

# Оглавление

<b>ПРЕДИСЛОВИЕ</b> .....	9
УЗНИКИ БАШНИ ИЗ СЛОНОВОЙ КОСТИ .....	10
СОКРЫТОЕ ОТ ГЛАЗ .....	12
И СНОВА КИНГ-КОНГ .....	14
ПУТЕШЕСТВИЕ ВНУТРЬ СЕБЯ .....	16
ПУТЕВОЙ МАРШРУТ .....	19

## Часть первая

### **РАЗМЫШЛЕНИЯ О СЕКСУАЛЬНОМ ВЛЕЧЕНИИ** .....

<b>1. ПОД СЕНЬЮ СМЕРТНОГО ГРЕХА</b> .....	27
НАСЛЕДИЕ АДАМА И ЕВЫ .....	30
СЕКС БЕЗ УДОВОЛЬСТВИЯ .....	33
МАШИНЫ ДЛЯ ВЫЖИВАНИЯ? .....	38
<b>2. ПРОТИВОРЕЧИЯ ЖЕЛАНИЯ</b> .....	41
СЕКСУАЛЬНОСТЬ: ЗМЕЯ ПОД КОВРОМ .....	45
РОЛЬ НОВИЗНЫ: «ЭФФЕКТ КУЛИДЖА» .....	48
ПРИВЯЗАННОСТЬ .....	49
ПРИ ЧЕМ ТУТ ЛЮБОВЬ? .....	53
РОМАНТИЧЕСКАЯ ЛЮБОВЬ .....	56
<b>3. МАРС ВСТРЕЧАЕТ ВЕНЕРУ</b> .....	60
ЭВОЛЮЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ И ВЫБОР ПАРТНЕРА .....	61
ГЕРОЙ, ПЫТАЮЩИЙСЯ СТАТЬ ГЕРОЕМ .....	65
ОДНАЖДЫ ЯВИТСЯ ПРИНЦ .....	69
<b>4. СЕКСУАЛЬНОЕ ВООБРАЖЕНИЕ</b> .....	71
СЕКСУАЛЬНЫЙ ПОЛИМОРФИЗМ .....	73
РАЗЛИЧИЯ В СЕКСУАЛЬНЫХ УСТАНОВКАХ .....	73
СЕКС И ВРЕМЯ .....	77
СКОЛЬКО СЕКСА В САМЫЙ РАЗ? .....	79
СЕКС КАК ПОЛЕ БИТВЫ .....	86
К ВОПРОСУ ТЕРАПИИ .....	89
<b>5. РОЛЬ СЕКСУАЛЬНОСТИ</b> .....	91
ПЕРВЫЙ ТВОРЧЕСКИЙ ОПЫТ: ФАНТАЗИИ НА ТЕМУ ЖЕНСКОЙ ГРУДИ .....	93

СЕКРЕТ ОБАЯНИЯ ТАЛАНТЛИВЫХ ЛЮДЕЙ .....	94
БОГЕМА .....	96
<b>6. УРОКИ БОНОБО</b> .....	103
РАВНОПРАВИЕ ПОЛОВ .....	105
НЕЗАВИСИМАЯ ЗАВИСИМОСТЬ .....	107
В ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	109

## Часть вторая

<b>РАЗМЫШЛЕНИЯ О ДЕНЬГАХ</b> .....	111
<b>7. АЛЧНОСТЬ</b> .....	113
СИНДРОМ УСТАЛОСТИ ОТ БОГАТСТВА .....	116
<b>8. ВНУТРЕННИЙ МИР ДЕНЕГ</b> .....	120
ЯЩИК ПАНДОРЫ .....	120
СИМВОЛИЧЕСКОЕ ЗНАЧЕНИЕ ДЕНЕГ .....	123
<b>9. БЕШЕНЫЕ ДЕНЬГИ</b> .....	127
НАЗОЙЛИВЫЕ ДЕНЬГИ .....	128
ЧЕРНАЯ ЗАВИСТЬ К ЗЕЛЕНОМУ БАКСУ .....	131
ДЕНЬГИ, ДЕНЬГИ, ДЕНЬГИ... .....	133
<b>10. ДЕНЬГИ ИЛИ ЖИЗНЬ</b> .....	137
МНЕ НЕ КУПИТЬ ЛЮБОВЬ .....	138
РАСПЛАТА УДОВОЛЬСТВИЕМ .....	139
РАСПЛАТА БЛИЗОСТЬЮ .....	140
РАСПЛАТА ВРЕМЕНЕМ .....	141
РАСПЛАТА ЧЕСТНОСТЬЮ .....	142
РАСПЛАТА ЗДОРОВЬЕМ .....	146
<b>11. ДЗЕН ДЕНЕГ</b> .....	147
ПЕРЕСТАНЬТЕ ДУМАТЬ О ДЕНЬГАХ .....	149

## Часть третья

<b>РАЗМЫШЛЕНИЯ О СЧАСТЬЕ</b> .....	153
<b>12. В ПОИСКАХ ЗЕМЛЯНИЧНОЙ ПОЛЯНЫ</b> .....	155
ДВА ПУТЕШЕСТВИЯ .....	156
<b>13. НЕУЛОВИМАЯ ИДЕЯ СЧАСТЬЯ</b> .....	159
В ПОИСКАХ «ПОТЕРЯННОГО РАЯ» .....	161
ПОЗИТИВНАЯ ПСИХОЛОГИЯ .....	163
<b>14. УРАВНЕНИЕ СЧАСТЬЯ</b> .....	166
БЫТЬ СЧАСТЛИВЫМ, ЧТОБЫ ВЫЖИТЬ .....	168
ОТ ЧЕГО ЗАВИСИТ СЧАСТЬЕ .....	169

<b>15. МИРОВОЗЗРЕНИЕ</b> .....	175
ВНУТРЕННИЙ И ВНЕШНИЙ ЛОКУСЫ КОНТРОЛЯ .....	178
ОПТИМИЗМ И ПЕССИМИЗМ .....	180
ЭКСТРАВЕРСИЯ И ИНТРОВЕРСИЯ .....	182
ВЫСОКАЯ И НИЗКАЯ САМООЦЕНКА .....	182
<b>16. КОМПОНЕНТЫ СЧАСТЬЯ</b> .....	184
ЛЮБОВЬ .....	185
ДЕЛО (РАБОТА) .....	190
НАДЕЖДА .....	191
<b>17. ПОИСК БАЛАНСА</b> .....	195
ЖИТЬ ПОЛНОЙ ЖИЗНЬЮ ИЛИ ОТКЛАДЫВАТЬ НА ЗАВТРА .....	196
ВНЕШНИЙ И ВНУТРЕННИЙ УСПЕХ .....	199
<b>18. ВЗГЛЯД СО СТОРОНЫ</b> .....	201
СРАВНЕНИЕ СЕБЯ С ДРУГИМИ .....	202
<b>19. БОРЬБА СО СТРЕССОМ</b> .....	207
ЗДОРОВЬЕ КАК СЧЕТ В БАНКЕ .....	208
<b>20. «ЧЕЛОВЕК ИГРАЮЩИЙ»</b> .....	212
РОЛЬ ИГРЫ .....	213
РЕГРЕССИЯ НА СЛУЖБЕ ЭГО .....	215
ПОТРЕБНОСТЬ В ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ .....	218

## Часть четвертая

<b>РАЗМЫШЛЕНИЯ О СМЕРТИ</b> .....	223
<b>21. НЕИЗБЕЖНОСТЬ КОНЦА</b> .....	225
ТРАГЕДИЯ ЧЕЛОВЕКА .....	226
<b>22. ОТРИЦАНИЕ СМЕРТИ</b> .....	229
ТРИУМФ ИРРАЦИОНАЛЬНОСТИ .....	230
ПРЕВРАТНОСТИ ГОРЯ .....	232
СТАДИИ ПЕРЕЖИВАНИЯ ГОРЯ .....	238
<b>23. СМЕРТЬ И ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ЧЕЛОВЕКА</b> .....	240
ЦЕЛОСТНОСТЬ ПРОТИВ ОТЧАЯНИЯ .....	242
<b>24. ПРЕОДОЛЕНИЕ ПЕРВИЧНОЙ НАРЦИССИЧЕСКОЙ ТРАВМЫ</b> .....	247
РИТУАЛЫ УМИРАНИЯ .....	248
ЧУВСТВОВАТЬ СЕБЯ ЖИВЫМ .....	249
<b>25. КОНЦЕПЦИИ БЕССМЕРТИЯ</b> .....	254
КУДА МЫ ИДЕМ? .....	255

<b>26. СМЕРТЬ В ПОСТИНДУСТРИАЛЬНУЮ ЭПОХУ</b> .....	264
УПРАВЛЕНИЕ СМЕРТЬЮ .....	267
<b>27. ПОГРУЖЕНИЕ В СОН</b> .....	270
ПОСЛЕДНИЕ СЛОВА .....	274
СТАДИИ ПЕРЕХОДА .....	275
ПРОГРАММА ПО ОБЛЕГЧЕНИЮ СТРАДАНИЙ БЕЗНАДЕЖНО БОЛЬНЫХ .....	278
<b>28. УГАСАНИЕ СВЕТА</b> .....	280
ЧТО СКАЖЕТЕ О СЕБЕ? .....	281
ПОСЛЕДНЕЕ ПРИКЛЮЧЕНИЕ .....	284
<b>ЭПИЛОГ: В ПОИСКАХ СЕБЯ</b> .....	286
БЫТЬ СОБОЙ .....	287
ПОИСК СМЫСЛА .....	290
АЛЬТРУИСТИЧЕСКИЕ ПОБУЖДЕНИЯ .....	295
ОБРЕТЕНИЕ МУДРОСТИ .....	299
ВДЫХАЯ АРОМАТ ЦВЕТОВ .....	302
<b>ОБ АВТОРЕ</b> .....	304
<b>БИБЛИОГРАФИЯ</b> .....	307

# Предисловие

*Трагедия жизни не в том, что она быстро проходит, а в том, что мы слишком долго откладываем ее на потом.*

У.М. Льюис

*В жизни человека есть три важные вещи: во-первых, нужно быть добрым. Во-вторых, нужно быть добрым. И в-третьих, нужно быть добрым.*

Генри Джеймс

*Лучше всего человек проявляется по отношению к людям, от которых ему нет никакой пользы.*

Сэмюэль Джонсон

*Иногда, если хочется перемен к лучшему, надо взять все в свои руки.*

Клинт Иствуд

**К**ак специалист в области управления и лидерства, однажды я понял, что большинство исследований на эти темы, публикуемых в научных и деловых журналах, неоднократно переписаны друг с друга, слишком мудрены и зачастую невыносимо скучны. Более того, когда я поинтересовался у бизнесменов, насколько эти научные изыскания помогают им в их деятельности, ответ оказался неутешительным. По мнению управленцев, многие из этих работ далеки от реальности. Для большинства исследователей в области управления изучение, основанное на практическом опыте, — то есть на реальных событиях, происходящих в деловом мире (а по сути, в мире вообще) — похоже, не является приоритетным. Несмотря на то, что, как декларируется, теория и практика должны быть неразрывно связаны, на деле происходит иначе. Многие исследовательские работы в области менеджмента —

не более чем кормушка для бюрократов от управления. Мастер дзен Цай Кен Тан однажды заметил: «В слишком чистой воде рыба не водится». То же можно сказать и о ряде исследований в сфере бизнеса: мало того, что их чересчур много, но главное — теория управления в чистом виде имеет мало общего с реальными проблемами. Насколько бы ни были оригинальны исследователи в своих экспериментах, последние все равно абсолютно бесполезны для специалистов-практиков. Помощь от большинства подобных работ для управленцев сродни чтению ежедневных астрологических прогнозов. Возможно, гороскопы даже полезнее, поскольку часто содержат хотя бы толику практических советов.

## УЗНИКИ БАШНИ ИЗ СЛОНОВОЙ КОСТИ

С точки зрения бюрократов от управления, публикация в журнале класса «А» знаменует начало новой жизни, становится значимой вехой на пути к известности и заключению выгодного контракта. Но несмотря на то что она позволяет оценить способность ученого к оперированию данными, для специалиста-практика в ней нет ничего интересного. Хотя школы бизнеса и должны проводить исследования в передовых областях науки, помогая создавать более эффективные организации, чаще они не достигают этой благородной цели. Их больше заботит то, как произвести впечатление на коллег. Исследования школ бизнеса и практический опыт, помогающий руководителям действовать более эффективно, должны быть взаимно обогащающими. На деле же они расходятся как в море корабли.

Практические цели в исследованиях ученых уступают место желанию прославиться в академических кругах. Из потока исследовательских работ, публикуемых многочисленными школами бизнеса, все больше исчезает здравый смысл. Таким образом, управленцы оказываются в изоляции. Вместо того чтобы сотрудничать с людьми, действительно разбирающимися в их проблемах и способными реально помочь, они вынуждены иметь дело с теми, кто ставит перед собой совершенно другие задачи.

В довершение ко всему, многие управленцы поразительно доверчивы. Отчаявшись решить проблемы сложного, многослойного

мира бизнеса и отвернувшись от гуманитарных наук, способных помочь им, топ-менеджеры становятся жертвами знахарей от управления. Слишком уж заманчива перспектива получить быстрые и четкие ответы на все интересующие их вопросы. В итоге они не только разочаровываются в любых исследованиях, но и подвергают опасности вверенные им компании.

Многие задаются вопросом, почему управленцы так падки на обещания «знахарей». Скорее всего, из-за своей повышенной тревожности. Иначе чем объяснить, что топ-менеджеры всерьез прислушиваются ко всем этим выдумкам на тему управления? Или почему обычно здравомыслящие люди обращаются к шарлатанам? «Чудодейственные» препараты, мгновенное превращение в успешного руководителя, целевое управление, методика «шести сигм», модернизация бизнес-процессов, всеобщее управление качеством и перенимание опыта — несмотря на свою псевдоинтеллектуальную природу — пользуются неизменным успехом. Все эти методы предлагают весьма схожие варианты решения очень сложных проблем. Но, к сожалению, несмотря на неоднократные заверения в их эффективности, на деле происходит обратное. Большинство этих концепций не соответствуют обещаниям. В конце концов с глаз руководителей спадает пелена, и они, как маленький мальчик из сказки, замечают, что «король-то голый»! Но прежде чем признать этот факт, они успевают принять решения, влияющие на жизнь тысяч людей.

Я хорошо знаком и с бюрократами от управления, заточенными в своих башнях из слоновой кости, и с шарлатанами, гуру бизнеса, предлагающими свой некачественный товар. Я не раз задавался вопросом: как приблизить их работу к практическим нуждам? Неужели ничего нельзя сделать? Возможно ли построить более продуктивные взаимоотношения с бизнесменами? Или эта затея изначально обречена на провал? Должен признать, меня не раз посещали сомнения, имею ли я право выступать тут в роли критика. В конце концов, разве меня самого не считают одним из этих так называемых гуру?

Я родился в семье чрезвычайно прагматичных предпринимателей, поэтому всегда и во всем искал здравый практический смысл. Когда у меня рождались какие-то идеи, кто-нибудь из моих родных обязательно интересовался, каким образом они помогут

им лучше вести дела. Чтобы не разочаровать родственников, мне приходилось находить ответ. Это отчасти объясняет, почему я так беспокоюсь о практическом смысле и всегда ищу его.

Однако эти поиски не всегда давались мне легко. Узнав на занятиях по экономике об «экономическом человеке» — этом удивительном создании, подчиненном лишь логике поиска выгоды, — я стал изучать более реалистичные подходы к объяснению человеческого поведения. Разочарование в концепции «экономического человека» заставило меня заняться изучением менеджмента и организационного поведения. Но даже в контексте этих дисциплин человек рассматривался, на мой взгляд, слишком упрощенно. Традиционные работы по организационному поведению посвящены в большей степени структурам и системам и в гораздо меньшей — людям. Я решил обратиться к психоанализу, психиатрии и психотерапии. Мне захотелось овладеть профессией психотерапевта, чтобы лучше разбираться в человеческом поведении. Я оказался на верном пути: довольно быстро выяснилось, что избежать реальных ситуаций и практического опыта здесь почти невозможно, так что мне, наконец, удалось совместить теорию и практику. И я, действительно, столкнулся с серьезными проблемами, беспокоящими людей, и узнал о множестве факторов, лежащих в основе их поведения.

## СОКРЫТОЕ ОТ ГЛАЗ

Оглядываясь в прошлое, я понимаю, что у меня было огромное преимущество работы в двух мирах — менеджмента и психотерапии. Поскольку я неплохо ориентировался и в том и в другом, то стал чем-то вроде связующего звена между ними. Я не только начал разбираться в классических организационных проблемах, но и, используя разные «линзы», разглядел их истоки. Все это позволило мне лучше понять сложную природу человека, дало мне его «трехмерное изображение».

Психотерапия, психиатрия и психоанализ научили меня тому, что за внешним скрываются куда более глубокие проблемы, чем видится вначале. Часто как раз самое главное бывает скрыто от глаз. Мои клиенты научили меня быть внимательным к неосоз-



нанным действиям. Я понял, что кажущееся на первый взгляд рациональным на самом деле — самое что ни на есть иррациональное поведение. Применяемый мною клинический подход к решению проблем позволил мне разобраться в том, что иначе так бы и осталось необъяснимым. Я осознал, что организации не могут действовать эффективно без учета некоторых странностей и иррациональных процессов, являющихся неотъемлемой частью внутреннего мира их участников. Я обнаружил массу запятанных в шкафы скелетов, внутренних взбесившихся кинг-конгов — то есть глубинных, не видимых глазу психологических конфликтов, лежащих в основе проблем организаций. Все это позволило мне получить более глубокое и полное представление о людских слабостях. Как заметил антрополог Эшли Монтегю, «люди — единственные существа, способные во имя рационального действовать иррационально».

Ища практический смысл — и понимая, что бессознательная динамика оказывает серьезное влияние на жизнедеятельность организации, — я хотел помочь руководителям (и другим сотрудникам) осознать существование такой динамики и ее воздействие. Я хотел, чтобы они стали лучше разбираться в манифестном (очевидном) и латентном (скрытом) поведении и, соответственно, более реалистично подходили к решению проблем. Кроме того, я очень хотел, чтобы предприниматели научились распознавать лживость обещаний шарлатанов и не очаровывались их медовыми речами. Чтобы донести до бизнес-сообщества свою точку зрения, я написал немало книг и статей.

Мне хочется, чтобы специалисты в области управления обращали больше внимания на то, что реально тревожит руководителей. Выступая перед топ-менеджерами, многие из них говорят о чем угодно, только не о деле, хотя перед ними аудитория, на интересы которой они должны ориентироваться прежде всего. Основываясь на своем личном опыте, я считаю, что максимальный интерес вызывает разбор реальных проблем реальных людей. Только так можно действительно понять, как живут организации. Для того чтобы соответствовать потребностям бизнеса, нужно покинуть башню из слоновой кости и услышать то, что волнует руководителей.

В школе бизнеса, где я преподаю, я навожу мосты между этой башней и главной улицей бизнеса, так чтобы наука помогала

в решении практических задач менеджмента. Чему бы я ни учил, я пытаюсь помочь *реальным* управленцам в решении *реальных* проблем, с которыми они сталкиваются изо дня в день. Я обращаюсь не только к сиюминутным, поверхностным проблемам — я хочу, чтобы люди обращали внимание и на объективную, и на субъективную реальность. И мне кажется, что многие теоретики от управления захотели бы сделать то же самое, если бы только смогли освободиться от своих косных установок.

Возглавив Центр лидерства при школе бизнеса INSEAD, я получил широчайшие возможности для помощи руководителям в их борьбе с насущными проблемами. Благодаря штату первоклассных тренеров, коучинг в области лидерства и управления стал неотъемлемой частью большинства наших программ. Ежегодно этот тренинг проходят несколько тысяч управленцев. На нем происходит бесценный обмен опытом между тренерами и клиентами. Судя по положительным отзывам, поступающим в наш адрес, руководители рады возможности обсудить то, что их действительно волнует. Для многих это не менее важно, чем получить новые знания в сфере финансов, менеджмента, управления технологией, поскольку на тренингах разбираются наиболее сложные организационные конфликты. Такие обсуждения полезны не только их непосредственным участникам, но и всем присутствующим на них, поскольку им становится понятно, какие задачи предстоит решать.

## И СНОВА КИНГ-КОНГ

Более реалистичный взгляд на организационные проблемы, безусловно, важен, но жизнь происходит и вне организаций. В качестве психоаналитика, психотерапевта и коуча в области лидерства, я часто получаю доступ к такой информации, которой никогда не поделились бы со специалистом в области управления. Мои клиенты говорят со мной не только о рабочих, но и о жизненных проблемах. И именно последние волнуют их больше всего. Руководители бизнеса объясняют мне, почему они делают то, что делают. Они делятся со мной своими страхами, в том числе и страхом смерти, желаниями, соображениями насчет денег, раз-

мышлениями на тему поиска счастья и разочарованиями. Меня часто просят помочь разобраться с этими так называемыми экзистенциальными проблемами. И хотя на первый взгляд все эти вопросы могут показаться далекими от территории менеджмента, они играют важную роль в мире управленцев. Учитывая то, с каким упорством и постоянством они возникают вновь и вновь, не решать их нельзя. Но это, конечно, не под силу узникам башни из слоновой кости.

Я стараюсь направлять людей так, чтобы в конечном итоге они помогли себе сами. У меня нередко просили совета, поскольку моим клиентам не нравились их собственные ответы. Я пытаюсь донести до их сознания — правда, не всегда успешно, — что все ответы нужно искать внутри себя, а чтобы услышать их, нужно просто внимательно к себе прислушаться. Но это не так уж и просто — прислушаться к себе. Прежде чем менять заведенный порядок или выбранное направление, нужно остановиться и оглядеться, чтобы увидеть реальное положение дел. Другими словами, нужно задать себе трудные вопросы, к примеру: почему мы движемся туда, куда движемся, и что именно заставило нас начать это движение? То, что нам откроется, — если у нас хватит мужества пройти по этой дороге до конца, — возможно, повергнет нас в уныние, особенно если основной причиной нашего бегства был как раз страх депрессии. Чтобы не дрогнув встретиться с собой настоящим, требуется немалое мужество.

Я объясняю своим клиентам-руководителям, что иногда наступает такой момент, когда — если хочешь перемен к лучшему — нужно взять все в свои руки. Нельзя постоянно ждать помощи от других. Но этот совет нравится далеко не всем. Будь у них выбор, некоторые из моих клиентов предпочли бы оставаться в ситуации зависимости.

Нужно понимать, что будущее определяется прежде всего самим человеком. Он несет ответственность за мир, в котором живет. Он должен быть хозяином собственной жизни и понимать, что чудодейственных снадобий, способных разрешить любую ситуацию, не существует.

Я стремлюсь к тому, чтобы все руководители поняли: жизнь — это не только атрибуты власти и положение в обществе, и деньги — еще не все. Как заставить их осознать, что

важнее то, как они тратят свое время, а не свои деньги? Статус иллюзорен, популярность случайна, здоровье хрупко, и только личность постоянна. Я хочу, чтобы они осознали, что материальные вещи — не главное в жизни. Подлинное значение имеют человеческие отношения, поиск смысла существования. Суть жизни в том, чтобы оставить что-то после себя. Какой пример они хотят показать остальным? Махатма Ганди однажды сказал: «Моя жизнь — это мое послание». С этой точки зрения проживание жизни похоже на взгляд в зеркало. То, что вы видите снаружи, должно переключаться с тем, что вы видите внутри. Самое главное — это гармония между внутренним миром и внешней реальностью.

## ПУТЕШЕСТВИЕ ВНУТРЬ СЕБЯ

Возглавляя Центр лидерства при INSEAD, я также веду два семинара: «Проблемы управления» и «Консультирование и коучинг как путь к переменам». Один из моих бывших докторантов назвал эти семинары «лабораториями личности». Во время и после них многие участники принимают жизненно важные решения. Я помогаю студентам преодолевать трудности, с которыми они сталкиваются на пути самопознания.

Хотя природа истины такова, что она всегда пробивается к свету, ей приходится преодолевать немало препятствий. Легким этот процесс не назовешь. Я часто сталкиваюсь с различными защитными механизмами, вступающими в действие, когда управленцы не желают замечать того, что происходит на самом деле. Людям не всегда нравится то, что они видят. Знаменитому психологу Карлу Юнгу был хорошо известен смысл этого сопротивления. В своей автобиографии «Воспоминания, сновидения, размышления»<sup>1</sup> он писал: «Когда дело доходит до глубоких внутренних переживаний, до самой сути человеческой личности, люди в большинстве своем начинают испытывать страх, и многие не выдерживают — уходят... Риск внутреннего переживания, своего рода духовный авантюризм, как правило,

---

<sup>1</sup> Юнг К. Воспоминания, сновидения, размышления. — Мн.: Харвест, 2003.

людям не свойственен; возможность психической реализации невыносима для них».

Но я проявляю настойчивость. Я не сдаюсь так просто, сколько бы защитных реакций ни возникало на этом пути. Норвежский драматург Генрик Ибсен говорил: «Лгать себе бессмысленно».

Отправляясь в духовное путешествие вместе со своими клиентами, я пытаюсь объяснить им, что великие открытия совершает не тот, кто видит новые земли, а тот, кто смотрит на все новыми глазами. Важно не только обрести достаточно мужества для подобного путешествия, но и научиться использовать себя как средство открытий. Мы находимся в биперсональном поле, и поэтому нужно быть очень внимательным к тому, как другие влияют на нас. Будущее — это не определенный, ожидающий нас пункт назначения. Люди сами создают свое будущее силой воображения и действиями первооткрывателя. Каждому из нас дарован свой особый и важный путь, и наша задача — решиться отправиться на поиски света.

Размышляя о жизненных трудностях, с которыми сталкивается каждый из нас, нельзя не вспомнить о переменчивой жизни французского художника Поля Гогена. После бурной юности, четыре года из которой он провел в Перу, Гоген остепенился и попытался вести размеренную буржуазную жизнь. Он получил должность биржевого брокера, женился на датчанке, которая родила ему пятерых детей. В это время Гоген осознал, что обладает талантом художника, но, по сути, оставался живописцем-любителем. Однако разочаровавшись в материальных благах и мире бизнеса, он начал искать общества менее избалованных и испорченных людей, чем его окружение. Оставив жену с детьми, он отправился на Таити, где стал художником.

Первые несколько лет пролетели счастливо, но к 1897 году он переболел сифилисом, предпринял попытку самоубийства и пережил глубочайшую депрессию из-за смерти своей дочери. Он искал смысл жизни. Последние годы Гоген провел, размышляя над человеческой природой, что нашло отражение в одном из его наиболее знаменитых полотен «Откуда мы пришли? Кто мы? Куда мы идем?». Сам художник расценивал эту картину как духовное завещание. В ней он попытался подытожить свои ощущения и размышления и представить, что будет дальше. Он писал: «Я никогда не создам ничего лучшего или даже похожего».

Персонажи не объединены каким-либо одним событием или общим действием, каждый занят своим и погружен в себя. Гогену открылась суть путешествия под названием жизнь. Он не только спрашивал, как жить, он действительно жил. Люди часто пытаются жить совершенно иначе. Они стараются приобрести как можно больше вещей или денег, думая, что это сделает их счастливее. Хорошо знать, что ждет тебя в конце пути, но важно не забывать о том, что главное — само путешествие, а не его окончание. Достижение одной цели — суть начало движения к следующей. Наши повседневные занятия имеют огромное значение. Ведь смысл жизни в том, чтобы жить сейчас, а не мечтать о будущем. Нужно научиться любить текущее мгновение.

Все это напоминает мне одну буддистскую притчу. Однажды человек встретил тигра и бросился бежать. Тигр за ним. Добежав до края обрыва, человек прыгнул вниз и, уцепившись за корень дикой лозы, повис на нем. Тигр рычал сверху. Человек в ужасе глянул вниз и увидел, что там его уже поджидает другой тигр. Тем временем две мышки, черная и белая, стали подгрызать лозу, за которую он держался. И тут человек заметил возле себя ароматную землянику. Уцепившись одной рукой за лозу, другой он стал срывать ягоды. Какие же они были вкусные!

Апостол Матфей сказал: «Не заботьтесь о завтрашнем дне, ибо завтрашний день сам будет заботиться о своем: довольно для каждого дня своей заботы» (Мф, 6:34). Жизнь существует только здесь и сейчас. Прошлое уже кануло в Лету, будущее еще не наступило, и если вы не соприкасаетесь с собой настоящим, то не соприкасаетесь с жизнью вообще. Жизнь быстротечна, поэтому ее нужно проживать мгновение за мгновением, день за днем. Только так можно действительно прожить все отведенные нам дни. Жизнь — не гонка, а путешествие, в котором мы наслаждаемся каждым пройденным шагом. Мы не можем вернуться в прошлое и начать все сначала, но каждый день дает нам возможность выступить в путь к новой цели. Двери, которые мы ежедневно открываем и закрываем, определяют качество нашей жизни. Как говорил Джордж Оруэлл, «для того чтобы увидеть, что творится у тебя под носом, необходима постоянная борьба». Что нас ждет — Ад или Рай — зависит не от того, какое направление мы выберем, а от того, какими станем по прибытии.

## ПУТЕВОЙ МАРШРУТ

Я хотел, чтобы эта книга отличалась от других моих работ, посвященных проблемам организаций и лидерства. На сей раз речь пойдет о более глубоких материях, выходящих за рамки обычных тем, волнующих управленцев. Я бы хотел поговорить о том, о чем меня нередко спрашивают мои клиенты. Мы с ними разговариваем на одном языке, кроме того, я прекрасно знаю о том, что происходит в их организациях, поэтому, несмотря на их обычно настороженное отношение к людям моей профессии, наступает момент, когда они открываются и делятся со мной личными проблемами.

Я прекрасно понимаю, что одно дело — давать советы в организационных вопросах, и совсем другое — в жизненных. Возможно, кто-то даже посчитает меня излишне самонадеянным. Итак, можно ли дать человеку верный совет в таких делах, или он должен учиться на своих ошибках? Действительно ли узнать жизнь можно только на практике? В любом случае, чтобы идти по этому пути, нужно жить. Нужно что-то предпринимать. И нужно учитывать свой опыт.

Я чувствую, что для меня настало время разобраться с этими вопросами, ведь я уже не так молод. Я достиг того возраста, когда понимаешь, что истинная мудрость — в осознании того, как ничтожно малы твои знания. И хотя с годами не всегда становишься мудрее, надеюсь, что мне повезло и я сумел извлечь кое-какие уроки из своего жизненного опыта. В то же время при написании этой книги я еще больше осознал глубину собственного невежества. Ведь очень трудно объяснять то, на что у тебя самого нет однозначного ответа.

Человек учится скорее на своих ошибках, нежели на успехах. Говорят, что мудрости нельзя научиться. Наш характер формируется в основном под влиянием неудач. Трудности заставляют нас действовать, пробуждая скрытые таланты и возможности, которые при более благоприятном стечении обстоятельств так бы и остались не востребованными. С этой точки зрения наша жизнь — череда уроков, усвоить которые можно, только прожив их. Не страшно совершить ошибку, страшно не сделать из этого никаких выводов. При ближайшем рассмотрении мудрость — не что иное, как залеченная рана.

Я понял, что для того, чтобы взглянуть в лицо собственным недостаткам, требуется немалое мужество, и мудрость играет здесь не последнюю роль. Испанская пословица гласит: «Одно дело — говорить о быках, и совсем другое — выступать с ними на арене». Наша жизнь в каком-то смысле похожа на луковицу: мы слой за слоем раскрываем ее, иногда проливая слезы. Все ищут смысл жизни, но для каждого он свой. Самое лучшее — это привести внешний опыт в соответствие со своим внутренним миром. Основная задача каждого из нас — позволить раскрыться собственной личности.

Своим появлением эта книга обязана задевшим меня за живое рассказам управленцев. Но в данном случае речь пойдет не о проблемах бизнеса. Все они, так или иначе, разрешаются. Я же буду говорить о вещах более глубоких, о том, что тревожит не только управленцев, но и большинство из нас. Все эти проблемы связаны с человеческой природой. В основе книги лежат вопросы, ответы на которые пытались найти мои клиенты. Можно сказать, здесь изложены мои размышления о том, что мне удалось подглядеть в замочную скважину.

Первая часть книги — самая длинная — посвящена сексуальному влечению. Это очень сложная тема, требующая экскурса в эволюционную психологию. Но этот вопрос всегда занимал меня самого, поскольку мне тоже приходилось искать компромисс между физиологическими потребностями и требованиями общества. С годами я понял, что бороться с влечением бесполезно. Хотим мы того или нет, оно неистребимо. Слушая истории своих клиентов, я понял, как трудно подчас справиться с желанием. Очень часто оно, словно катализатор, заставляет нас делать то, чего бы мы никогда не сделали в иных обстоятельствах.

Во второй части говорится о деньгах. Общаясь с очень и очень богатыми людьми, я не устаю поражаться тому, какую роль деньги сыграли в их судьбах и как отразились на их личности. Написание этого раздела меня побудил разговор с одним из моих слушателей, инвестиционным банкиром. Он как-то спросил меня, сколько человеку нужно денег. Зная, что он — самый высокооплачиваемый сотрудник в компании, я был удивлен насмешкой, прозвучавшей в вопросе. Понятно, что ему всегда будет мало. Некоторые смешивают понятия самооценки и размера собственного капитала.



Третья часть книги посвящена счастью. Эта тема занимает меня с давних пор: ей посвящена одна из моих прошлых книг — «Уравнение счастья»<sup>1</sup>. Раздел о счастье «вырос» из ответов руководителей на вопрос, который я задаю в самом конце моего мастер-класса по лидерству: «Представьте, что вас попросили выступить с речью на церемонии вручения дипломов в вашей школе. Что бы вы сказали студентам? Какие бы темы затронули? Какие события вы считаете главными в своей жизни?»

Многие вновь и вновь возвращались к вопросу «как стать счастливым». Взяв за основу их размышления о счастье, я написал небольшую статью, со временем превратившуюся в длинное эссе. В то время я находился в крайне подавленном состоянии, но, возможно, именно в таком состоянии и стоит писать о счастье. Надо сказать, что в этом отношении я был не одинок. Когда философ Бертран Рассел<sup>2</sup> писал эссе о счастье, ему тоже было не сладко. Более того, большинство его лучших работ были созданы в те моменты, когда он пытался уйти от мира.

Последняя часть посвящена смерти. Я начал писать ее, когда умирала моя мать. И хотя несколько лет я морально готовился к этой смерти, она потрясла меня куда больше, чем я ожидал. Более того, когда это произошло, я переписал весь раздел. Я осознал тот безусловный факт, что у человека только одна мать, и это придает еще большую значимость отношениям между матерью и ребенком. Доверив бумаге свои переживания, я помог себе справиться с горем и чувством утраты.

Хотя раздел о смерти идет в самом конце и по логике должен завершать книгу, я чувствовал, что нельзя останавливаться на такой мрачной ноте. Поэтому в заключение я говорю об аутентичности, доброте, мудрости и поиске смысла жизни. Лейтмотивом финальной части стали слова Шекспира: «Всего превыше: верен будь себе». Если человек проживает свою жизнь, не следуя этому завету, то, что бы он ни делал, все будет казаться бессмысленным и лишь усугублять чувство тревоги, тоску и отчаяние.

---

<sup>1</sup> Кетс де Врис М. Уравнение счастья. — М.: Альпина Бизнес Букс, Альпина Паблшерз, 2009.

<sup>2</sup> Бертран Рассел (1872–1970) — английский философ, математик, логик и общественный деятель.

Знаменитый русский писатель Федор Достоевский написал книгу о тайнах, сокрытых в самых глубоких и темных углах человеческого разума. «Я человек больной... Я злой человек. Непривлекательный я человек». «Записки из подполья» — это крик страдающей души, безжалостный самоанализ. Философ Фридрих Ницше признавался, что Достоевский — один из немногих психологов, у которых он сумел чему-то научиться. Другой философ, Жан-Поль Сартр, узнал в Достоевском того самого «человека из подполья», предвестника и голос экзистенциальной психологии. С точки зрения Сартра, основной заслугой книги и главного героя является несомненное признание иррациональной по своей сути природы человека. В «Записках из подполья» Достоевский проявил себя как выдающийся психолог, изобразив персонажа, который действует под влиянием противоречивых импульсов. Он отлично продемонстрировал, что поведение человека почти невозможно предугадать. Люди действуют и делают тот или иной выбор под влиянием сложных и иррациональных эмоций, поэтому человек, только что совершивший благороднейший поступок, может тут же повести себя как подлец.

Подобно Достоевскому, я хочу показать людей такими, какие они есть, со всеми их слабостями и безрассудствами. Я с самого начала хотел писать о реальных людях и реальных ситуациях. Я не желаю выступать эдаким гуру, хотя некоторые вопросы требуют небольшого экскурса в область эзотерических знаний. Я хочу показать людям, что они не одиноки в своем замешательстве. Хочу объяснить, что с подобными проблемами сталкиваются многие из нас. И, наконец, я хочу помочь тем руководителям, которые обратились ко мне за помощью.

Я понимаю, что мои наставнические возможности ограничены. Китайская поговорка гласит, что учитель открывает дверь, но войти в нее каждый должен сам. Плод познания горек. Я могу помочь своим клиентам, указав направление, но — как я уже сказал — в конечном счете они должны помочь себе сами. Мы в силах помочь себе, только нужно знать, как это сделать. Но мы не можем изменить то, о чем не имеем ни малейшего представления. Как говорил американский детский писатель и мультипликатор Теодор Гейзель, он же Доктор Сьюз: «У вас есть мозги. У вас есть ноги. И вы можете пойти туда, куда захотите». Так что наша судьба — в наших руках.

Надо быть готовым к тому, что каждый акт сознательного анализа неизбежно наносит удар по нашему чувству самоуважения. Другими словами, надо быть готовым к проявлению защитных механизмов психики. Многие вещи совсем не таковы, какими мы их видим или хотели бы видеть. Поэтому маленькие дети, у которых еще не сформировано чувство собственной значимости, так легко учатся. Взрослым это дается сложнее. Поэт Сэмюэль Кольридж говорил: «Совет, как снег, — чем тише падает, тем дальше лежит и глубже проникает в сердце». Надеюсь, что мои советы «упадут» мягко.

Вместо того чтобы заполнить эти страницы сухими ссылками и справочной информацией, как я обычно делаю в более «формальных» книгах, здесь я пишу простым языком, рискуя вызвать неодобрение ученых коллег. Мне кажется, что, если бы я говорил об этих проблемах в более традиционном научном ключе, то не нашел бы желаемого отклика у читателей и не сумел бы помочь им понять многие сложные вещи. Я намеренно выбрал менее официальный стиль и надеюсь, что читатели меня за это простят.

Высказанные на этих страницах идеи — мои размышления на тему жизни и смерти, основанные на реальных примерах. Пытаясь разобраться в сути проблем, я перечитал массу литературы по психоанализу, социальной психологии, психологии развития, теории семейных отношений, когнитивной психологии, нейропсихиатрии, эволюционной психологии и психотерапии. И хотя, как я уже сказал, мои размышления родились не на пустом месте, я беру на себя полную ответственность за всю критику, которая, возможно, прозвучит в мой адрес. При написании этой книги я понимал, что многие не сумеют принять мою ориентацию на Запад. Но я — порождение «развитого» мира, сформировавшего мое мировоззрение. И отдаю себе отчет в том, что в контексте другой культуры мои рассуждения, возможно, будут выглядеть неуместно.

Я спрашиваю себя, почему мне захотелось посвятить этим вопросам целую книгу и именно сейчас? Наверное, потому, что я уже достиг того возраста, когда хорошо понимаешь трагическую мимолетность всего, что нас окружает. Мы знаем, что когда-то появились на свет и когда-нибудь умрем. Вопрос в том, как наилучшим

образом использовать отпущенное нам время. В жизни бывают такие периоды, когда лучше не вмешиваться в естественный ход событий, и наоборот — когда нужно взять все в свои руки. Я верю в то, что, мечтая о грядущем и не печалясь о прошедшем, мы дольше остаемся молодыми. Эта книга — моя попытка заглянуть в будущее и осуществить свои мечты.

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

РАЗМЫШЛЕНИЯ  
О СЕКСУАЛЬНОМ  
ВЛЕЧЕНИИ

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)