

Быть в «здесь и сейчас» - верно оценивать текущую ситуацию, определять свои цели и задачи в ней и строить поведение и контакты с людьми соответствующим образом. Словом, быть в нужном месте, в нужное время и в нужном состоянии. Что может быть естественнее и проще? Однако, кому из нас не знакомы ситуации, когда время идет, силы расходуются, а то, что нужно, не делается. Или таки делается, но результаты... как сказал незабвенный Виктор Степанович Черномырдин: «Хотели как лучше, а получилось – как всегда».

От чего это происходит, и какие программы реализуются нашим мозгом в такие моменты? Давайте с этим разберемся. Эта статья обобщает опыт изучения этой темы в консультировании, тренингах и психотерапии одного из авторов. И управленческой деятельности второго в одной из крупнейших в России розничных торговых сетей. Поэтому в ней немного теории и много примеров. Примеры в основном из реального опыта управленца. Однако, думается, жизнь в общих чертах везде одинакова. Поэтому и в психологической, и в управленческой практике, программы непроизводительной работы мысли и неадаптивного мышления и поведения (ментальные вирусы) часто находятся в центре нашего внимания. По своим проявлениям они очень напоминают компьютерные. Ведь ментальные вирусы так же способны к размножению и распространению. И так же могут повреждать информацию, которую обрабатывает наш мозг, замещать собой эффективные и экономичные программы поведения и даже уничтожать важные для человека результаты и отношения.

Известно, что пока компьютер выключен – и вирусы спят. И ментальные их «коллеги» ведут себя подобным образом - включаются и работают активно тогда, когда мы живем и действуем наиболее интенсивно. И особенно сильно – в условиях стресса. Поэтому для лентяев, дремучих посредственностей, не желающих реализовать свой жизненный потенциал, вирусы эти представляют существенно меньшую угрозу. Существуют вирусы, искажающие наше восприятие действительности, принятие решений и их реализацию, а также эмоциональную оценку результатов достигнутого.

Сейчас мы рассмотрим те из них, которые непосредственно относятся к деятельности человека. В транзактном анализе они называются «драйверами» или «директивами». Описано 5 типов таких программ – **«будь совершенным», «будь сильным», «нравься другим», «пытайся» и «спеши».** Они свойственны каждому из нас в той или иной степени. И у каждого – свой «предпочитаемый» набор наиболее выраженных драйверов. Содержание и цель своей деятельности в каждый момент времени мы определяем сами. Совершенно сознательно. А то, КАК мы будем действовать, сколько времени и сил фактически затратим – часто определяется

драйверами. Совершенно бессознательно. Автоматически. Тайно от нас и очевидно для тех, кто нас окружает. Под действием программы «будь совершенным» мы очень неэкономичны. И самую простую рутинную работу делаем с излишним тщанием и усердием. Как сказал один из клиентов – «чистим зубы до дыр». «Будь сильным» исключает самую мысль о том, чтобы сообщить людям о своих потребностях и нуждах, попросить о помощи и поддержке даже тогда, когда они жизненно необходимы, сводя подчас поведенческий диапазон человека к фатальной триаде «не верь, не бойся, не проси». Драйвер «нравься другим» заставляет нас вести себя подобно Молчалину из комедии «Горе от ума», то есть «угождать всем людям без изъятья». А драйвер «спеши», как в той древней поговорке, указывает наиболее простой и эффективный способ «людей насмешить».

И, когда они запускаются, чаще в стрессовых ситуациях, мы становимся марионетками в их руках. Наше поведение очень жестко регулируется, причем не самым разумным образом.

А теперь давайте познакомимся поближе с каждой из этих программ.

Будь совершенным

Этот драйвер программирует «синдром отличника». Он щедро снабжает талантливых, умелых и высоко мотивированных людей постоянным вялотекущим страхом «не справиться» и «потерять лицо». В его основе лежит жесткое правило «Пока я не сделаю все, что в моих силах, я не закончу работу». Как следствие – эти люди постоянно в напряжении, которое хорошо видно в их манерах и способах действий. Так, юная школьница вырывает из тетрадки полностью исписанную страницу из-за досадной оплошности на последней строчке и усердно переписывает ее. Студент просиживает над учебниками лучшие годы своей жизни, с завистью наблюдая, как многие его сокурсники в это время работают, «тусуются», живут интересно и творчески, а многие обзаводятся семьями, - и все это без существенного снижения уровня подготовки. Хозяйка доводит себя до изнеможения, одновременно убираясь и готовя угощение перед приходом гостей, и уже физически не в состоянии получить удовольствие от общения с ними. Бабушка вяжет внуку носочек и распускает его полностью, обнаружив в орнаменте ошибку, которой не замечает никто, кроме нее. Руководитель стремится всегда и всем разжевать до мелочей каждую задачу, маниакально контролировать ее решение, постоянно присутствовать на работе и часто взваливать на себя то, что вполне могли бы исполнять подчиненные.

Вот пример такого руководителя. Юлия – управляющая магазином достаточно

известной розничной сети, расположенным на севере Москвы. Она очень обрадовалась долгожданному назначению на эту должность. Она решила добиться выдающихся результатов по приросту товарооборота и свести до минимума потери магазина. Две во многом взаимоисключающие задачи, если не найти «золотую середину». И теперь эта симпатичная замужняя женщина проводит на работе практически всю жизнь: до 21 часа в будни, до 19 часов по субботам, до 14 часов по воскресеньям. Она вникает в мельчайшие нюансы в работе магазина, сотрудниками руководит непосредственно, минуя промежуточный управленческий уровень (собственных заместителей и товароведов, которых в ее магазине 6 человек). Она завершает каждый рабочий день, сидя за компьютером и начинает его там же, собственноручно мелочно контролируя все аспекты работы магазина. Скупрулезно сводится дневной пересорт, ежедневно контролируются практически все товарные остатки. При этом непрерывно решаются оперативные вопросы, возникающие ежесекундно (покупатель хочет сделать возврат, поставщик не довез один из документов, уборщица косо посмотрела на одного из основных сотрудников и т.п.).

Про обязательное качество руководителя – делегируй и контролируй – забыто. Так проще и быстрее. Зачем ждать, когда твое решение будет транслировано, а потом до тебя дойдет предпринятое действие. Гораздо проще самому все быстро продумать, «простроить», решить, выслушать исполнение. Конечно, наша знакомая быстро привела магазин в порядок, товарооборот там существенно возрос, а потери по результатам учета были сведены к нулю (а где-то возник и некий плюс, «перестаралась»).

Теперь посмотрим, чего она ожидала за такую работу. Конечно же, высоких премий, а скорее наград за сохранность товарно-материальных ценностей, любви и признательности коллектива и, естественно, карьерного роста. БЫТЬ ПЕРВЫМ ВСЕГДА И ВЕЗДЕ! И чего же она достигла фактически? Коллектив очень быстро привык к высоким премиальным. А руководство к красивым результатам? (ВСЕ МЫ ЛЮДИ!). Сотрудники кланяются! Что дальше, спросите Вы, что следует ожидать? К сожалению, ничего обнадеживающего. Поэтому, когда рядом открылся другой универсам той же сети, оборот упал и премии снизились, люди стали уходить, текучесть кадров стала существенно выше, чем в тех магазинах, где таких высоких премий не было никогда. «Слишком» хорошие результаты инвентаризации вызвали пристальный интерес службы безопасности компании (Как она достигает такого - не иначе «химичит»). Последовали бесконечные проверки. У нашей героини произошел нервный срыв. Последовала госпитализация.. Печальная замена ожидавшемуся карьерному росту.

А ведь человек действительно, всего лишь, такой. ОН ГЕРОЙ. Его всего лишь надо понять, поощрить, дать вовремя новый объект. А он отблагодарит. Чем? Да еще более

лучшим результатом, и не за деньги! А просто, все в жизни на самом деле просто, ЗА ПРИЗНАНИЕ!

Будь сильным (Терпи)

Негромкая речь, низкий, довольно монотонный голос, закрытые позы, бесстрастное лицо. Человек, который выполняет эту директиву, часто использует фразы со смыслом: "мои чувства и поступки вызваны внешними факторами". Например, «Ты сердишь меня», «Обстоятельства оказались сильнее», «Его отношение вынудило меня...», «все образуется» и т.д. Такие люди не умеют прямо заявлять о своих потребностях и притязаниях. Они упорно работают, ожидая того, что их заметят и оценят. Но это происходит крайне редко. И подчас такой человек развивается, совершенствует свой профессионализм, однако его истинный профессиональный и человеческий уровень известен лишь очень узкому кругу сослуживцев, подчиненных, родных. Как правило, этому драйверу подвержены люди, воспитанные в семье со строгими принципами. Мужчина не может плакать! Он «обязан» миру и семье. Данный драйвер всю жизнь сопутствовал одному близкому человеку. Многие годы он был руководителем сектора в крупном институте. И непрерывно что-то генерировал, внедрял. Спроектированные им турбины электростанций работают по сей день (Конаково, Саяно-Шушенская ГРЭС). С ним было так просто жить и работать. Его ценили и уважали. И он много делал для других. Просил за того, другого. Но не для себя. Таким же он воспитал сына. Когда он умер, его сын, 30-ти лет от роду, заведующий сектором крупного союзного института, крепился. Он организовывал похороны. Возглавил их, как старший в семье. И вдруг, женщина на входе в церковь, где отпевали всех в роду, сказала- «Плачь, сынок, ты имеешь на это право!». И пелена драйвера «Будь сильным» упала. Человек разрешил себе эмоции, он заплакал! Но даже спустя много лет этот человек продолжает ловить себя на том, что ему трудно порой бывает «простроить границы» и договориться с руководством «по личным вопросам». Он все еще на фронте....

Проявления этого драйвера свойственны и Юле, о которой мы рассказали в первом примере. Ведь она, выписавшись из больницы после нервного срыва, вызванного «черной неблагодарностью» службы безопасности, до сих пор ждет и надеется, что ее «терпение и труд все перетрут». Изнуряющие проверки в ее магазине вроде бы пока прекратились... Интересно, пойдет ли она на новый круг драйверного поведения или решит для себя как-то по-другому?

Нравься другим

Эта программа реализует правило «Все, что угодно, только не конфликт» или «Мое благополучие зависит от Вашего настроения». И делает человека чувствительным к тончайшим нюансам поведения Другого. Кем бы тот ни был – от родителей и

начальников до случайного прохожего. И малейшее напряжение в тоне голоса собеседника, чуть заметные признаки неодобрения равнодушия запускают целый каскад суетливых действий и слов, направленных на «смягчение ситуации». Тон голоса станет значительно выше, приобретая специфическую «писклявинку», плечи приподнимутся и устремятся вперед, да и все тело подастся навстречу к собеседнику. Резко учащаются вопросительные слова и фразы «Хорошо? Да? У тебя все нормально? Что-то вроде...? Типа...?». При этом задать реальный вопрос, уточняющий или проясняющий сказанное собеседником, совершенно невозможно – все нужные для этого «думательные» и «понимательные» ресурсы уже «съедены» программой-вирусом.

Итак, ситуация. «К нам едет ревизор». Вернее, два ревизора, и они уже приехали, и по полной программе осуществляют свою деятельность. Как, впрочем, им и положено. В один из магазинов, которыми руководит наш знакомый, приехал с очередным объездом региональный директор, Тимофей Юрьевич. Накануне он назначил супервайзером, то есть контролером меньшего ранга, Михаила, недавно пришедшего в нашу систему. Они вместе обходили магазин. Все было хорошо и гладко, пока они не дошли до шкафа с дорогим алкоголем. Шкаф был самодельным, за неимением фирменного, и выставить в нем бутылки так, как требовалось по инструкции, было невозможно. Они просто не проходили по высоте. Сотрудники магазина разместили товар максимально похоже на то, что требовалось. Но Михаил этого пока не знал. Он увидел несоответствие. Резко замолчал, испуганно взглянув на Тимофея, который, на его беду, как-то непонятно ухмыльнулся. Михаил покраснел, затем побледнел, и бросился переставлять товар на глазах своего руководителя. Бутылки не проходили. Положить их лежа тоже не удалось. Конфуз! Михаил потом долго говорил об этой ситуации как о катастрофе. А ведь это был маленький рабочий момент. И Михаил мог бы спокойно переключить вопрос на директора магазина. Если бы мозг был способен оценить ситуацию и спокойно принять решение, как себя вести. Мог бы... Но помешал драйвер, встроенный когда-то в его поведение и, судя по всему, «съевший» уже немало его сил.

Казалось бы, в семейной жизни этот драйвер сулит тишину и спокойствие... Но это только кажется. Ведь он препятствует искреннему обмену чувствами, мнениями, мечтами и планами. Без которого семья становится чем-то вроде вокзала. И очень помогает жить не любя, а «приспосабливаясь», маскировать под угодливой маской привычное равнодушие к человеку, который живет рядом. А потом, в кругу подруг или друзей, или просто со случайными попутчиками, «перемывать кости». «А вот моя...», «А вот мой...». И очень печально видеть, когда эта программа буквально «вколачивается» в детей. Чтобы не мешали родителям. Ведь родители так устают, и им некогда по-настоящему общаться со своими детьми. А дети так боятся расстроить своих родителей...

Пытайся (Надрывайся)

Человек, увлекаемый этим драйвером, напряжен еще сильнее, чем в двух предыдущих случаях. И степень его напряжения такова, что на ее поддержание уходит вся энергия и внимание, которые могли бы пойти на целенаправленную деятельность. Этот человек функционирует, но не действует. Он только пытается. С каждым разом все напряженнее. Но ничего не меняется в его жизни. Или даже ухудшается. В основе этой программы лежит правило «видимые усилия важнее результата». Как и все исследуемые нами программы, эта «прививается» в детстве. Уже садике или в младшей школе часто можно услышать от воспитателя, учителя и/или родителей «Старайся!», «Не отвлекайся!», «Соберись!». А ребенок воспринимает эти малопонятные ему команды однозначно: «Напрягись как можно сильнее, и всем своим видом покажи, как тебе тяжело!». Так и приходит в жизнь этот драйвер. И с ним – любимые слова «трудно», «не могу», «я пытаюсь объяснить тебе, что...», «не понял, что вы говорите»...

И вот что получается, когда этот драйвер «заводится» в голове руководителя. Еще один «магазинный» пример. В магазине сформирован работоспособный коллектив, товарооборот устойчиво растет, учетные данные укладываются в норматив. И тут появляется он, новый супервайзер Сергей, до этого успешно работавший грузчиком в магазине «Копейка». И сразу начинает, говоря языком футбола, «разгонять атаку». Куда и зачем – не важно, важно лишь действие. Ежедневные объезды, многостраничные отчеты. И вот уже директору некогда заниматься собственно торговлей. Нужно отписать ответ на очередную «указивку» и продумать, что отписывать завтра. Показатели эффективности работы магазина вот-вот начнут снижаться. Нервы у персонала на пределе. Можно было бы, конечно, всем сосредоточиться только на выполнении ценных указаний руководства. Но ведь покупатели же идут. Их обслуживать надо... И вдруг, о счастье! Ротация супервайзеров, и наш Сергей продолжает «разгонять атаку», но уже в другом районе города. А на его место приходит человек, доминирующий драйвер которого не так фатально отражается на работе магазинов. И можно спокойно работать дальше. Жизнь продолжается.

Спеши (Торопись!)

Этот драйвер задает ритм действиям и оправдывает плохой результат дефицитом времени. Он свойствен любителям делать все «в последний момент и после». Например, в научной среде такие люди видны сразу. Это те, кто присылает тезисы своих докладов на конференции и симпозиумы строго по истечении объявленного срока. Про них даже слово мудреное придумали: «прокрастинаторы». И дефицит времени является для них необходимым «кнутом-погонялкой». Главное не останавливаться!

Этому драйверу, как, в общем, и всем другим, могут быть подвержены не только отдельные люди, но и организации в целом. Вот пример подобной ситуации. Одними из первых торговых сетей в Москве появились «БИН», «Самохвал», «Ароматный мир». И

только потом – доминирующие сейчас на рынке «Пятерочка», «Перекресток», «Седьмой континент». Первопроходцы задали высокий темп развития. Все они очень спешили достичь максимальной представленности в городе. Результаты же получили разные. Торговая сеть «БИН», например, неплохо развивалась в высшем, а потом среднем ценовом сегменте. Супермаркеты с широким ассортиментом товаров были достаточно равномерно размещены в Москве. Один только ассортимент вина впечатлял. Однако содержание этого великолепия требовало больших затрат. Встал вопрос об эффективности торгового процесса. И в этой ситуации топ-менеджер Андрей получает согласие собственника купить сеть универсамов «Магнолия» в районе Строгино. Из шести близко расположенных друг к другу довольно крупных недорогих универсамов срочно делают очень дорогие супермаркеты. И все это – в спешке. И из-за этой спешки никому и в голову не пришло, что такого скопления супермаркетов в одном районе не требуется. Такого напряжения финансовая составляющая сети просто не выдержала. Через полгода не стало в этой сети топ-менеджера Андрея, а примерно через год – и самой сети.

Итак, мы рассмотрели пять ментальных программ, которые мешают нам думать и действовать экономно и эффективно, принося настоящее горе нашему уму, ограничивая и «обесточивая» его. Драйвер «будь совершенным» не препятствует второму условию, эффективности, поскольку намеченных результатов достичь позволяет. Но ни на что другое, как правило, сил и желания уже не остается. И результаты даются слишком дорогой ценой. Драйвер «Терпи» тоже не препятствует достижениям. Однако не дает возможности получать за свой труд достойное вознаграждение. Драйвер «нравься другим» уже ограничивает собственно «деятельностные» возможности человека. В частности, под его влиянием практически невозможно эффективно противостоять силовому давлению, убедительно аргументировать свою позицию, продвигать свои проекты. Ведь всегда найдется кто-то, кому не понравятся ни они сами по себе, ни человек, их предлагающий. Еще сильнее ограничивает и нагружает драйвер «Пытайся». Он может препятствовать даже обычной, рутинной работе и сводить на нет все усилия. Драйвер «Спеши» существенно усиливает воздействие всех других драйверов и подчиняет человека некоему «навязанному» ритму и заставляет, по словам одной клиентки «жить не вовремя». Еще бы, попытаться понравиться другим и быть при этом усиленно совершенной на бегу!

И можно всю жизнь быть такими вот «вирусоносителями». Это не самое страшное в жизни. Ведь все наши примеры – о людях успешных. Однако уровень успешности сильно повышается, когда энергия и внимание уже не «съедаются» программами-вирусами, а идут туда, куда надо. Достичь этого вполне реально, изучив их повадки и разработав

собственную «антивирусную программу», научившись осознанно отслеживать свое состояние, тонко регулируя его согласно решаемой задаче, самочувствию и настроению. Это можно сделать самостоятельно. Ознакомившись, например, с книгами И. Стюарта и В. Джойса «Жизненный сценарий», В. и Г. Макаровых «Транзактный анализ. Восточная версия», А. Куклы «Ментальные ловушки». Лучше и эффективнее – сделать это на тренинге, где можно проделать специально подобранные для этого упражнения, проработать эмоциональные «зажимы», на которых могут «паразитировать» вирусы и опереться при этом на помощь, опыт и поддержку других участников группы. И тогда получится превратить автоматизирующие нас программы в осознанные стратегии, которые при необходимости можно и применить. Только уже совершенно сознательно - сделать шедевр и насладиться его потрясающим качеством. Потерпеть в мелочах, но достичь важных стратегических преимуществ. Нравиться людям и себе, и при этом в мягкости своей ощущать себя свободно, и непринужденно общаться, принимая себя как есть и не напрягаясь, если кому-то вдруг не удастся понравиться. Сказала же когда-то умудренная опытом Элеонора Рузвельт юной Джеки Кеннеди «Вы не сто долларов, чтобы всем нравиться»... Если очень надо – то почему бы немножко не «понадрываться», хотя бы для «показухи», когда нет желания перечить властям предрержащим, а результат скорее волнует их, чем нас. И поспешить, может быть, и специально, чтобы посмеяться над собой и теми глупостями, которыми иногда приходится заниматься. Как в одной немолодой уже песенке: «Пускай капризен успех, он выбирает из тех, кто может первым посмеяться над собой!».

В качестве упражнения на закрепление материала предлагаем по образцам высказываний тренера, ведущего семинар-тренинг, определить драйверы, которые действуют в его психическом пространстве в данный момент:

- Драйверы – это что-то вроде вирусных –да? - программ. Они, так сказать, забирают у нас силы на выполнение задач, типа тех, которые мы перед собой на самом деле не ставим. Перейдем к упражнениям, хорошо? Упражнения, вроде, хорошие, но я не уверена, что смогу вам толково объяснить, как их делать.
- Я пытаюсь вам объяснить, что, когда наше поведение управляется драйверами, нам очень тяжело правильно оценить ситуацию и почти невозможно достичь того, что планировалось. Попробуйте выполнить домашнее задание.
- Мне пришла в голову мысль, что правильное выполнение упражнений может способствовать накоплению опыта, хотя они меня утомляют и не дают сосредоточиться
- Как мы все уже знаем, драйверы – это поведенческие программы. Во-первых, мы выполняем их бессознательно, и во-вторых, мы можем их осознать и преобразовать в осознанные стратегии.

- Времени нет, и чего тут непонятного, надо переходить к другим вопросам скорее, а то мы ничего не успеем!

Об авторах:

И.А.ЧЕГЛОВА, к.м.н., доцент, вице-президент Профессиональной психотерапевтической лиги, зам. главного редактора журнала «Психотерапия», Москва

В.П. ЧЕГЛОВ, к.э.н., доцент Российского государственного торгово-экономического университета, управляющий объектами X5-Ритейл групп, Москва

Источник:

[Живой Журнал И.А.Чегловой](#)