и поведение других людей – это их личное дело и в целом не должно нас касаться. Мы не можем реально влиять на них и изменять сколько-нибудь существенно. Попытки повлиять на них обычно вызывают противодействие и только ухудшают ситуацию. **В целом мы должны стремиться к предельной терпимости: жить и давать жить другим.** На самом деле нас расстраивают наши собственные интерпретации и предложения, касающиеся поведения других людей. Обычно человек, чье поведение оцениваете, не имеет в виду ничего из того, что вы придумываете.

Если кто-то просит помощи, ее надо оказать. **Но мы не вправе навязывать свою помощь тому, кто в ней не нуждается.** Если чье-то поведение отражается на нас, нужно обсудить это положение и найти приемлемое решение. Однако во многих случаях нужно учиться просто принимать ситуацию такой, как она есть. **Важно понять, что у людей бывают недостатки, с которыми приходится мириться.**

*«Каждая проблема имеет единственно правильное решение. Как ужасно, если его не удастся найти».*

Думать так неразумно, так как большинство проблем имеет много решений и редко существует какое-то одно правильное решение. Каждое из возможных решений имеет свои преимущества и недостатки. Нам остается только выбрать одну из альтернатив и испробовать ее. Если выбранный способ не помогает, нужно испробовать новый.

Всякий раз мы должны пытаться подыскивать наилучшее решение в сложившихся обстоятельствах, и, если мы проведем это последовательно, наши дела пойдут наилучшим образом, а несчастья, скорее всего, не будут преследовать нас. **Стремление же найти единственно возможное и исключительно правильное решение лишь терзает душу и часто приводит к выбору менее выигрышного (стратегически) варианта.** Редко такие решения оказываются действительно наилучшими.

*«Контролировать свои эмоции невозможно – мы их жертвы. Ничего нельзя поделать со своими чувствами».*

В действительности **существует немало способов управления своими эмоциональными состояниями.** Если над этим специально

работать, вполне можно добиться овладения своими чувствами, высвободиться из-под влияния неконтролируемых эмоций.

В заключение подчеркнем, что подобный анализ собственных и распространенных суждений, **применение принципов рационального мышления помогают бороться с ненужной и бессмысленной тревожностью.** Известно, что некоторым удается преодолевать подобные иррациональные представления и приходить к здравым суждениям в общении, совместно, в диалогах с друзьями и знакомыми. И в этом смысле общение играет профилактическую роль.

## ЧУДО ПОЛЯ БРЭГГА

Гигант в сфере национального здравоохранения, человек, с которым консультировались голливудские знаменитости и политические деятели, 95-летний Поль Брэгг неожиданно скончался 7 декабря 1976 года в Майами-Бич. 500 человек присутствовали на панихиде 18 декабря в Форт-де-Рюсси, на Гавайях. Выступили на панихиде миссис Каханамоку, преподобный отец Тернобол и генерал Стернберг.

Его близкие, а также невестка Патриция Брэгг считают, что непоправимые повреждения были нанесены ему во время купания в июле, когда огромная волна накрыла его и он чуть-чуть не утонул. Воду откачали, но Патриция Брэгг считает, что сердцу был нанесен непоправимый ущерб. Через три дня он поправился, но его дыхание заметно изменилось. «Доктор Горольд Харпер обследовал его,— говорит она,— и нашел его сосуды и сердце в полном порядке. Причиной последней болезни могла быть и рыба, которую он съел накануне. Она вызвала сильную рвоту. А влажность в тот день была 99 %».

Поль Брэгг родился 6 февраля 1881 года в Фэрфаксе. В 16 лет он заболел туберкулезом. Вместо того чтобы оставаться «в маленькой темной комнате и умирать», он обратился к доктору Рольеру в Швейцарии. Он «исцелил меня за два года,— писал Брэгг,— применяя только солнце, физические упражнения и диету из натуральных продуктов. Я обещал, если меня спасут, посвятить свою жизнь помощи людям, используя принцип солнечной терапии доктора Рольера».

И он сдержал слово. В 1914-м, в год смерти доктора Рольера (в возрасте 89 лет), Поль открыл первый в США магазин здоровой пищи в Нью-Йорке. К тому времени он стал доктором медицинских наук. На Олимпиаде 1908 и 1912 годов он выступал за команду США по борьбе. Он первый ввел в обиход цельный хлеб, натуральные сладости и естественную косметику. Он скупал у фермеров мед и распространял его в своих продовольственных центрах. Он обучал людей, которые позже открыли магазины здоровой пищи.

Отец пятерых детей, дед двенадцати внуков, прадед четырнадцати правнуков, он написал более 30 книг и очень много статей.

В течение 55 лет по 10 месяцев в году он проводил в поездках с лекциями. Патриция, которая сопровождала его последние 25 лет, рассказывала корреспонденту «Бюллетеня», что он очень любил эти

поездки. Когда Брэгг жил на Гавайях, то проводил 90-минутные занятия 6 раз в неделю, деля время между Гавайями и своим домом в Дезет Хот Спрингс (Калифорния).

«Гонолулу адветайзер» в заметке, посвященной его памяти, писала: «Казалось, голубоглазый, жизнерадостный Брэгг, утверждающий, что наше тело может не стареть, почти достиг своей цели». Каждое утро он делал физические упражнения в течение почти двух часов. Он жил на бессолевой диете. Брэгг не был вегетарианцем, но употреблял очень мало мяса, основная его пища состояла из овощей и свежей рыбы, когда он мог достать ее.

«Физическая сила – это еще не здоровье,– говорил он. – Атлеты умирают молодыми. Если вы не следили за своим питанием, то занятия физическими упражнениями – потерянное время». Его холодильник всегда был полон помидоров, клубники, артишоков, спаржи, кухонные шкафчики – коробочек с травами, бананами, бутылочек с ацидофилином и простоквашей, которую он сам готовил из молока и регулярно ел каждый день. Он считал папайю одним из интереснейших фруктов, таинственнейшим продуктом, содержащим все ферменты. Сваренные и замороженные овощи, считал Брэгг, подобны солдату в гробу, которого разрисовали под живого.

Мистер Брэгг регулярно пробегал милю в день, плавал, играл в теннис, выступал на соревнованиях бегунов, танцевал, овладел серфингом, когда ему было за семьдесят.

В начале века вместе с Бернаром Макфаденом он старался показать Америке и всему миру достоинства физкультуры. Он был первым редактором журнала «Физическая культура». Он работал вместе с Бербенком, чтобы вырастить здоровые, без минеральных удобрений фрукты и овощи.

Среди знаменитостей, которые советовались с ним, были: Мохаммед Али, Махатма Ганди, Дж.Пенни, Тедди Рузвельт, Конрад Хилтон, заявивший в 87 лет: «Без Поля Брэгга я бы не жил». С ним советовался Френсис Чичестер, 80-летний английский яхтсмен, совершивший в одиночку кругосветное путешествие. Среди голливудских звезд, которые придерживались его философии питания, были Дуг Фербенкс, Глория Свенсон, Том Микс, Рудольф Валентино, Этель Барримор, Рут Роланд, Лончени Эдмунд Лоув, Фрэнсис Бушмен.

**Как сохранить ваше сердце здоровым**

Сидение замедляет кровообращение и делает застойной кровь. Длительные периоды бездействия и сидения могут разрушить сердце. У людей, долго сидящих, может развиться тромбоз в глубоких венах икр. Если ваша работа требует долгого сидения, вставайте и двигайтесь каждый час. Если вы едете на автомобиле, останавливайте машину каждый час и быстро идите или делайте упражнения. Когда вы упражняетесь, вы выбрасываете яды из клеток вашего тела и обновляете циркуляцию крови через сотни миль насосов, которые обеспечивают клетки едой и $O_2$.

Если вы должны сидеть – сидите правильно! Никогда не

кладите ногу на ногу. В этом случае можно придавить подколенную артерию, что станет причиной застоя в венах. Сидите в кресле правильно, так, чтобы край кресла не нарушал циркуляцию крови в колене, ноги держите на полу. Когда мои дети были маленькими, я подрезал ножки кресла, чтобы их ноги касались пола. Качалка – наилучший вид кресла.

Кожа с ее миллионами пор и потовыми железами – огромный выделительный орган тела. Пот имеет двойное значение. Он помогает телу освободиться от нечистот и служит в качестве температурного регулятора. Когда наше тело нагревается, потовые железы включаются в действие. Выделение пота охлаждает кровь, когда она достигает кожи, и препятствует перенагреванию тела, в то же время с поверхности кожи удаляются нечистоты. Именно они, смешанные с пылью на коже, придают неприятный запах. Танцы, ходьба, езда на велосипеде, энергичная уборка – любой вид деятельности улучшает здоровье сердца и здоровья в общем. Тяжелая работа еще никому не вредила.

Если бы я был президентом США, я бы издал законы, которые обязывали бы всех людей, сидящих и играющих в карты, проводить такое же количество времени, занимаясь физически. То же касается телевидения. За каждый час, проведенный перед телевизором, надо отплатить часом быстрой ходьбы. Вы должны вести активный образ жизни. Пусть у вас будут такие хобби, как плавание, теннис, гольф, путешествия.

Не должно быть стесняющей одежды на вашем теле. Речь идет о тесных поясах, воротниках, тесной обуви. Тесные туфли очень опасны, поскольку ноги должны хорошо снабжаться кровью. В каждой стопе 26 косточек – больше, чем в любой другой части тела. Когда кровь не достигает стоп в нужном количестве, яды удерживаются в клеточных структурах. Неудобная обувь – причина деформаций, которые вызывают плохую циркуляцию и неправильную походку. Ходьба босиком идеальна! Мы должны использовать любую возможность снять туфли и ходить босиком. Ходьба по траве, земле или просто босиком по дому улучшает циркуляцию крови и укрепляет сердце.

Сердце должно накачивать кровь к ногам и стопам так же, как и к рукам. У большинства людей нет достаточно ритмичной циркуляции в конечностях, поэтому так много людей жалуются на холод в стопах, усталость, озноб. Существует так называемый холодный-горячий метод, позволяющий избежать этого. Возьмите два тазика. Наполните один горячей водой, другой – холодной. Теперь 2 мин. держите ноги в горячей воде, а руки и кисти – в холодной. После двух минут процедуры поменяйте тазики. Повторите это 5 раз, затем возьмите жесткое полотенце и вытрите ноги и кисти, растирая энергично до тех пор, пока они не порозовеют.

Шекспир сказал: «Разум делает тело богатым». Ум помогает телу так же, как и тело разуму. Возьмите, например, еду, которая тесно связана со здоровьем. Кровяной поток с его мощной распределительной системой несет продукты, дающие энергию для функционирования каждой части тела. То, что мы съели сегодня, завтра будет в крови и останется в ней в течение 24 часов. Если мы

потребляем пищу, созданную природой, то она будет полностью отвечать потребностям и химическому балансу. Она создаст вам крепкое тело, живой и активный ум.

Несколько поколений назад основными элементами пищи были протеины, жиры и углеводы – первоначальный строительный и топливный материал тела. Спустя время наука о питании обнаружила, что природа также представляет различные регулирующие вещества – минералы, витамины и элементы, которые одинаково существенны для здоровья и гармонии тела. Никто не может быть здоров при нарушении этого баланса.

За деньги можно купить кровать – но не сон; книги – но не ум; пищу – но не аппетит; украшения – но не красоту; дом – но не домашний очаг; лекарство – но не здоровье; роскошь – но не культуру; развлечения – но не счастье; религию – но не спасение.

Первобытные мужчина и женщина поднимались на рассвете и проводили свое время в физическом труде. В полдень они принимали основную пищу, затем ложились и засыпали (совсем как дети). Через час они вставали освеженные и трудились до захода солнца, а с заходом солнца ложились спать. Таким образом, первобытный человек бодрствовал и трудился по 12 часов.

Сон является насущной потребностью для создания сильного, жизнеспособного сердца. Сон необходим больше, чем пища. Можно голодать много дней и недель без каких-либо расстройств, если хорошо подготовиться к голоданию и правильно выходить из него. Но никто не может обходиться без сна больше нескольких дней. Едва ли кто-нибудь выдержит неделю без сна.

В истории Англии известны случаи, когда преступников приговаривали к смерти через лишение сна. Этот же метод использовался как пытка в Китае. Люди, приговоренные к этой страшной казни, умирали в маниакальном бреду. Эти факторы лишний раз подтверждают важность и необходимость сна.

Сколько нужно спать? На этот вопрос нельзя ответить определенно для всех случаев жизни. Это строго индивидуально. Одним людям нужно спать больше, другим меньше. Люди, обладающие большим запасом жизненной силы и сильным организмом, требуют меньше сна, чем люди слабые. Обладающие сильной функциональной системой способны восстановить энергию, растраченную за день, быстрее. Другими словами – сильный человек может быстрее отдохнуть.

Большинству людей необходимо от 7 до 8 часов сна в день. Некоторым требуется больше, особенно женщинам и детям, которым во многих случаях требуется 9–10 часов, а то и больше.

В общем, я сказал бы, что 8 часов совершенно необходимы для нормального сердца, причем 1–2 часа следует уделить дневному сну. Один час дневного сна стоит трех часов ночного.

Следует спать головой к северу, так, чтобы быть в прямом контакте с вибрацией Земли. Лучше всего спать на террасе или в комнате с перекрестной вентиляцией. Когда позволяет погода, спите совершенно голым или в ночной одежде, не стесняющей движений. Следует спать без подушки, а если не можете без нее обойтись, то возьмите легкую плоскую подушку, такую, чтобы

голова не была слишком высоко и сердцу не приходилось качать кровь вверх против силы тяжести.

Чтобы хорошо выспаться, вы должны командовать своим ленивым телом, которое стремится заснуть только каким-нибудь старым способом в судорожной позе, или на слишком мягком матраце, или любым способом, мешающим кровообращению. Это неполноценный сон.

Нужно спать на жестком матраце или под мягкий матрац подкладывать доску. Это позволяет мускулам естественно расслабиться, снять давление с внутренних органов.

Во время моих поездок с лекциями по стране я часто был вынужден класть матрац на пол, чтобы спать на жестком.

Мне кажется, что многие дорогие отели вкладывают деньги только в роскошное оформление вестибюлей, а не обеспечивают хорошей постелью. Также во многих домах я видел старые продырявленные матрацы, в то время как в гараже стояли новенькие автомобили.

В моем доме в пустыне я недавно поставил новый топчан. Это всего лишь плоская доска на четырех ногах с колесиками и поверх нее жесткий матрац. Вам потребуется несколько ночей, чтобы приспособиться спать на плоском, но ваше тело отблагодарит вас.

Я путешествовал по всему миру в поездах, самолетах, пароходах, автобусах и автомобилях и всегда пользовался мягкими затычками для ушей, чтобы оградить себя от ненужных звуков и шумов. Я считаю, что спать совершенно необходимо только в полной тишине. Кроме того, я считаю, что спать следует одному. Спать вдвоем в одной постели нездорово, потому что во время сна организмом выделяются токсичные вещества, которые могут поглощаться другим организмом. Кроме того, слишком глубокое дыхание, храп или беспокойные движения одного мешают другому.

Научно доказано, что человек лучше восстанавливает силы и отдыхает за ночь, если спит один. Супружеские пары просыпаются утром свежими, если провели ночь рядом, но на отдельных кроватях. Если нет возможности ставить две отдельные кровати, то лучше приобрести широкую двухспальную кровать.

Если вы хотите иметь здоровое сердце и нервную систему, постарайтесь поспать немного среди дня. Это равносильно тому, что вы из одного дня делаете два, потому что во время дневного сна вы восстанавливаете нервную энергию и просыпаетесь свежим, как утром.

## КАК СТАТЬ ЗДОРОВЫМ*

Жизнь человека зависит от природы. Во время рождения он был облит водой, вытолкнут воздухом и принят землей. Человек не

---

* Иванов П.К. Как стать здоровым.

захотел жить в природе: в окружении воздуха, воды и земли, а начал создавать искусственные условия для своей жизни. Но человеку, хочет он того или нет, приходится сталкиваться с естественной атмосферой. Люди пошли не той дорогой: природа любит того, кто сам любит ее душой и сердцем. Мы не гарантированы от несчастий, и нас ждет день для нас предназначенный. У нас имеются желания, чтобы все это обошло нас стороной, но мы хотим жить только хорошо и чтобы тело находилось в тепле. Все стараются избежать плохого и холода, думая, что так лучше жить. Но в природе делается не то, что думают и хотят люди.

Приходит время, и оказывается, что наш уход от природы к жизни в тепличных условиях приводит ко многим заболеваниям, в том числе и к раку. А жизнь человека начиналась в холоде и без комфорта, в тяжелых условиях наедине с природой. Люди живут, а вот что надо делать для того, чтобы победить как внешних, так и внутренних врагов своего организма, никто не знает. Болезни тихо и незаметно подкрадываются, но сильно действуют на организм, и избавиться от них очень трудно или невозможно.

Человек постоянно борется с природой, он должен искать средства внутри себя для победы над смертью. Мы стараемся взять у природы и использовать только хорошие стороны и избегать всего плохого, но в этом имеется и обратная сторона: хорошее воздействие ослабляет организм, а плохое укрепляет его, заставляет более интенсивно работать и увеличивает защитные свойства.

Мы должны получить от природы силы для борьбы с болезнями. Она – самое главное, все делается по ее законам, а мы являемся частицей самой природы и живем тоже по ее законам, и те же самые силы действуют и внутри нас. Люди никому и ни во что не верят, они сами создали такие мысли и окружили себя мысленной атмосферой недоверия, отгородились от природы как физически, так и умственно, создали технику и стали воевать с природой, противопоставив себя ей, не думая, к чему все это может привести. Иванов же не воюет с природой, она его друг. Умирать все умеют, надо жить научиться. Природа любит тех, кто любит ее. Она такого человека не наказывает.

В Москве живет тов.Сергей Иванович Качалин, который работает в МПС*. У него на верхней губе появилась злокачественная опухоль в виде язвочки. Когда опухоль увеличилась, ему пришлось обратиться к врачам. Врачи решили удалить верхнюю губу с частью зубов. Качалин отказался от операции. Ему сообщили, что есть такой человек, который может ему помочь. Этот человек живет под Ростовом и приезжает в Москву ради больных людей. Этот человек – Иванов. Перед Качалиным открылась истина. Иванов его принял, внимательно выслушал. Он говорит, что к нему приходят люди с разными болезнями и просят им помочь, но ему не нужны их болезни, а нужны сами люди, которые с его помощью могут избавиться от своих недугов. Он учит, что причина всех болезней находится в самих людях. Их неправильное мышление и

* События относятся к 1976 году.

как следствие неправильные дела создают условия для развития болезней. Не надо отгораживаться от природы, а надо принимать ее такой, какая она есть. И тогда наше тело будет жить согласно предписанным ему законам и станет крепким, здоровым и выносливым. Надо сказать большое спасибо тому человеку, который с большими трудностями получил от природы силу и стал ее использовать для блага людей, не жалея самого себя.

Иванов просил Качалина делать все по его системе, ничего не пропускать, и тогда он получит выздоровление. Учитель говорит, что мое здоровье – это ваше здоровье, что оно у него в избытке и он делится им с больными через руки, передает им часть своего здоровья. Пока больной получает через руки энергию здорового человека, учитель объясняет, что и как надо делать, чтобы сохранять свое здоровье. Сергей Иванович говорит, что он до этого курил и пил водку, а теперь все решил бросить. Учитель велел ему следовать по системе и делать следующее:

Во-первых, надо утром и вечером перед сном обливаться холодной водой, чтобы было тебе от этого хорошо. В этом деле придется приложить силу воли и потрудиться самому.

Во-вторых, надо желать здоровья другим людям, если его сам хочешь получить. Здороваться со всеми знакомыми и незнакомыми, не ожидая, когда они сами с тобой поздороваются.

В-третьих, не будь жадным и стяжателем, делись с окружающими и не жди, когда он попросит, а сам предложи ему помощь. Про себя скажи, что ты даешь и делаешь этому человеку хорошо для того, чтобы тебе тоже было хорошо.

В-четвертых, надо 42 часа проголодать, не принимая ни пищу, ни воду. Начинать надо в пятницу в 18 часов и кончать в воскресенье в 12 часов. Перед едой надо выйти на свежий воздух и с высоты ртом втягивать в себя воздух и просить того, кому ты веришь, чтобы он дал тебе с воздухом здоровье. Это надо делать каждую неделю и ждать и встречать это время как праздник. Ежедневно утром и вечером ходить босиком по земле или снегу и не забывать правильно дышать, как уже написано выше.

В-пятых, не надо плевать и харкать на землю. Не надо пить и курить. Все вместе взятое пробуждает человеческий организм, переделывает и настраивает психику на новый лад. Все это найдено народом и используется Ивановым и людьми для избавления от болезней.

Мы с вами должны использовать эти природные силы и качества, это все – святыни мира. Учитель говорит, что он не врач, чтобы лечить больных, и не знахарь, чтобы избавлять людей от болезни, а он – практик. Он научился сам пользоваться силами природы и призывает к этому других людей. Люди не ищут тайну человеческой жизни, их больше интересуют внешние стороны, такие, как Земля, космос и т.д. Люди живут сами по себе, оторванно от природы, думая, что это неисчерпаемый источник, они не заботятся о последствиях неразумой деятельности человека.

Не мешало бы вспомнить басню Крылова «Свинья под дубом». А человек представляется именно таким, ему не мешало бы заглянуть

в себя, разобраться в собственной природе, а потом действовать вовне, твердо зная, что ему надо.

Да, глядя на Иванова, на его закалку, можно сказать, что он является самородком, вышедшим из народа. Он сознательно пошел этим путем и свои знания передает людям на их благо, для сохранения их здоровья. Его устами говорит сама правда. Он закалил свое тело, сердце у него работает как у двадцатипятилетнего юноши, благодаря своей силе воли он не боится никакой болезни, никаких отрицательных воздействий атмосферы и даже самой смерти. В этом нет никакого чуда, так как он использует силы самой природы. Он говорит, что решающее значение имеет чистый воздух, что правильный вдох и выдох пробуждают организм, дают быстрое выздоровление, действуя на центральную нервную систему, быстро восстанавливают силы организма.

Но люди, вместо того чтобы применять уже испытанные естественные способы получения здоровья, боятся говорить об этом, ведь это вроде бы похоже на что-то сверхъестественное. Да, если человек не может самостоятельно мыслить, принимает на веру только то, что исходит из официальных кругов, тогда, конечно, все, что не входит в эти рамки, должно отбрасываться, как нечто непонятное и, следовательно, сверхъестественное. Это логика примитивных (первобытных, малообразованных) людей. Если все то, о чем говорит учитель, существует, если факты эти подтверждаются, значит, это сама правда. А если мы пока не можем всего этого объяснить за недостатком знаний, то это не значит, что все надо отрицать. Так поступала в свое время инквизиция. Непонятное – не значит не существующее. Непонятное сегодня станет понятным завтра. Знания людей не стоят на месте – это процесс эволюции всего человечества.

Великие открытия одиночек редко были понятны современникам, а оценивались будущим поколением. Правда, природа людей мало изменилась с тех пор и в основном отношения людей к новым открытиям остались те же. Но все же мы живем в XX веке, и на эти вещи надо смотреть другими глазами, жить не только сегодняшним днем.

Учитель говорит, что не болезнь стоит над человеком, а наоборот. В его силах избавиться от всевозможных отрицательных воздействий не путем получения помощи извне, а внутренними силами самого организма.

Учитель говорит, что надо любить не только самого себя, но и всех людей вообще, со всеми здороваться, – этим прививается любовь к людям, и сердце человека постепенно пробуждается и открывается для более высоких целей. Надо приучить себя сознательно жить в неблагоприятных условиях, закаляя этим самым как физическую, так и психическую сущность человека. Не надо иметь невыполнимых желаний, так как невыполнимые желания приводят к неудовлетворенности жизнью. А отсюда возникают нервные расстройства и всевозможные болезни.

В общем, учитель призывает очистить свое физическое тело естественным образом жизни, свою нервную систему – воздержанностью, терпением.

Естественный образ жизни – это принятие в природе не только хорошей, но и плохой стороны, только тогда организм будет одинаково воспринимать любые качества, имеющиеся в природе, и при этом оставаться в полном равновесии внутренних сил, то есть быть здоровым.

Система Порфирия Иванова, как ее называют последователи учителя, представляет собой скорее практический опыт стремления к естественному образу жизни в гармонии с природой. Огромный багаж знаний, накопленных Порфирием Ивановым на собственном опыте, многочисленные методы и приемы оздоровления, вся мудрость, аккумулированная в этой личности, не укладывается в какую-либо жесткую систему. Более верным будет назвать это философией жизни. И все же, есть у Порфирия Иванова своеобразная программа-минимум, выполняя которую можно рассчитывать на ощутимый эффект, не забывая вместе с тем, что это только основа. Сформулирована она в виде 12 положений и названа образно и точно по сути – «Детка».

Прочтите внимательно все, что вам предлагает Порфирий Иванов. Что-то примите, что-то будет не по душе. В любом случае – это не только повод для рассуждений, но и возможность реально помочь самому себе стать здоровым.

**«Детка»**

1. Два раза в день купайся в холодной природной воде, чтобы тебе было хорошо, купайся в чем можешь: в озере, речке, ванне, принимай душ или обливайся, это твои условия. Горячее купание заверши холодным.

«Нельзя хвалиться холодной водой». Рекорды в длительности и количестве купаний наносят вред. Система Иванова не имеет ничего общего с переохлаждением. Важна не длительность купания (она не имеет принципиального значения), а регулярность. Мощная, но кратковременная доза холодного воздействия на организм усиливает обменные процессы, повышает защитные силы организма. Немногие знают, что, вылив на себя ведро воды (лучше два), можно согреться. После купания лучше не вытираться, а обсохнуть на воздухе. Можно совместить это с физическими упражнениями.

2. «Перед купанием или после него, а если возможно, то и совместно с ним, выйди на природу, встань босыми ногами на землю, а зимой на снег, хотя бы на 1–2 минуты. Вдохни через рот несколько раз воздух и мысленно пожелай себе и всем людям здоровья».

Воздухом надо дышать через гортань и тянуть в себя до отказа, другими словами, досыта им наедаться. Эти вдохи жизни обязательно должны предшествовать обливанию.

3. «Не употребляй алкоголя и не кури».

«Детка» не поможет тем, кто курит и потребляет алкоголь. Заниматься ею можно лишь после полного отказа от этих ядов.

4. «Старайся хоть раз в неделю полностью обходиться без пищи и воды, с пятницы (с 18 до 12 часов) до полудня воскресенья. Если тебе трудно, то держись хотя бы сутки.

Система не предусматривает голодания в обязательном порядке. Имеется в виду сознательное воздержание от пищи и воды после ряда «сытых» дней. За 42 часа воздержания организм научится полностью очищаться от шлаков, и легче – при активном движении, на природе. Люди, живущие по системе, худеют, только если имелся лишний вес, и наоборот, добирают килограммы, если их не хватает. Нервная система сама начинает стремиться к гармонии.

5. «В 12 часов дня в воскресенье выйди на природу босиком и несколько раз подыши и помысли, как написано выше. После этого можешь есть все, что нравится».

В отношении пищи система не дает ограничений. Важно лишь не загружать желудок до предела, есть без спешки, тщательно пережевывая пищу. Лучше начинать и заканчивать воздержание на молочной пище: простокваше, молоке, ацидофилине.

6. «Люби окружающую тебя природу. Не плюйся вокруг и не выплевывай из себя ничего. Привыкни к этому: это твое здоровье».

Нельзя избавляться от мокроты, слюны, иначе вместе с продуктами распада выведешь из организма содержащиеся в них вещества, необходимые для переработки пищи, а антитела – защитные силы в борьбе с болезнью. Целая фабрика иммунитета тратит массу энергии на выработку мокрот. Выбрасывать эту энергию расточительно.

7. «Здоровайся со всеми везде и всюду. Особенно с людьми пожилого возраста. Хочешь иметь здоровье – желай его другим».

Без высокой нравственности любой человек превращается в неполноценное существо.

8. «Помогай людям чем можешь, особенно бедному, больному, нуждающемуся, обиженному. Делай это с радостью».

Доброе дело, сделанное от души, раскрывает сознание и сердца людей. Духовность – это не только высокие, но теоретические, нравственные понятия, и прежде всего практические дела, полезные окружающим.

9. «Победи в себе жадность, лень, самодовольство, страх, лицемерие, гордость. Верь людям и люби их, не говори о них несправедливо и не принимай близко к сердцу несправедливых мнений о них».

Человеческие пороки так или иначе сказываются на здоровье, ибо физиология человека зависит от психики, а все, что негативно сказывается на нервной системе, способствует заболеванию.

10. «Освободи свою голову от мысли о болезнях, недомоганиях, смерти. Это твоя победа».

Постоянные мысли о недомогании развивают в человеке мнительность, ведут к усугублению болезней как в физическом, так и в моральном плане.

11. «Мысль не отделяй от тела».

Надо выполнять все 12 правил: только комплексное следование системе приведет к полному исцелению. Хотя втягиваться в нее можно постепенно, а начинать лучше всего с обливаний.

12. «Рассказывай и передавай опыт этого дела. Но не хвались своими достижениями, будь скромнее».

Знаниями с людьми надо делиться от души. Стал здоровым сам — помоги другому. Только взаимопомощь способна вернуть здоровье людям.

Без юмора не может обойтись ни один руководитель. Юмор приукрашивает нашу жизнь, делает ее веселей, бодрей, позволяет сохранить равновесие в трудных, кризисных ситуациях.

Юмор — это помощник и советник в трудную, критическую минуту. Мы советуем почаще обращаться к юмористическим страницам журналов и книг.

Чувство юмора можно у себя развить. Для этого нужно немного: 15—20 минут для чтения и удовольствия. Поставьте перед собой цель от каждого юмора получать как можно больше удовольствия и смеяться от души, во всю грудь, не обращая внимание ни на что. Когда вы смеетесь, то будьте уверены в том, что смех — это здорово, полезно и приятно.

Предлагаем вам несколько юмористических страниц.

## А.БЛОХ. ЗАКОН МЕРФИ

### Мерфология

**Закон Мерфи.** Если какая-нибудь неприятность может случиться, она случается.

**Следствия**

1. Все не так легко, как кажется.
2. Всякая работа требует больше времени, чем вы думаете.
3. Из всех неприятностей произойдет именно та, ущерб от которой больше.
4. Если четыре причины возможных неприятностей заранее устранены, то всегда найдется пятая.
5. Предоставленные самим себе события имеют тенденцию развиваться от плохого к худшему.
6. Как только вы принимаетесь делать какую-то работу, находится другая, которую надо сделать раньше.
7. Всякое решение плодит новые проблемы.

**Второй закон Чизхолма.** Когда дела идут хорошо, что-то должно случиться в самом ближайшем будущем.

**Следствия**

1. Когда дела идут хуже некуда, в самом ближайшем будущем они пойдут еще хуже.
2. Если вам кажется, что ситуация улучшается, значит, вы чего-то не заметили.

**Третий закон Чизхолма.** Любые предложения люди понимают иначе, чем тот, кто их вносит.

**Следствия**

1. Даже если ваше объяснение настолько ясно, что исключает всякое ложное толкование, все равно найдется человек, который поймет вас неправильно.
2. Если вы уверены, что ваш поступок встретит всеобщее одобрение, кому-то он обязательно не понравится.

**Первый закон Скотта.** Неважно, что что-то идет неправильно. Возможно, это хорошо выглядит.

**Первый закон Финэйгла.** Если эксперимент удался, что-то здесь не так.

**Третий закон Финэйгла.** В любом наборе исходных данных самая надежная величина, не требующая никакой проверки, является ошибочной.

**Четвертый закон Финэйгла.** Если уж работа проваливается, то всякая попытка ее спасти только ухудшит дело.

**Комментарий Эрмана к теореме Гинзберга.**

1. Перед тем, как улучшиться, ситуация ухудшается.
2. Кто сказал, что она улучшится?..

**Второй закон термодинамики Эвериттa.** Неразбериха в обществе постоянно возрастает. Только очень упорным трудом можно ее несколько уменьшить. Однако сама эта попытка приведет к росту совокупной неразберихи.

**Закон термодинамики Мерфи.** Под давлением все ухудшается.

**Закон Паддера.** Все, что хорошо начинается, кончается плохо. Все, что начинается плохо, кончается еще хуже.

**Теорема Стокмайера.** Если кажется, что работу сделать легко, это непременно будет трудно. Если на вид она трудна, значит, выполнить ее абсолютно невозможно.

**Первый закон создания динамики систем Зимерги.** Если уж вы открыли банку с червями, то единственный способ их запечатать — это воспользоваться банкой большего размера.

**Прикладная мерфология**

**Закон Букера.** Даже маленькая практика стоит большой теории.

**Законы Клипштейна в приложении к машиностроению.**

1. Ваша заявка на патент непременно опоздает на неделю против аналогичной заявки, поданной другим.
2. Стабильность поставок всегда обратно пропорциональна напряженности календарного графика.
3. Всякий провод, нарезанный на куски, окажется слишком коротким.

**Законы Клипштейна в приложении к созданию опытных образцов и производству.**

1. Допустимые отклонения будут накапливаться однонаправленно, чтобы причинить максимум трудностей при сборке.
2. Если по схеме требуется n деталей, то на складе окажется n - 1.
3. Двигатель закрутится не в том направлении.
4. Система обеспечения надежности выведет из строя другие системы.
5. Прибор, защищаемый быстродействующим плавким предохранителем, сумеет защитить этот предохранитель, перегорев первым.
6. Ошибка выявится только после окончательной проверки прибора.
7. После того как из защитного кожуха будет выкручен последний из 16 болтов, выяснится, что сняли не тот кожух.
8. После того как кожух закрепили 16 удерживающими болтами, окажется, что внутрь забыли положить прокладку.
9. После сборки установки на верстаке обнаружатся лишние детали.

**Универсальные законы для молодых инженеров, разработанные комитетом по практическим рекомендациям международной ассоциации инженеров-философов.**

1. Любая ошибка, которая может вкрасться в любой расчет, вкрадется в него.
2. Любая ошибка в любом расчете будет нацелена на причинение наибольшего вреда.
3. Во всякой формуле константы (особенно те, которые взяты из технических справочников) должны рассматриваться как переменные.
4. Самый важный размер на любой диаграмме или чертеже имеет наибольший шанс быть пропущенным.
5. Если опытная установка работает безукоризненно, все последующие будут неисправны.
6. Просьба об изменениях, которые совершенно необходимо внести в прибор, всегда поступает после того, как его изготовление почти закончено.
7. Части, которые просто нельзя собрать неправильно, все же будут собраны неправильно.

8. Все сроки обязательств по поставкам надо умножать на коэффициент 2,0.

9. Технические параметры приборов, заявляемые фирмой-изготовителем, надо умножать на коэффициент 0,5.

10. Ожидания покупателей новой машины надо умножать на коэффициент 0,25.

11. Любое устройство, требующее наладки и регулировки, обычно не поддается ни тому, ни другому.

12. Если за ошибку в расчете отвечает больше одного человека, виноватых не найти.

13. Одинаковые приборы, проверенные одинаковым способом, будут в эксплуатации вести себя совершенно по-разному.

**Следствие Этвуда.** «Зачитывают» только те книги, которыми вы особенно дорожите.

**Третий закон Джонсона.** Потерянный вами номер журнала содержит именно ту статью, рассказ или отрывок романа, который вы срочно хотели бы прочитать.

**Следствие**

У всех ваших друзей этого номера либо не было, либо он утерян, либо выброшен.

**Закон журнала «Харперс мэгэзин».** Вещь нельзя найти, пока не купишь взамен ее другую.

**Правила взаимозависимости Ричарда.** То, что вы храните достаточно долго, можно выбросить. Как только вы что-то выбросите, оно вам понадобится.

**Закон самолета.** Когда ваш самолет опаздывает, самолет, на который вы хотели пересесть, улетает вовремя.

**Первый закон езды на велосипеде.** Независимо от того, куда вы едете,— это в гору и против ветра!

**Закон кошачьей безысходности.** Как только кошка растянулась и начала засыпать на ваших коленях, вам срочно понадобилось встать и идти, ну, скажем, в ванную комнату.

**Закон Джонсона и Лэрда.** Зубная боль обычно начинается в ночь на субботу.

**Наблюдение Этторе.** Соседняя очередь всегда движется быстрее.

**Закон Буба.** Утерянное всегда находишь в последнем кармане.

**Первый закон корректировки.** Информация, ведущая к обязательному изменению проекта, поступит к автору этого проекта тогда, когда чертежи уже выполнены.

**Следствие**
В простых случаях, когда отчетливо виден один явно правильный вариант и один явно неправильный, часто разумнее выбрать неправильный, чтобы быстрее приступить к неизбежным исправлениям.

**Второй закон корректировки.** Чем безобиднее на вид изменение, тем большим будет его влияние в дальнейшем и тем больше чертежей придется изменить.

**Закон потерянного дюйма.** При работе над любым проектом ни один габаритный размер не может быть установлен правильно после 4 час. 40 мин. в пятницу.

**Следствие**
Правильный результат будет самоочевиден в 9 час. 01 мин. утра в понедельник.

**Закон прикладной неразберихи.** Деталь, которую завод забыл поставить, обеспечивает 75 % объема поставок. Разобравшись, вы легко обнаружите, что завод не только забыл ее поставить, но 50 % времени ее вообще не производил.

**Следствия**
1. Доставка на грузовике, обычно требующая одного дня, займет 5 дней, если вы ждете именно этот грузовик.
2. Добавив 2 недели к положенному по графику сроку на непредвиденные задержки, добавьте еще 2 недели на непредвиденность самих непредвиденных задержек.

**Теорема Вышковского.** Независимо от единиц измерения, используемых поставщиком или покупателем, производитель будет использовать свои собственные произвольные единицы измерения, переводимые в единицы поставщика или покупателя с помощью странных и неестественных коэффициентов перерасчета.

**Уравнение Снэйфу**
1. В задаче из n уравнений всегда будет n+1 неизвестная.
2. Самый необходимый предмет или самая необходимая доза информации будут наименее доступными.
3. Как только вы испробуете все возможные способы решения и не найдете подходящего, тут же найдется решение простое и очевидное для всех других людей.

**Закон Микша.** Если у веревки есть один конец, значит, у нее должен быть и другой.

**Законы машинного программирования**

1. Любая действующая программа устарела.
2. Любая программа обходится дороже и требует больших затрат времени, чем предполагалось.
3. Если программа полностью отлажена, ее нужно будет скорректировать.
4. Любая программа стремится занять всю доступную память.
5. Ценность программы прямо пропорциональна весу ее «выдачи».
6. Сложность программы растет до тех пор, пока не превысит способности программиста.

**Постулаты Трумэна по программированию**

1. Самая грубая ошибка будет выявлена, лишь когда программа пробудет в производстве по крайней мере полгода.
2. Контрольные перфокарты, которые решительно не могут стоять в неправильном порядке, будут перепутаны.
3. Если назначен специальный человек для контроля за чистотой исходной информации, то найдется изобретательный идиот, который придумает способ, чтобы неправильная информация прошла через этот контроль.
4. Непечатный жаргон — это тот язык, которым решительно все программисты владеют в совершенстве.

**Законы ненадежности Джилба**

1. Компьютеры ненадежны, но люди еще ненадежнее.
2. Любая система, зависящая от человеческой надежности, ненадежна.
3. Число ошибок, которые нельзя обнаружить, бесконечно, в противовес числу ошибок, которые можно обнаружить,— оно конечно по определению.
4. В поиски повышения надежности будут вкладываться средства до тех пор, пока они не превысят величину убытков от неизбежных ошибок или пока кто-нибудь не потребует, чтобы была сделана хоть какая-то полезная работа.

**Закон Брука.** Увеличение числа участников при подготовке опаздывающей программы только замедляет процесс.

**Законы мира ЭВМ по Голубу**

1. Неточно спланированная программа требует в три раза больше времени, чем предполагалось; тщательно спланированная — только в два раза.
2. Работающая над программой группа питает отвращение к еженедельной отчетности о достигнутых результатах, поскольку она слишком явно свидетельствует об отсутствии таковых.

**Принцип Шоу.** Создайте систему, которой сможет управлять даже дурак, и только дурак захочет ею пользоваться.

**Искусство обращения с машинами**

**Принцип ИБМ.** Машина должна работать, человек – думать.
**Закон своенравия природы.** Нельзя заранее правильно определить, какую сторону бутерброда мазать маслом.

**Закон избирательного тяготения.** Предмет упадет таким образом, чтобы нанести наибольший ущерб.

**Следствие Дженнинга.** Вероятность того, что бутерброд упадет маслом вниз, прямо пропорциональна стоимости ковра.

**Следствие Клипштейна.** Уронят самую хрупкую деталь.

**Закон цеха Энтони.** Любой инструмент, если его уронят, закатывается в самый недоступный угол цеха.

**Следствие**
Закатываясь в угол, он сначала ударит вас по пальцам ноги.

**Принцип запасных частей.** Во время поиска небольших запасных частей, упавших с рабочего места, вероятность их обнаружить прямо пропорциональна размеру детали и обратно пропорциональна ее значению для завершения работы.

**Закон Поля.** С пола упасть нельзя.

**Закон Уатсона.** Надежность оборудования обратно пропорциональна числу и положению лиц, за ним наблюдающих.

**Второй закон Вышковского.** Все можно наладить, если вертеть в руках достаточно долго.

**Закон Лоуэри.** Заело деталь – надави на нее. Если она сломалась – ничего: все равно надо было заменять...

**Закон Шмидта.** Если достаточно долго портить машину, она сломается.

**Первый закон противодействия Фудда.** Толкните что-нибудь тяжелое, и оно опрокинется.

**Закон силы Энтони.** Не тратьте силы, возьмите молоток побольше!

**Постулат Хорнера.** Опыт растет прямо пропорционально выведенному из строя оборудованию.

**Аксиома Кана.** Если ничто другое не помогает, прочтите, наконец, инструкцию!

**Искусство научных исследований**

**Закон научных исследований Мерфи.** В защиту своей теории всегда можно провести достаточное количество исследований.

**Закон Майерса.** Если факты не подтверждают теорию, от них надо избавиться.

**Следствия**

1. Теория тем лучше, чем она многословнее.
2. Эксперимент можно считать удавшимся, если нужно отбросить 50 % сделанных измерений, чтобы достичь соответствия с теорией.

**Теория Эдингтона.** Число гипотез, объясняющих данное явление, обратно пропорционально объему знаний о нем.

**Четвертый закон проверки.** Как бы кропотливо и тщательно вы ни готовили выборку, вам всегда могут сказать, что она неправильна и неприменима к данной проблеме.

**Правило точности.** Работая над решением задачи, всегда полезно знать ответ.

**Закон Янга.** Все великие открытия делаются по ошибке.

**Закон больших задач Хоара.** Внутри каждой большой задачи сидит маленькая, пытающаяся пробиться наружу.

**Закон лаборатории Фетта.** Никогда не пытайтесь повторить удачный эксперимент.

**Закон Купера.** Если вам непонятно какое-то слово в техническом тексте, не обращайте на него внимания. Текст полностью сохраняет смысл и без него.

**Шестой закон Паркинсона.** Прогресс науки обратно пропорционален числу выходящих журналов.

**Принцип полноты картины.** Ученые настолько ушли головой каждый в свое, что не видят ни одного явления в целом, включая собственные исследования.

**Закон Мексимена.** Всегда не хватает времени, чтобы выполнить работу как надо, но на то, чтобы ее переделать, время находится.

**Иерархология**

**Закон Хеллера.** Первый миф науки управления состоит в том, что она существует.

**Следствие Джонсона.** Никто не знает, что происходит в действительности в пределах данной организации.

**Принцип Питера.** В любой иерархической системе каждый служащий стремится достичь своего уровня некомпетентности.

**Следствия**

1. С течением времени каждая должность будет занята служащим, который некомпетентен в выполнении своих обязанностей.
2. Работа выполняется теми служащими, которые еще не достигли своего уровня некомпетентности.

**Преобразование Питера.** Внутренняя согласованность ценится больше эффективной работы.

**Скрытый постулат Питера согласно Годину.** Каждый служащий начинает со своего уровня компетентности.

**Наблюдение Питера.** Сверхкомпетентность более нежелательна, чем некомпетентность.

**Закон заменяемости Питера.** Проявляйте заботу о мухах, а слоны сами о себе позаботятся.

**Плацебо* Питера.** Унция репутации стоит фунта работы.

**Аксиома Вэйля.** В любой организации работа тяготеет к самому низкому уровню иерархии.

**Закон Имхоффа.** Всякая бюрократическая организация похожа на отстойник: самые крупные куски всегда стремятся подняться наверх...

**Третий закон Паркинсона.** Расширение означает усложнение, а усложнение — разложение.

**Четвертый закон Паркинсона.** Число людей в рабочей группе имеет тенденцию возрастать независимо от объема работы, которую надо выполнить.

**Пятый закон Паркинсона.** Если есть способ отложить принятие важного решения, настоящий чиновник всегда им воспользуется.

**Аксиомы Паркинсона**

1. Всякий начальник стремится к увеличению числа подчиненных, а не соперников.
2. Начальники создают работу друг для друга.

**Закон Корнуэлла.** Начальство склонно давать работу тем, кто менее всего способен ее выполнить.

---

* Безвредное лекарство, прописываемое для успокоения больного.

**Закон добровольного труда Зимерги.** Люди всегда согласны сделать работу, когда необходимость в этом уже отпала.

**Закон связей.** Неизбежным результатом расширяющихся связей между различными уровнями иерархии является возрастающая область непонимания.

**Десять правил Спарка для руководителя проекта**

1. Старайтесь выглядеть возможно более значительным.
2. Стремитесь к тому, чтобы вас видели в обществе значительных людей.
3. Говорите уверенно и опирайтесь лишь на очевидные факты.
4. Не вступайте в спор. А если уж попали в трудное положение, то задавайте совершенно не относящийся к делу вопрос и, пока ваш оппонент пытается сообразить, что происходит,— быстро меняйте предмет разговора!
5. Внимательно слушайте, когда другие обсуждают проблему. Это даст вам возможность придраться к какому-нибудь банальному утверждению и уничтожить соперника.
6. Если подчиненный задает вам вопрос по существу, уставьтесь на него как на сумасшедшего. Когда он отведет взгляд, задайте ему его же вопрос.
7. Получайте на здоровье щедрые ассигнования, но не предавайте их гласности.
8. Выйдя из кабинета, всегда шагайте так, будто вы очень спешите. Это избавит вас от вопросов подчиненных и начальства.
9. Держите закрытой дверь кабинета. Это затруднит проникновение к вам посетителей и создаст у них впечатление, что у вас вечно проходят важные совещания.
10. Все приказы отдавайте устно. Не оставляйте записей и документов, которые могут обернуться против вас.

**Первый закон руководства Джея.** Суметь изменить положение дел — главное свойство руководителя. А менять его раньше других — верный признак творческой личности.

**Афоризм Мэтча.** Дурак, занимающий высокий пост, подобен человеку на вершине горы: все ему кажется маленьким, а всем остальным кажется маленьким он сам.

**Закон Х.Л.Менкена.** Кто может — делает. Кто не может — учит.

**Дополнение Мартина.** Кто не может учить — управляет.

**Армейская аксиома.** Любой приказ, который может быть неправильно понят, понимается неправильно.

**Закон Джоунса.** Человек, который может улыбаться во время неудачи, непременно думает о том, на кого он сможет свалить вину за очередную неудачу.

## Д.КАРНЕГИ. КАК ПРЕОДОЛЕТЬ СТРЕСС

(советы руководителю)

### Магическая формула преодоления беспокойства

Как вести себя в стрессовых ситуациях, знакомых каждому человеку? Позвольте рассказать о методе, предложенном У.Х.Кэрриеэром – талантливым инженером, который создал промышленность, выпускающую кондиционеры. Однажды он поведал мне такую историю. «Когда я был молодым человеком, фирма, где я работал, поручила мне установить новое устройство по очистке газа на заводе Питтсбургской компании. Выполняя задание, я столкнулся с непредвиденными трудностями. Устройство не отвечало тем требованиям, которые к нему предъявлялись. По сути дела, это был провал. Обескураженный неудачей, я потерял покой, лишился сна, чувствовал себя полностью раздавленным. К счастью, такое состояние длилось недолго. Здравый смысл подсказал мне, что, если я буду волноваться и переживать, ничего не изменится. Нужно искать выход из создавшегося положения. И тогда я выработал метод, который применяю уже более тридцати лет. Он совсем прост и может использоваться каждым.

Итак, мой метод состоит из трех этапов:

1. Я спокойно проанализировал ситуацию и постарался четко уяснить себе возможные негативные последствия. Прежде всего была некоторая вероятность, что я лишусь работы. Кроме того, существовала опасность, что мои работодатели откажутся применить новое оборудование и потеряют 20 тысяч долларов, которые мы вложили в это предприятие.

2. Представив себе самое худшее, что могло случиться, я попытался найти аргументы, которые позволили бы мне примириться с этим. Я рассуждал так: неудача может повредить моей репутации, и в результате мне откажут в работе; но даже если это произойдет, найти другое место не представит особого труда. Далее. Мои работодатели, вероятно, понимают, что новый метод очистки газа – эксперимент, и, скорее всего, готовы или, по крайней мере, в состоянии оплатить предстоящие расходы. В конце концов эти деньги можно рассматривать как вклад в важное научное изыскание.

3. Осознав самый неблагоприятный исход и примирившись с ним, я начал спокойно обдумывать решение. В поисках путей и средств, с помощью которых удалось бы предотвратить ожидаемую денежную потерю, я перебрал несколько вариантов и пришел к выводу, что, если мы потратим еще 5 тысяч долларов на дополнительное оборудование, проблема будет решена. Этот проект был осуществлен, и в результате наша фирма не только не потеряла 20 тысяч долларов, но и заработала 15 тысяч.

Когда человек в панике, он не способен сосредоточиться на решении той или иной проблемы, однако, заставив себя мысленно принять самое худшее, мы тем самым сбрасываем груз панического беспокойства и оказываемся в состоянии искать (и находить) правильный выход».

Основатель прикладной психологии умер 38 лет назад. Если бы он был жив и узнал бы о магической формуле поведения в стрессовых ситуациях, предложенной У.Х.Кэрриеэром, он бы одобрил ее. Почему я так в этом уверен? Вот его слова, обращенные к студентам: «Примиритесь с данным порядком вещей, поскольку то, что произошло, неизбежно. Это первый этап в преодолении любого затруднительного положения».

Примирившись с самым худшим, мы понимаем, что нам нечего терять, и тогда наши силы автоматически высвобождаются. Вспоминая об этом, У.Х.Кэрриеэр рассказывал мне: «Я немедленно расслабился и почувствовал умиротворение, которого не испытывал в течение длительного времени. С этого момента я был способен думать».

Разумно, не правда ли?

Однако миллионы людей разрушили свою жизнь в угрюмом сетовании, в бесплодных жалобах на «удары судьбы», отказавшись принять самое худшее, отказавшись действовать, чтобы что-то изменить, спасти то, что было в их силах, от разрушения.

Итак, **если у вас возникают стрессовые ситуации, применяйте магическую формулу У.Х.Кэрриеэра. Для этого вы должны выполнить три правила.**

1. Спросите себя: «Что меня ожидает в самом худшем случае?»
2. Приготовьтесь принять это как неизбежное.
3. Спокойно подумайте, как изменить ситуацию.

**Я звоню в вашу дверь...**

Несколько лет назад однажды вечером ко мне пришел сосед и потребовал, чтобы я и мои домочадцы сделали прививки против оспы. Он был одним из тысяч добровольцев, которые звонили в двери многих нью-йоркских квартир. Испуганные люди часами стояли в очередях в ожидании прививок. Прививочные пункты были открыты не только во всех больницах, но и в полицейских участках, на пожарных станциях, крупных промышленных предприятиях. Более двух тысяч врачей и медицинских сестер лихорадочно трудились днем и ночью, делая прививки целым толпам людей. В чем причина такого волнения? Восемь человек в Нью-Йорке заболели оспой, двое из них умерли.

Две смерти из восьми миллионов, населяющих город.

Я уже свыше тридцати лет живу в Нью-Йорке, и ни разу никто не позвонил в дверь моей квартиры, чтобы спасти меня от эмоционального потрясения — болезни, которая наносит людям значительно больший вред, чем оспа. Никто не предупредил меня, что каждый десятый житель США может заболеть расстройством нервной системы, вызванным в большинстве случаев волнением, душевным переживанием, эмоциональными конфликтами. Итак, я пишу эту главу, стремясь позвонить в дверь вашей квартиры и предупредить вас об опасности.

Знаменитый лауреат Нобелевской премии д-р А.Кэррел сказал: **«Деловые люди, которые не знают, как бороться со стрессами,**

**умирают молодыми»**. Это касается и домашних хозяек, и ветеринаров, и каменщиков. По свидетельству многих врачей, 70 % всех пациентов могли бы вылечиться сами, если бы избавились от страхов и волнений. Такие болезни, как расстройство пищеварения, язвы желудка, заболевания сердца, бессонница, мигрень и т.д., зачастую возникают именно на нервной почве, в ситуации стресса, когда человек подавлен, напряжен, объят страхом и тревогой. Так, к примеру, обследования 15 000 пациентов клиники Мэйо показали, что у четырех из каждых пяти пациентов не было физических причин, вызывающих желудочные заболевания. Решающую роль в возникновении недуга играли страх, чувство беспокойства, ненависть, исключительный эгоизм и неумение приспособиться к действительности.

А вот данные доктора Г.С.Хоблина, работающего в той же клинике. Он привел их в своем докладе на ежегодной конференции Американской ассоциации терапевтов и хирургов, в котором рассказывалось об исследовании состояния здоровья 176 административных работников в возрасте 43—44 лет. Оказалось, что более трети из них страдали болезнью сердца, язвой пищеварительного тракта или повышенным кровяным давлением.

Можно ли считать, что человек достиг успеха, если он расплачивается за продвижение по службе язвой желудка или сердечными заболеваниями? Стоит ли овладеть целым миром и потерять здоровье? Ведь властелин мира может спать только в одной постели в определенное время и есть только три раза в день. Делать то же самое может даже тот, кто роет канавы. Впрочем, не исключено, что он спит лучше и ест с большим аппетитом, чем высокопоставленный бизнесмен. Откровенно говоря, я предпочел бы убирать урожай на полях Алабамы и играть на банджо, чем подорвать свое здоровье в 45 лет, управляя железнодорожной компанией или фирмой, выпускающей сигареты.

Знаменитые братья Мэйо объявили, что более половины больничных коек в США заняты людьми, страдающими нервными заболеваниями. В большинстве случаев они вызваны не физическими нарушениями нервной системы, а такими эмоциями, как безнадежность, подавленность, беспокойство, страх, ненависть, отчаяние. Негативные последствия подобных душевных переживаний катастрофически растут. По подсчетам врачей, каждый двадцатый американец в настоящее время проводит часть своей жизни в учреждении для душевнобольных. Каждый шестой молодой человек, призванный в армию в годы второй мировой войны, был отчислен из-за психического расстройства.

Что вызывает патологические изменения психики? Никто не может дать исчерпывающий ответ на этот вопрос. Но вполне вероятно, что во многих случаях страх и волнения способствуют сумасшествию. Объятый тревогой, затравленный человек, который не в состоянии приспособиться к жестокому реальному миру, разрывает всякий контакт с окружающей средой и уходит в собственный вымышленный мир. Таким образом он пытается освободиться от тревоги и волнений.

**Если вы хотите решить проблемы, превращающие ваши дни и ночи в кошмар, применяйте следующие правила.**

1. Соберите факты.
2. Проанализируйте их.
3. Примите решение, а затем действуйте в соответствии с ним.

Почему так важно располагать фактами? Да потому, что, не имея их, мы способны лишь метаться в панике. Приведу весьма поучительное признание Г.Е.Хокса, декана Колумбийского университета. «Если передо мной возникает проблема, которую нужно решить к трем часам следующего вторника, то я не теряю покой и сон, не впадаю в панику, а просто концентрирую свое внимание на сборе информации, связанной с этой проблемой. К назначенному сроку я располагаю сведениями, позволяющими мне выбрать то или иное решение». Я спросил Хокса, избавился ли он при этом от эмоциональных переживаний? «Да,— ответил он,— я могу совершенно откровенно признать, что теперь моя жизнь почти полностью освобождена от волнений. Я понял, что тревога, беспокойство, чувство неуверенности в свете знаний обычно отступают».

Но как ведет себя большинство из нас? Если мы и берем на себя труд собрать факты, то охотимся лишь за теми, которые подтверждают наши прежние представления. Вся остальная информация чаще всего полностью игнорируется. Нас удовлетворяет только то, что оправдывает наши действия, соответствует нашим желаниям и совпадает с нашими предрассудками, усвоенными в прошлом. Вспомним Андре Моруа: «Все, что соответствует нашим личным желаниям, кажется правильным. Все, что противоречит им, приводит нас в ярость».

Каким же образом преодолеть огромные трудности, с которыми мы сталкиваемся в поисках решения своих проблем? Как собирать факты, не привлекая эмоций, бесстрастно и объективно?

Это нелегкая задача, ведь когда мы взволнованны, чувства готовы перелиться через край, и ситуация предстает неясной, а то и искаженной. Я предлагаю два полезных способа осмыслить свои собственные проблемы с позиции постороннего.

1. Представьте, что вы собираете информацию не для себя, а для какого-нибудь другого человека. Как показывает мой опыт, это помогает вытеснить эмоции, поступать рассудительно и бесстрастно.

2. Пытаясь выявить факты, связанные с волнующей вас проблемой, вообразите себя судьей, готовым выслушать обе спорящие стороны. Иными словами, отберите сведения, свидетельствующие против вас,— то, что противоречит вашим желаниям, к чему вам не хотелось бы обращаться. Затем запишите все «за» и «против». В большинстве случаев правда находится где-то посередине между двумя крайними точками зрения.

Безусловно, ни я, ни вы, ни Эйнштейн, ни Верховный суд Соединенных Штатов не обладают даром принимать разумное решение без предварительного сбора информации. Эдисон знал это. После его смерти было обнаружено 2500 записных книжек, в которые он заносил все, что касалось возникающих в его жизни проблем.

Итак, первое правило выполнено. Однако для решения той или

иной задачи недостаточно лишь знать все связанные с ней обстоятельства. Необходимо их проанализировать и осмыслить. На основании собственного горького опыта я понял: факты намного легче анализировать после того, как вы их предварительно выпишите на листке бумаги. И конечно, не следует забывать, что «хорошо сформулированная проблема – наполовину решенная проблема». Жизненный опыт убедил меня в огромной пользе необходимого плана действий. В противном случае неизбежны нервные срывы, превращающие жизнь людей в ад. Мне кажется, 50 % моих волнений исчезают, когда я принимаю ясное, осмысленное решение; еще 40 % обычно улетучиваются, когда я приступаю к его осуществлению.

Итак, я преодолеваю свое беспокойство примерно на 90 % благодаря выполнению следующих принципов:

1. Точное описание волнующей меня ситуации.
2. Запись возможных действий, которые я могу предпринять.
3. Принятие решения.
4. Немедленное осуществление этого решения.

Собственно, последний принцип и есть третье обязательное правило. Если вы не приступите к осуществлению намеченного действия, сбор фактов и их анализ превратятся в переливание из пустого в порожнее, в бессмысленную трату сил.

У.Джеймс сказал по этому поводу: «Когда решение принято и намечено его выполнение, прекратите беспокоиться о результатах!» Словом, не останавливайтесь, чтобы пересмотреть свое решение. Не отступайте от намеченного плана. Не теряйтесь в сомнениях. Не оглядывайтесь назад.

Однажды я спросил одного из самых преуспевающих нефтяных магнатов В.Филлипса, как он воплощает свои замыслы. Он ответил: «Чрезмерное обдумывание может вызвать волнение и панику. Наступает момент, когда анализ и размышления приносят только вред, когда нужно принимать решение и активно действовать, не оглядываясь назад».

Так попробуйте применить этот метод для решения проблемы, волнующей вас сейчас! **Вот четыре вопроса.** Ответьте на них.

Что меня сейчас беспокоит?

Что я могу предпринять?

Что я собираюсь сделать, чтобы решить проблему?

Когда я собираюсь приступить к выполнению намеченных действий?

### Как ликвидировать 50 % волнений, возникающих на работе

Вполне вероятно, что вы скажете: «Название этого параграфа нелепо. Я работаю уже 19 лет, и кто, кроме меня самого, в состоянии решить все мои проблемы? Мысль о том, что кто-то может помочь мне в этом,– абсурд!» Скорее всего, я сам рассуждал бы точно так же несколько лет тому назад. Действительно, заголовок много обещает, а обещания обычно редко выполняются.

Будем откровенны: я не вполне уверен, что смогу избавить вас

от 50 % волнений, связанных с вашей работой. Но я могу показать, как это делают другие, а остальное в ваших руках.

Я не собираюсь рассказывать о «некоем м-ре Джонсе», «м-ре Х» или об «одном парне из Огайо». Такие туманные истории нельзя проверить. Речь идет о реальном существующем человеке – Л.Шимкине – совладельце и директоре одного из крупнейших издательств в США «Симон и Шустер», Центр Рокфеллера, Нью-Йорк, 20. Дадим ему слово.

«В течение 15 лет почти каждый день половину рабочего времени я проводил на конференциях. Мы ломали себе головы, нужно ли делать то или это, а может быть, совсем ничего не надо делать? В конце концов наши нервы не выдерживали, мы вскакивали со своих мест, ожесточенно спорили, но никак не могли найти выхода из заколдованного круга. После таких конференций я чувствовал себя совершенно измотанным, однако считал, что изменить ничего нельзя. Если бы кто-нибудь сказал, что можно освободить три четверти времени, затрачиваемого на эти конференции, и три четверти усилий, я счел бы его идеалистом. Наконец я понял: больше так продолжаться не может. И тогда я выработал план, который использую уже восемь лет. В моей жизни произошел настоящий переворот, я вновь обрел работоспособность и здоровье. Между тем секрет прост. Как правило, они начинались с подробного обсуждения всех недостатков нашей работы и заканчивались одним и тем же вопросом: «Что же нам делать?» Согласно новому правилу, сотрудник, представивший проблему для обсуждения, обязан подготовить записку с ответами на четыре следующих вопроса:

1. В чем суть проблемы? (Раньше мы обычно час или два спорили до хрипоты, хотя никто из нас не мог ясно сформулировать, что же нас волнует.)

2. В чем ее причина? (Когда я оглядываюсь назад, меня ужасает, сколько времени на наших заседаниях было затрачено зря. Мы даже не пытались выяснить факторы, которые обусловили проблему.)

3. Каковы возможные решения? (Прежде кто-то обычно предлагал один вариант, другой с ним не соглашался. Как правило, страсти накалялись. Мы часто отклонялись от обсуждаемой темы, и в конце концов никто не мог вспомнить выдвинутые варианты.)

4. Что конкретно вы предлагаете? (Я встречался на конференциях с человеком, который часами выражал беспокойство по поводу сложившейся ситуации и ходил «вокруг да около», даже не пытаясь осмыслить все возможные варианты и записать: «Я рекомендую именно этот способ».)

Сейчас мои сотрудники редко обращаются ко мне за советом. Они поняли – для того чтобы ответить на предложенные четыре вопроса, нужно собрать факты и проанализировать создавшееся положение. После этого в большинстве случаев нужда в моих консультациях отпадает. Правильное решение «выскакивает» само собой, как кусок поджаренного хлеба из тостера. Когда же консультации все-таки необходимы, на них уходит лишь треть времени, тратившегося в прошлом. Дискуссия протекает упорядо-

ченно, в логической последовательности, и в результате принимается разумное решение».

Тот же метод использовал Ф.Беттчер, один из ведущих руководителей страховых компаний Америки. «Много лет назад,— рассказывал он,— в самом начале своей деятельности в качестве страхового агента, я был полон безграничного энтузиазма и любви к ней. Затем что-то случилось. Я стал испытывать чувство отвращения к работе и наверняка бросил бы ее, но вдруг в один прекрасный день мне пришла в голову мысль произвести переоценку ценностей и выявить причину своих волнений. Прежде всего я задал себе вопрос: «В чем состоит проблема?» Проблема состояла в следующем: я не получал достаточно высокие прибыли, хотя обслуживал много клиентов. Меня угнетало, когда я слышал: «Мы подумаем о вашем предложении, м-р Беттчер, приходите к нам еще раз».

Потом я спросил себя: «Каковы возможные решения проблемы?» Чтобы ответить на этот вопрос, нужно было изучить факты. Я открыл записную книжку, которую вел 12 месяцев, и проанализировал цифры. Потрясающее открытие! В книжке черным по белому было написано, что 70 % страховок оформлялось после моего первого посещения клиентов, 23 % — после второго визита и только 7 % страховок было зарегистрировано после третьего, четвертого и пятого посещений. Именно они отнимали у меня больше всего времени и доставляли мне колоссальные беспокойства. Я тратил половину рабочего дня на дело, которое выполнялось лишь на 7 %.

Каким было мое решение? Ответ ясен. Я немедленно отменил третий, четвертый и пятый визиты, а оставшееся в моем распоряжении время затратил на составление новых проспектов, почти вдвое увеличив стоимость каждого посещения».

Итак, **попробуйте дать четкие и исчерпывающие ответы на вопросы: В чем суть проблемы? Каковы ее причины? Есть ли возможные решения? Что конкретно вы предлагаете?** Я уверен: если вам это удастся, вы не только поправите свои дела, но и избавитесь от беспокойства. Думаю, если они уменьшатся не на 50, а хотя бы на 10 %, вы будете довольны.

### Как сломить привычку беспокоиться, прежде чем она сломит вас

Научные деятели редко испытывают нервные потрясения. У них нет времени на такую роскошь. Почему волнения отступают, когда человек занят? Психологи объясняют это действием следующего закона: для любого человеческого ума, даже самого гениального, невозможно в один и тот же промежуток времени обдумывать более чем одну проблему.

Вы не совсем уверены в этом? Ну что же, тогда давайте проведем эксперимент: откиньтесь в кресле, закройте глаза и попытайтесь в один и тот же момент подумать о статуе Свободы и о том, что будете делать завтра утром. Вы обнаруживаете, что и о том, и о другом можно думать по очереди, но не одновременно. Разумеется, то же самое происходит и в сфере наших эмоций. Мы не можем

испытывать бодрость духа, энтузиазм по поводу интересного дела и одновременно грустить и отчаиваться. Один вид эмоций вытесняет другой.

«Трудотерапия» – термин, используемый в психиатрии, когда в качестве лекарства назначается работа. Древнегреческие врачи применяли трудотерапию за 500 лет до рождения Христа!

Человек, посетивший санаторий известного американского психиатра Квокера в 1774 году, был изумлен, увидев, что пациенты, считавшиеся психически больными, ткали лен. Он подумал, что несчастных жестоко эксплуатируют. Но доктор Квокер объяснил ему, что состояние здоровья пациентов улучшалось, когда они занимались посильной для них деятельностью: Это успокаивало их нервы.

Когда мы наслаждаемся отдыхом и, кажется, должны чувствовать себя счастливыми, нас подстерегает дьявол беспокойства. Ведь именно в эти минуты мы задумываемся о том, чего не достигли в жизни, что топчемся на месте, становимся лысыми, некрасивыми и т.д.

Каждый студент-физик знает: «природа отвергает вакуум». Разбейте накаленную электрическую лампочку – и природа с силой вытолкнет воздух, чтобы заполнить теоретически пустое пространство. Столь же яростно природа стремится заполнить мозг человека, который не занят. Чем? Как правило, эмоциями. Почему? Потому что тревога, беспокойство, страх, ненависть, ревность и зависть приводятся в действие первобытной динамической энергией джунглей. Сила подобных эмоций так велика, что они вытесняют из нашей души спокойствие, счастливые мысли и чувства. По этому поводу хорошо сказал профессор колледжа в Колумбии Дж.Мурселл: «Беспокойства особенно терзают вас, когда вы бездействуете после окончания работы. Ваше воображение рисует нелепые картины постигших вас жизненных неудач и мелких неурядиц, преувеличенных во много раз. В это время ваш мозг напоминает мотор, действующий без нагрузки. Он движется с бешеной скоростью, и возникает угроза его сгорания или полного разрушения. Для излечения от беспокойства необходимо быть полностью занятым, причем наиболее полезна творческая работа». Не нужно быть профессором, чтобы понять эту древнюю истину и придерживаться ее в своей жизни.

Не могу не привести цитаты из книги адмирала Бирда «Один». «Каждую ночь,– пишет адмирал, проведший в одиночестве пять месяцев на Южном полюсе,– прежде чем выключить фонарь, я распределял свою работу на завтра. Например, я назначал себе час на ремонт спасательного люка, столько же на установку ящиков с топливом, изготовление книжных полок, полчаса на защиту помещения от сквозняков, два часа на ремонт разбитой доски в санях для перевозки людей и т.п. Постоянная занятость чрезвычайно помогла мне. Без этого дни проходили бы бесцельно; а жизнь без цели, как правило, приводит к деградации личности».

**Будьте заняты. Это самое дешевое лекарство на земле – и самое эффективное.** Человек, страдающий от привычки беспокоиться, должен полностью забыться в работе, иначе он иссохнет от отчаяния.

«Наша жизнь есть то, что мы думаем о ней». Эти слова Марка Аврелия могут изменить вашу судьбу.

В самом деле, если мы думаем о счастье, мы чувствуем себя счастливыми. Если нас одолевают печальные мысли, мы грустим. Если в наших мыслях присутствует страх, мы становимся пугливыми и вздрагиваем от каждого шороха. Если мы чересчур озабочены состоянием своего здоровья, то вполне возможно, что болезнь вскоре подкараулит нас. Если мы думаем о неудачах, то в чем-то нас наверняка ждет фиаско. Если мы увязаем в болоте чрезмерной жалости к себе, все начинают избегать нас.

Я глубоко убежден, что самое важное в жизни – это умение вырабатывать у себя определенное умонастроение, положительное отношение к окружающему миру. Другими словами, следует заботиться о решении своих проблем и предпринимать с этой целью спокойные действия, но не устраивать паническую беготню «вокруг да около» по замкнутому кругу. Не позволяйте себе поддаваться унынию и думать о поражении, и вы наверняка найдете правильный выход из любой ситуации.

Умонастроение человека оказывает невероятное влияние на его физические силы. Когда знаменитый английский психиатр Дж.А.Хэдфилд внушил испытуемым под гипнозом, что они очень слабые, те смогли поднять лишь 29 фунтов – только треть груза, поднимаемого ими в нормальных условиях. Когда же участникам эксперимента внушили, что они очень сильные, каждому из них удалось поднять около 142 фунтов.

Чем дольше я живу на свете, тем более глубоко верю, что люди и без гипноза могут сделать себя сильнее, избавить от тревог, страха, болезней.

Великий французский философ Монтень избрал девизом своей жизни такие слова: «Человек страдает не столько от того, что происходит, сколько от того, как он оценивает происходящее».

Наша оценка происходящего полностью зависит от нас самих. Вы спросите, как я смею требовать от вас, когда ваши нервы напряжены и, кажется, вот-вот взорвутся, изменить образ мышления с помощью волевых усилий? Да, я настаиваю именно на этом! Более того, я собираюсь показать, как это сделать.

Секрет очень прост. Если вы опечалены, прежде всего улыбнитесь широко, весело и от всей души, расправьте плечи, а потом попробуйте спеть куплет из какой-нибудь веселой песенки. Если вы не умеете петь – свистите, если не можете свистеть – мурлычьте что-нибудь веселое. Держу пари – вы невольно воспрянете духом. Ведь физически невозможно оставаться сердитым, надев на себя маску счастливого человека. Это закон природы.

Человек способен подниматься из руин, одерживать победы и достигать вершин успеха, только мобилизовав духовные силы, и может стать слабым, жалким, несчастным, отказавшись расти и возвышаться духовно.

Больше всего на свете я хочу приобрести власть над собой — своими чувствами и страхами, разумом и душой. Чтобы подчинить их своей воле, нужно просто начать контролировать свои действия, и тогда они будут управлять вашими реакциями.

Я предлагаю программу, которую необходимо выполнять каждый день. Она называется «Только сегодня». Попробуйте следовать ей, и вы тут же ощутите ее вдохновляющее и стимулирующее действие.

Итак, вот эта программа.

1. Сегодня я буду счастлив. Я буду руководствоваться словами Авраама Линкольна: «Большинство людей счастливы настолько, насколько они полны решимости быть счастливыми».

2. Сегодня я постараюсь приспособить себя к той жизни, которая меня окружает. Я приму свою семью, свою работу такими, какие они есть, и попытаюсь найти в них что-нибудь положительное.

3. Сегодня я позабочусь о своем организме. Я сделаю зарядку, буду ухаживать за своим телом, по возможности правильно питаться. Я постараюсь не наносить вред своему здоровью и не запускать его. Мой организм должен быть крепким и стойким, чтобы я мог радоваться жизни.

4. Сегодня я постараюсь уделить внимание развитию своего ума. Я изучу что-нибудь полезное. Но я не буду духовным паразитом. Я прочитаю то, что требует усилия и концентрации мыслей.

5. Сегодня я займусь нравственным усовершенствованием своей души. Я сделаю кому-нибудь что-то полезное, так чтобы он не знал об этом. Затем я выполню по крайней мере два дела, которые мне совсем не хочется выполнять. Я сделаю их просто «для упражнения».

6. Сегодня я ко всем буду доброжелательно настроен. Я постараюсь как можно лучше выглядеть; надену то, что мне больше всего идет, буду разговаривать мягким, тихим голосом, любезно вести себя, буду щедрым на похвалы. Я постараюсь никого не критиковать, ни к кому не придираться и не пытаться кем-то командовать или кого-то исправлять.

7. Я постараюсь выполнить то, что назначено на сегодняшний день, ведь сразу невозможно решить все проблемы. В течение 12 часов я могу выполнять даже самую неприятную работу, которая бы привела меня в ужас, если бы мне пришлось заниматься ею всю жизнь.

8. На сегодня я намечу программу своих дел и запишу, что собираюсь делать каждый час. Не обязательно тотчас следовать этой программе, но я составлю ее. Это поможет мне избавиться от двух зол — спешки и нерешительности.

9. Именно сегодня я полчаса проведу в одиночестве и постараюсь расслабиться. В эти полчаса я подумаю о боге и попытаюсь хоть немного заглянуть в свое будущее.

10. Именно сегодня я ничего не буду бояться. Я буду чувствовать себя счастливым, наслаждаться красотой, любить и верить, что я тоже кем-то любим.

Стоит ли мстить своим врагам? Наши враги заплясали бы от радости, если бы узнали, сколько беспокойства, терзаний и неприятностей они нам доставляют. Наша ненависть не наносит им вреда, но превращает дни и ночи в кошмары, изматывает, подрывает здоровье и портит внешность, а в конце концов сокращает жизнь.

Как вы думаете, кому принадлежат слова: «Если эгоистичные люди хотят воспользоваться вами, вычеркните их из своей жизни, но не пытайтесь расквитаться с ними. Желая отомстить кому-либо, вы прежде всего наносите вред себе, а не своему врагу»? Вам кажется, что их сказал идеалист в розовых очках? Ничего подобного. Эти слова взяты из бюллетеня, выпущенного полицейским управлением Милуоки.

Я не уговариваю вас любить своих врагов, но давайте по крайней мере любить себя. Чаще вспоминайте совет Шекспира: «Не растапливайте печь для своих недругов слишком сильно, иначе вы сгорите в ней сами».

Мне хочется рассказать историю, случившуюся с человеком по имени Джордж Рона. Он на собственном опыте убедился, что не следует разжигать злобу и ненависть к тому, кто, как нам кажется, обошелся с нами несправедливо. Вы выигрываете значительно больше, если отбросите эти чувства и попытаетесь действовать, исходя из здравого смысла. Итак, венский адвокат Джордж Рона очутился во время второй мировой войны в Швеции. У него не было денег, и, чтобы не умереть с голоду, ему нужно было срочно найти работу. Он владел несколькими языками и надеялся устроиться корреспондентом какой-нибудь фирмы, занимающейся импортом или экспортом. Большинство фирм, куда он обратился, ответило, что они не нуждаются в таких специалистах в связи с военным положением, но что они обещают прибегнуть к его помощи при первой же возможности. Однако ответ одного из работодателей был совершенно иным. «Вы неверно представляете себе,— писал он Джорджу Роне,— чем занимается моя фирма. Мне не нужен никакой корреспондент. Но даже если бы он был нужен, я все равно не принял бы вас на работу, потому что вы производите впечатление бездарного и глупого человека и даже не можете грамотно писать по-шведски. В вашем письме полно ошибок».

Прочитав такое послание, адвокат пришел в ярость. Какое право имеет руководитель шведской фирмы называть его бездарным и глупым? И почему он берется судить об ошибках? Ведь в письме шведа их тоже немало! Рона немедленно сочинил письмо, полное негодования, злобы и насмешек, которые должны были «убить» этого человека. Однако, излив весь свой гнев на бумаге, Рона остыл и начал рассуждать так: «Я действительно тщательно изучил шведский, но ведь это не мой родной язык. Может быть, я делаю ошибки, о которых не знаю сам. И конечно, надеясь получить работу в этой стране, я должен изучать язык еще более упорно. Тот, кто помог мне прийти к такому выводу, просто-напросто оказал любезность, хотя, по всей вероятности, и не намеревался это сделать. А то, что он

выразил свои замечания в неподобающей форме, вовсе не должно снижать моей признательности. Следовательно, единственно верное решение, которое я должен принять, это поблагодарить шведа».

И вот злобное письмо уничтожено и написано другое. «С Вашей стороны проявлена большая любезность. Вы взяли на себя труд ответить мне, несмотря на то, что не нуждаетесь в корреспонденте. Я сожалею, что не имел правильного представления о деятельности Вашей фирмы, и прошу простить за доставленное беспокойство. Разрешите выразить признательность за указание на допущенные в моем письме грамматические ошибки. Теперь я займусь изучением шведского языка более тщательно и постараюсь исправить их. Позвольте мне поблагодарить Вас за то, что Вы помогли мне вступить на путь самоусовершенствования».

Через несколько дней пришло ответное письмо от руководителя фирмы, выразившего желание встретиться с Джорджем Роной. Знакомство состоялось, и венский адвокат получил работу.

«Страшно не то, что вас обманули или обокрали,— говорил Конфуций,— страшно, если вы постоянно помните об этом». Однажды я спросил сына генерала Эйзенхауэра Джона, можно ли назвать его отца злопамятным. «Нет,— ответил он,— папа ни минуты не думает о тех людях, которые ему неприятны».

Старинная поговорка гласит: дурак тот, кто никогда не сердится. Но мудрым является только тот, кто не хочет быть сердитым. Приведу такой пример. Уильяма Дж. Гэйнора, бывшего мэром Нью-Йорка, злобно оклеветали в прессе. После этого нашелся маньяк, который выстрелил в мэра и чуть его не убил. Лежа в больнице, Гэйнор мужественно боролся за жизнь и при этом, по его словам, «каждый вечер мысленно прощал всех людей». Восторженный идеализм? Слишком много доброты и светлой веры? Но давайте обратимся к великому немецкому философу Шопенгауэру, автору книги «Исследование пессимизма». Его душа была полна грусти и отчаяния, он смотрел на жизнь как на бессмысленное и мучительное приключение. И именно он воскликнул: «Если возможно, не испытывайте ни к кому враждебности!»

Однажды я разговаривал с Бернардом Барухом — человеком, который был поверенным советником шести президентов — Уилсона, Хардинга, Кулиджа, Гувера, Рузвельта и Трумэна. На мой вопрос, как он реагировал на атаки своих противников, Барух ответил: «Ни один человек не может унизить меня или вызвать мой гнев. Я не позволю ему это сделать».

**Никто не в силах оскорбить и расстроить вас, если вы этого не хотите.**

Пожалуй, ни один государственный деятель в истории Америки не подвергался таким оскорблениям и клевете и не испытывал на себе столь сильной ненависти противников, как Авраам Линкольн. Однако он никогда не оценивал людей по их отношению к нему. Если того требовало какое-нибудь важное дело, он мог поручить его даже своему врагу. Несмотря на клевету и личные оскорбления недругов, Линкольн назначал их на должности, которые им наиболее

подходили. Он не делал различия между врагами и друзьями, когда речь шла о работе.

Линкольн подвергался жестоким нападкам со стороны тех людей, которые занимали в его правительстве самые высокие посты,— Макленнана, Севарда, Стэнтона и Чейса. Однако, как вспоминает сам автор классической биографии президента, его юридический советник Херндон, Линкольн верил, что «ни одного человека не следует хвалить или осуждать за совершенные им поступки, потому что все мы так или иначе подвержены влиянию условий, обстоятельств, окружающей среды, образования, усвоенных привычек и наследственных черт. Именно эти факторы формируют человека и делают его таким, какой он есть и каким останется навсегда».

Возможно, Линкольн прав. По всей вероятности, если бы мы и унаследовали физические, интеллектуальные и эмоциональные особенности наших врагов и жизнь поставила бы нас в точно такие обстоятельства, мы бы поступали так же, как они. Наверное, мы не могли бы вести себя иначе.

**Не думайте о благодарности, делая добро.** Однажды меня познакомили с человеком, который «сгорал» от негодования. Меня предупредили, что он обязательно станет рассказывать о причине своего состояния через 15 минут после того, как мы обменяемся приветствием. Так оно и случилось. Действительно, мой новый знакомый был полностью поглощен тем, что произошло с ним 11 месяцев назад, и не мог ни думать, ни говорить ни о чем другом.

Вы, наверное, предположили, что речь пойдет о какой-то страшной, трагической истории? Ну так слушайте. Этот человек выплатил своим подчиненным новогоднюю премию в размере 10 000 долларов. Каждый — а их было 34 — получил таким образом приблизительно 300 долларов, и ни один из облагодетельствованных не поблагодарил начальника. Это обстоятельство и точило его мысли и чувства в течение почти целого года.

«Сердитый человек,— говорил Конфуций,— всегда полон яда». Мой собеседник был настолько отравлен ядом, что я от души пожалел его. Ему было около шестидесяти лет. Если верить страховым компаниям, которые вычислили, что каждый из нас проживет на земле немногим более, чем две трети разницы между нашим возрастом и 80-ю годами, то этому человеку при благоприятном стечении обстоятельств осталось прожить примерно 14 или 15 лет. Однако он уже потратил год из отпущенного ему срока на негодование по поводу события, которое давно прошло. Я действительно проникся к нему сочувствием. Вместо того чтобы возмущаться и упиваться жалостью к себе, ему стоило бы подумать, почему его поступок не получил должной оценки. Может быть, он недоплатил своим подчиненным и заставил их работать больше, чем положено? Может быть, они не рассматривали новогоднюю премию как подарок, а считали ее своим заслуженным заработком? Может быть, он был слишком строг и высокомерен, так что никто не осмеливался и не решался выразить благодарность? А может, подчиненные

объяснили выдачу премии тем, что большая часть их доходов тратилась на налоги?

Конечно, с другой стороны, вполне вероятно, что подчиненные были эгоистичными, подлыми и невоспитанными людьми. Возможно, так, а возможно, и иначе. Я знаю об этом не больше вас. Я согласен с Сэмюэлом Джонсоном, сказавшим: «Благодарность – результат высокого уровня нравственного развития человека». Но я уверен, что на человеческую натуру нужно смотреть реалистически. Неблагодарность естественна, как сорная трава, благодарность – как роза. Ее нужно культивировать, лелеять и защищать. Я могу привести тысячи примеров, когда люди напрасно ожидали вполне заслуженной благодарности. И думаю, вряд ли что-нибудь изменится в течение вашей жизни. Так почему бы не быть реалистами и не согласиться с одним из самых мудрых людей, когда-либо правивших Римской империей, знаменитым философом Марком Аврелием. Однажды он записал в своем дневнике: «Сегодня я встречу людей, которые слишком много говорят. Они эгоистичны и неблагодарны. Но меня это не удивляет и не беспокоит. Я не представляю себе мира без таких людей». Разумно, не правда ли? Если мы будем все время ворчать, что кто-то не оценил наш добрый поступок, от этого ничего не изменится. Поэтому не ждите благодарности. Если мы не получаем ее, не стоит огорчаться, если же кто-то случайно поблагодарит вас, пусть это будет чудесным неожиданным сюрпризом.

Для людей естественно забывать о благодарности. Единственный способ заслужить любовь в этом мире – перестать требовать ее и делать добро, не рассчитывая на благодарность. Именно так поступали мои родители. Несмотря на бедность и постоянные долги, они всегда ухитрялись посылать деньги детскому дому в Блаффсе. Они делали это в течение многих лет каждый год, но никогда не посещали этот дом. Лишь изредка мать или отец получали письма от детей. Но они были богато вознаграждены, так как испытывали радость, оказывая помощь тем, кто в ней нуждался, не желая и не ожидая ответной благодарности.

Я уверен, что мой отец соответствовал описанию идеального человека, сделанного Аристотелем,– человека, заслужившего право на счастье. «Идеальный человек,– сказал Аристотель,– испытывает радость от того, что проявляет заботу по отношению к другим, но ему стыдно принимать благодеяния от других. Возвышенные натуры творят добро, низшие натуры принимают его».

А сейчас я хочу сформулировать правило: **если вы стремитесь обрести счастье, перестаньте думать о благодарности или неблагодарности и постарайтесь испытывать радость, делая доброе дело.**

Отдали бы вы все, что имеете, за миллион долларов? Не торопитесь с ответом. У меня припасена замечательная история, которую рассказал мне однажды старый знакомый Гарольд Абботт. Это произошло в драматический момент его жизни, когда он не только потерял все свои сбережения, но и сделал долги, которые

смог выплатить лишь за семь лет. Подавленный, утративший веру в жизнь и способность бороться, Абботт отправился в банк, чтобы взять взаймы денег для поездки в Канзас-Сити в поисках работы. Переходя улицу, он неожиданно увидел человека без обеих ног, который передвигался на небольшой деревянной тележке с прикрепленными колесами от коньков на роликах, помогая себе дощечками в каждой руке. Взгляды Абботта и калеки встретились, и то, что произошло в следующие 10 секунд, перевернуло жизнь моего друга. Калека приветствовал его радостной улыбкой. «Доброе утро, сэр. Какое чудесное утро, не правда ли?» – весело сказал он. «Глядя на него,– рассказывал Абботт,– я понял, каким огромным, непостижимым богатством владею. У меня две ноги. Я могу ходить. Мне стало стыдно, что я посмел жалеть себя. Взяв в банке деньги, я приложил максимум усилий, чтобы найти работу. Сейчас все самое трудное позади, но я ни на день не забываю того парня. Об этом мне напоминают слова, которые я написал и повесил на дверь своей комнаты: «Я был убит горем, потому что у меня не было туфель, до тех пор, пока не встретил человека, у которого не было ног».

После 20-дневного путешествия с товарищами на плотах по бескрайним просторам Тихого океана Эдди Рекенбакер признался: «Теперь я думаю о том, что мы не смеем жаловаться на жизнь, если у нас есть свежая вода и еда, необходимая для поддержки существования. Без всего остального можно обойтись».

Наша жизнь состоит из 90 % хорошего и правильного и 10 % плохого. Если вы хотите быть счастливыми, сконцентрируйте свое внимание на хорошем и старайтесь не думать о плохом. Если вы желаете нервничать, огорчаться и болеть язвой желудка, сосредоточьтесь на 10 % неприятностей и игнорируйте 90 % светлого и радостного.

Джонатан Свифт, автор «Путешествия Гулливера», считается одним из самых безнадежных пессимистов в английской литературе. Он был очень не доволен тем, что его родили на свет, и каждый год в свой день рождения ходил в черном и не прикасался к еде. Однако даже этот отчаянный пессимист с восхищением говорил о великой исцеляющей силе веселья. По его словам, самые лучшие доктора в мире – Доктор Диета, Доктор Покой, Доктор Веселье.

«Доктор Веселье» может сопровождать нас каждый день и каждый час нашей жизни, если мы сосредоточим свое внимание на невероятных богатствах, которыми владеем. Они намного ценнее, чем волшебные сокровища Али-Бабы. Вы бы продали свои два глаза за миллион долларов? Какую сумму вы бы потребовали за ваши обе ноги? А за ваши руки? А за слух? Дороги ли для вас ваши дети? А ваша семья? Мысленно сложите все ваши достояния и ваши сокровища. Вы поймете, что не отдали бы их за все богатства Рокфеллеров, Фордов и Морганов, вместе взятых.

Но ценим ли мы все это? Разумеется, нет. Как сказал Шопенгауэр, «мы редко думаем о том, что мы имеем, но всегда беспокоимся о том, чего нам не хватает».

В самом деле, это величайшая трагедия на земле. И может быть, эта особенность человеческой натуры принесла миру больше несчастий, чем войны и эпидемии.

Нам должно быть очень стыдно за себя. Все дни и годы нашей жизни проходят в сказочном царстве красоты. Но мы слепы, чтобы увидеть это, и слишком пресыщены, чтобы это оценить. Итак, **если вы хотите перестать беспокоиться и начать жить, обращайте внимание на хорошее и не концентрируйте его на плохом.**

**Великие мелочи**

Поставьте на ваши тревоги «ограничитель потери». Вам непонятна эта фраза? Сейчас я объясню ее смысл. Вот что рассказал мне однажды Чарльз Робертс – преуспевающий делец,– работающий в одной из финансовых контор Нью-Йорка. «Когда я впервые решил заняться биржевыми операциями, друзья собрали мне 20 тысяч долларов, которые нужно было вложить в фондовую биржу. Мне казалось, что я достаточно хорошо знаю правила игры, однако вскоре я потерял все до последнего цента. И хотя мои друзья, люди вполне обеспеченные, не предъявляли никаких претензий, мысль о том, что это были их деньги, не давала мне покоя. Чтобы избежать ошибок в будущем, я решил проконсультироваться с одним из самых удачливых игроков на бирже Б.Каслсом. Постоянный успех, который ему сопутствовал, не был результатом простого везения; очевидно, что здесь действовала система продуманных мер.

Каслс объяснил мне главный принцип биржевых операций. По его словам, он ставил «ограничитель потери» на любое биржевое предприятие, в котором участвовал. Вкладывая в долю, например, 50 долларов, он немедленно устанавливал «ограничитель потери» на акции в размере 45 долларов. Это означает, что, если произойдет понижение на пять единиц, его акции будут проданы автоматически. Ограничивая свои потери таким образом, игрок ничем не рискует. Он может ошибиться много раз, но его доходы будут увеличиваться.

«Я немедленно усвоил этот принцип,– продолжал Ч.Робертс,– и с тех пор постоянно использую его на практике. Более того, вскоре я понял, что «ограничитель потери» можно применять не только на фондовой бирже. Это «волшебная палочка», снимающая раздражение и возмущение в любых ситуациях. Простой пример. Все знают, как нервирует и возмущает ожидание непунктуального, вечно опаздывающего человека. Но попробуйте сказать ему: «Послушай, Билл, впредь я буду ждать тебя не больше десяти минут. Если ты не придешь вовремя, наша договоренность о встрече отменяется». Уверяю вас, заданный вами ограничитель не только сэкономит ваше время и нервы, но и заставит Билла по крайней мере призадуматься над своим поведением».

Боже всемогущий! Если бы много лет назад у меня хватило ума ограничивать подобным образом свое нетерпение и эмоциональное напряжение! Почему у меня не хватало здравого смысла проанализировать каждую ситуацию, угрожающую моему душевному спо-

койствию, и сказать себе: «Послушай, Дэйл Карнеги, об этом стоит беспокоиться ровно столько, и не более того».

Впрочем, однажды мне удалось это сделать. То был серьезный момент моей жизни — момент кризиса, когда самые сокровенные мечты, планы на будущее и напряженный труд рухнули, словно карточный домик. В течение двух лет я как одержимый писал роман. Мне казалось, что это мое призвание, и в мечтах я уже представлял себя вторым Джеком Лондоном или Томасом Гарди. Однако редактор издательства, куда я принес свое творение, был совсем другого мнения. Он не стал церемониться в выражениях и прямо заявил, что мое произведение никуда не годится и что я лишен писательского дара. Думаю, нет нужды рассказывать о моем тогдашнем состоянии. Прошли недели, прежде чем ко мне вернулась способность спать и есть, и я смог более или менее спокойно осмыслить случившееся. В то время я и понятия не имел об «ограничителе потери», но, оглядываясь назад, понимаю, что инстинктивно сделал именно это. Я попытался оценить свою писательскую деятельность в течение двух лет и пришел к выводу, что эти годы не были потеряны. Накопленный опыт обогатил меня духовно. Я вернулся к преподавательской работе, а в свободное время начал писать биографии великих людей и книги наподобие той, которую вы сейчас читаете. С тех пор я ни разу не пожалел о том, что не стал вторым Томасом Гарди.

Прежде чем сформулировать очередное правило, которое поможет преодолеть беспокойство, расскажу еще одну поучительную историю.

Когда Бенджамину Франклину было 7 лет, он сделал ошибку, о которой помнил всю жизнь. В то время ему страстно хотелось приобрести дудочку. В магазине игрушек, где она продавалась, его охватило такое волнение, что он выложил все свои медяки на прилавок, даже не спросив цену дудочки. Узнав об этом, старшие братья и сестры высмеяли малыша. «Я плакал от обиды и раздражения»,— вспоминал Франклин много лет спустя, уже будучи всемирно известной личностью, послом США во Франции. Но хотя покупка дудочки принесла больше огорчения, чем удовольствия, в конце концов этот случай послужил ему полезным уроком. «Я пришел к выводу,— говорил он,— что большинство несчастий человечества вызваны тем, что люди неверно оценивают значение тех или иных событий в своей жизни, слишком дорого платят за дудочки».

Итак, **не переплачивайте, то есть не тратьте больше жизненной энергии и сил, чем необходимо.** Прежде чем сделать что-то, требующее больших затрат энергии и вызывающее тревогу, остановитесь и задайте себе три вопроса:

1. Велико ли значение того, о чем я беспокоюсь, в моей жизни?
2. На каком уровне мне следует установить «ограничитель потери» на снедающее меня беспокойство и забыть о нем?
3. Сколько я должен заплатить за эту «дудочку»? Не собираюсь ли я заплатить больше, чем она стоит на самом деле?

**Не пытайтесь «пилить опилки».** Недавно я купил следы динозавра, отпечатанные в глине и вставленные в специальный ящик. Куратор музея Пибоди Йельского университета, где я приобрел эту реликвию, сообщил, что ей около 180 миллионов лет. Даже самому неисправимому идиоту не пришло бы в голову пытаться вернуть прошлое, чтобы заменить эти следы.

Не менее нелепо пытаться изменить то, что произошло 180 секунд назад. Однако большинство из нас постоянно стремится сделать это. Между тем существует лишь один способ извлекать пользу из прошлого – спокойно проанализировать совершенные нами ошибки, помня при этом пословицу «не плачь о разлитом молоке». Я знаю, что она банальна и всем известна. Я знаю, что вы слышали ее уже тысячу раз. Но в ней, как и во многих других пословицах, заключена мудрость человечества, накапливавшаяся в течение веков и переданная через множество поколений. Если бы мы использовали в своей жизни большинство старинных пословиц, она стала бы более совершенной. Ведь знание имеет смысл только тогда, когда находит практическое применение. Я не ставил перед собой цель сообщить вам что-то новое. Моя задача – напомнить о том, что вы уже знаете, подтолкнуть вас к действиям, вдохновить к использованию мудрых истин в вашей жизни.

Меня всегда восхищали люди, похожие на бывшего редактора журнала «Филадельфия бюллетень» Ф.Шерда. Он обладал даром объяснять хорошо известные вещи, прибегая к образным сравнениям. Однажды, выступая перед выпускниками колледжа, Шерд задал им вопрос: «Кто из вас когда-нибудь пилил дерево? Поднимите руки». Поднялось много рук. Затем он спросил: «А кто из вас когда-нибудь пилил опилки?» Конечно же таких не нашлось, ведь сделать это невозможно.

То же самое происходит и с прошлым. Когда человек начинает беспокоиться о том, что уже случилось и закончилось, он просто пытается пилить опилки. Все мы совершаем нелепые поступки и ошибки. Мы учимся на них. Но мы должны забыть их, как только проанализировали все обстоятельства, с ними связанные. Чтобы избавиться от привычки беспокоиться, прежде чем она сломит вас, запомните следующее правило: **не делайте бесплодных попыток вернуть прошлое, пусть оно хоронит своих мертвецов.**

**Не подражайте другим.** Найдите себя и всегда оставайтесь собой. Одно из самых распространенных заблуждений человека – недооценивать данное ему природой и стремиться походить на кого-либо, играть несвойственную себе роль. Эта проблема стара, как мир, и универсальна, как человеческая жизнь. Нежелание быть самим собой служит скрытой причиной многих неврозов, психозов, комплексов. Специалисты в области воспитания детей считают, что ребенку нужно постоянно внушать простую истину: что бы ни случилось, всегда оставайся самим собой. Если он не усвоит этого, то рискует пополнить армию наиболее несчастных людей – тех, кто жаждет заниматься делом, которое не соответствует их врожденному физическому и психическому складу.

Особенно пагубны последствия такого стремления в актерской среде и мире бизнеса. В этом на собственном опыте убедился Сэм Вуд. До того как стать директором Голливуда, он несколько лет занимался торговлей недвижимым имуществом. И на киностудии, и в торговой конторе ему приходилось сталкиваться с этим явлением. Многие молодые актеры просто одержимы манией во что бы то ни стало подражать «звездам». Их участь незавидна. То же можно сказать о бизнесменах, которые копируют с кого-либо каждый шаг и боятся самостоятельных решений.

Недавно я разговаривал на эту тему с Полом Бойнтоном, управляющим по кадрам крупной нефтяной компании «Сокони-Вакуум». Я спросил его, в чем, по его мнению, состоит самая большая ошибка людей, которые обращаются к нему по поводу работы. Вот что он ответил. «Человек, ищущий работу, почему-то больше всего озабочен тем, чтобы скрыть свое подлинное лицо. Вместо того, чтобы быть откровенным, он старается понравиться работодателю, стремится угодить ему и нередко проигрывает. В результате «эффект» зачастую бывает прямо противоположным, ведь обман отталкивает, фальшивые люди никому не нужны».

Знаменитый Уильям Джеймс считает, что многие так и не находят себя. По его словам, в нас таится целый мир скрытых способностей, мы разбужены только наполовину и используем лишь небольшую часть своих физических и умственных потенциальных возможностей. Как правило, скрытые таланты человеческой личности остаются нереализованными.

Вы и я обладаем способностями, о которых, быть может, и не подозреваем. Поэтому не теряйте ни секунды на переживания о том, что вы не похожи на других людей. Каждый человек, родившийся на этой земле, неповторим. Таких, как он, не было и не будет после. Наше появление на свет удивительно и загадочно. Даже после того, как ваши отец и мать встретились и вступили в брак, существовал только один шанс из 300 000 биллионов, что родится именно такой человек, как вы! Иными словами, если бы у вас было 300 000 биллионов братьев и сестер, они все были бы не похожи на вас. Вы единственны и неповторимы. И это не мои предположения. Так считает наука. Зайдите в любую публичную библиотеку и прочитайте Армана Шайнфельда «Вы и наследственность». В ней немало научных данных, подтверждающих мои слова.

У меня есть основания говорить о необходимости найти себя, ведь с этой проблемой я не раз сталкивался. Когда я впервые приехал в Нью-Йорк с полей Миссури, мне казалось, что я рожден актером. Меня манили огни славы, и путь к успеху представлялся простым и усыпанным розами. Подав документы в Американскую Академию драматического искусства, я собирался подражать игре и поведению знаменитых актеров того времени – Джона Дрю, Вальтера Хэмпдена и Отиса Скиннера. Я намеревался позаимствовать самые лучшие качества каждого из них и объединить их в себе, думая, что это поможет мне стать самым блистательным и непревзойденным актером.

Как это глупо! Как нелепо!

Мне пришлось потерять много лет жизни, подражая другим людям. Лишь позднее до моего толстокожего деревенского ума дошло, что я должен быть только самим собой и никем другим. Но в то время я был слишком туп, чтобы понять это. Мне пришлось все пережить заново. Несколько лет спустя я начал писать свою первую книгу, с надеждой, что это будет самая лучшая книга по ораторскому искусству, предназначенная для деловых людей. При этом я руководствовался тем же самым принципом, который применял, готовясь стать актером: собирался заимствовать мысли известных писателей и объединить их в одном произведении. Целый год ушел на то, чтобы выбрать содержащиеся в десятках книг по ораторскому искусству интересные размышления и включить их в свой опус. Но в конце концов меня осенило, что я снова остался в дураках. «Сборная солянка» из мыслей других людей оказалась настолько надуманной и скучной, что ни один деловой человек не стал бы корпеть над моим творением. Словом, «шедевр», на который был потрачен целый год, отправлен в корзину для мусора, а мне пришлось начать все сначала.

На сей раз я сказал себе: «Ты должен оставаться Дэйлом Карнеги со всеми его недостатками и слабостями. По всей вероятности, ты не можешь быть никем другим». Навсегда отказавшись от идеи сочетать в себе достоинства других людей, я засучил рукава и приступил к работе над учебником по ораторскому искусству, в котором нашли отражение мой жизненный опыт, наблюдения и мысли. Я пришел к тому же выводу, что и профессор английской литературы в Оксфорде сэр Вальтер Рэлей. «Мне не дано писать как Шекспир,— сказал он.— Но я могу написать свою собственную книгу».

**Будьте самим собой.** Следуйте совету, который Ирвинг Берлин дал Джорджу Гершвину. Когда они познакомились, первый был знаменит, а второй только пробивал дорогу в жизни. Именно Берлин предостерег Гершвина от неправильного шага: «Если ты согласишься работать моим музыкальным секретарем, то в конце концов станешь второсортным Берлином. Но если ты будешь настойчиво развивать свой талант, то станешь неповторимым и знаменитым музыкантом». Гершвин внял этому мудрому совету, и вскоре его имя гремело по всему миру.

Старайтесь использовать наилучшим образом то, что дала вам природа. В конечном итоге всякое искусство глубоко индивидуально. Вы можете петь только своим голосом, рисовать только своей рукой. Что бы ни случилось, вы должны возделывать свой маленький садик. Как бы ни сложились обстоятельства, вы должны играть на своем инструменте в сложном оркестре жизни.

В заключение этой главы я хочу привести слова поэта Дугласа Мэллоха.

*Если ты не можешь быть сосной на вершине холма,*
*Будь маленьким деревцем в долине, но только самым*
*лучшим деревцем.*

*Будь кустиком, если не можешь быть деревом.*
*Будь травой у дороги и дай отдых усталому путнику,*
*Если не можешь быть кустиком.*
*Если ты не можешь быть китом, будь самым красивым*
*окунем в озере!*
*Если мы не можем быть капитанами, кто-то должен*
*быть и матросом.*
*Для всех найдется работа на корабле жизни, только*
*найди свое дело.*
*Если ты не можешь быть широкой дорогой, будь*
*узенькой тропинкой.*
*Если ты не можешь быть солнцем, будь звездой на небе.*
*Только найди свое дело и старайся стать самым*
*лучшим.*

* * *

**Если вам достался лимон, сделайте из него лимонад**

Знаменитый психолог Альфред Адлер, изучавший скрытые резервы человеческих сил и возможностей, с восторгом отметил, что одно из самых удивительных качеств человека заключается в способности превращать минусы в плюсы. Действительно, только глупец обнаруживший, что судьба вручила ему лимон, сдается и говорит, упиваясь жалостью к себе: «Я потерпел фиаско. Такова моя участь. У меня нет ни малейшей возможности что-то изменить». Когда же лимон достается умному человеку, тот рассуждает следующим образом: «Какую пользу я могу извлечь из создавшегося положения? Как улучшить его? Как превратить лимон в лимонад?»

Вы, должно быть, уже привыкли к тому, что прежде чем дать тот или иной совет и сформулировать очередное правило, которое поможет вам избавиться от беспокойства, я рассказываю несколько поучительных историй, имевших место с реально существующими людьми. Не будем отступать от этой традиции и на сей раз. Итак, молодой женщине Тельме Томпсон пришлось уехать вместе с мужем в военный учебный лагерь недалеко от пустыни Моджейф в Нью-Мехико. «Я возненавидела это место,— вспоминает она,— никогда в жизни я не была так несчастна. Моего мужа посылали на военные учения в пустыне, и я оставалась совершенно одна в крошечном доме, похожем на сарай. Поблизости не было ни души, с кем можно было бы поговорить. Вокруг жили только мексиканцы и индейцы, которые не знали английского. Непрерывно дул ветер, и вся еда, которую я ела, и сам воздух, которым я дышала, казалось, были пропитаны бесконечным песком. Мне было так жаль себя, что я написала письмо, в котором сетовала на свою безысходную жизнь в «этой дыре». Мой отец прислал ответное письмо, состоявшее из двух строчек: «Два человека смотрели сквозь тюремную решетку. Один увидел грязь, другой увидел звезды».

Прочитав эти слова, я решила «искать звезды». Вскоре я подружилась с местными жителями, и меня потрясло их отношение

ко мне. Когда я выразила свое восхищение их тканями и керамикой, они подарили мне самые лучшие изделия, которые отказывались продавать туристам. Я изучила диковинные формы кактуса, юкаса и дерева Джошуа, узнала много нового и интересного о собаках, живущих в пустыне. Я научилась наслаждаться запахами, которые приносил ветер, и собирала морские раковины, которые появились здесь миллионы лет назад, когда пески пустыни были дном океана.

Что же случилось? Пустыня не изменилась. Индейцы остались такими же. Изменилась я сама, мое отношение к жизни. Я сумела превратить казавшееся мне печальным и безысходным существование в волнующее и яркое приключение. Я открыла новый мир, который взволновал меня и вдохновил написать книгу. Я выглянула из тюрьмы, созданной мною, и увидела свет звезд».

Тельма Томпсон открыла для себя древнюю истину, о которой говорили греки до рождения Христа: «Путь к счастью лежит через трудности». Да, счастье чаще всего связано с победой, которая является результатом преодоления всевозможных преград. Мы испытываем чувство триумфа, когда наши лимоны превращаются в лимонад.

Однажды я побывал в доме у счастливого фермера во Флориде, которому удалось превратить в лимонад даже отравленный лимон. Он купил ферму, и поначалу казалось, что это принесет ему одни убытки. На участке нельзя было выращивать фрукты или разводить свиней – здесь росли только низкорослые дубы и водились гремучие змеи. Однако он не впал в отчаяние, и вскоре его осенило. А что, если обратить поражение в победу? Почему бы не извлечь пользу из того, что ему послала судьба? Через несколько лет ферма стала местной достопримечательностью. Ее ежегодно посещали 20 тысяч человек. Змеиный яд отправлялся в лаборатории и использовался для изготовления лекарств, кожа змей продавалась за баснословные деньги. Из нее изготавливались женские туфли и сумки. Мясо гремучих змей консервировалось и считалось деликатесом во всем мире.

Я купил открытку с видом фермы и опустил ее в почтовом отделении деревни, которая была переименована. Теперь она называлась Гремучая Змея в честь человека, превратившего отравленный лимон в сладкий лимонад.

Чем больше я изучаю жизнь людей, достигших успеха, тем больше убеждаюсь в том, что подавляющее большинство из них преуспели благодаря препятствиям в начале своей деятельности. Именно препятствия побудили их мобилизовать все силы и в результате привели к вознаграждению.

Хэрри Эмерсон Фосдик в книге «Способность видеть суть» вспоминает замечательную скандинавскую поговорку. Многим из нас следовало бы сделать ее девизом своей жизни: «Северный ветер создал викингов». Далее он пишет: «Почему вы думаете, что спокойная жизнь, полная удовольствий, отсутствие трудностей и комфорт способны сделать людей счастливыми? Наоборот, люди, привыкшие жалеть себя в трудном положении, продолжают это делать, даже оказавшись в роскоши и лежа на мягком диване. Всегда в истории человечества слава и счастье приходят к людям при

любых обстоятельствах – хороших, плохих и средних, если они умеют преодолевать препятствия».

Если вы потеряли всякую надежду когда-нибудь превратить свои лимоны в лимонад, все-таки сделайте такую попытку. Я назову вам причины, почему это имеет смысл.

Во-первых, всегда существует вероятность добиться успеха. Во-вторых, сама по себе попытка обратить минусы в плюсы заставляет стремиться вперед, а не оглядываться назад, вытесняет тревоги, вдохновляет мыслить оптимистически и конструктивно, высвобождает творческую энергию.

* * *

# Содержание

Уважаемый читатель ..... 3
Научитесь начинать ..... 5

**Часть I**
**ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ** ..... 8

Типология личностей ..... –
Психоаналитическая типология ..... –
Типология Хейманса – Ле Сенна ..... –
Психология конституциональных различий У.Шелдона ..... 13
Психофизиологическая типология Павлова и Гиппократа ..... 26
Между нормой и патологией ..... 28
Человек-манипулятор ..... 53
Человеческий выбор – манипуляция или актуализация ..... 55
Процесс активного мышления ..... 56
Развитие творческих способностей ..... 73
Самоактуализирующиеся люди: исследование психического здоровья ..... 85

**Часть II**
**ПРАКТИКА ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ** ..... 106

По одежде встречаем... ..... –
Как читать человека словно книгу ..... 116
Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей ..... 147
Язык тела ..... 187

**Часть III**
**СОВЕТЫ РУКОВОДИТЕЛЯМ** ..... 249

Как эффективно использовать рабочее время ..... –
Одежда для успеха ..... 292

**Часть IV**
**ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ТЕСТЫ И ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПРАКТИКУМ** ..... 307

**Часть V**
**«ЗЕРКАЛО ДУХА»** ..... 341

Упражнения к философии управления ..... –
Методы работы руководителей, менеджеров и бизнесменов ..... 352
Ключи к искусству управления ..... 353
Высказывания Акио Морита, автора книги «Сделано в Японии», основателя фирмы «Сони» .. 367
Методика приема на работу на основе собеседования с кандидатами ..... 373
Терпение и труд ..... 375
Как провести переговоры. Советы ..... 378

**Часть VI**
**ЮМОР И ЗДОРОВЬЕ РУКОВОДИТЕЛЯ** ..... 384

Способы снятия напряжения ..... –
Чудо Поля Брэгга ..... 399
Как стать здоровым ..... 403
А.Блох. Закон Мерфи ..... 409
Д.Карнеги. Как преодолеть стресс ..... 419

*Серия «Практическая психология»*

Автор-составитель

**Кашапов Раиль Рифкатович**

# КУРС ПРАКТИЧЕСКОЙ ПСИХОЛОГИИ, ИЛИ КАК НАУЧИТЬСЯ РАБОТАТЬ И ДОБИВАТЬСЯ УСПЕХА

Для высшего управленческого персонала

*Учебное пособие*

Редактор, корректор *Л. Ф. Тюкина*
Дизайнер обложки *С. Батурин*
Технический редактор *С. И. Зянкина*
Художник *Н. С. Ворончихин*
Компьютерная подготовка *А. Б. Левкиной*

Подписано в печать 15.12.06. Формат 60×90/16.
Бумага газетная. Печать офсетная. Гарнитура Таймс.
Печ. л. 28,0. Доп. тираж 12 000 экз. Заказ № 3697. С-039.

Общероссийский классификатор продукции
ОК-005-93, том 2 — 953000.

Санитарно-эпидемиологическое заключение
№ 77.99.02.953.Д.010018.10.06 от 26.10.2006 г.

ООО «АСТ-ПРЕСС КНИГА».
107078, Москва, ул. Новорязанская, д. 8а, корп. 3.

Отпечатано с готовых диапозитивов
в Открытом акционерном обществе «Ордена Октябрьской Революции,
Ордена Трудового Красного Знамени «Первая Образцовая типография».
115054, Москва, Валовая, 28.