

„Сила смысла“ Лидерство и управленческое чутьё

Альфريد Лэнгле

Смысл – это тема, которая некоторых людей почти не затрагивает – в то время как других она болезненно будоражит. Чувство бессмысленности может породить чувство дискомфорта, длящееся годами, снизить качество жизни, заблокировать мотивацию, иногда даже лишить удовольствия от жизни.

В этой статье рассматриваются следующие вопросы: «Что такое смысл? Почему он может быть утрачен и как концепция смысла связана с лидерством?»

Едва ли можно встретить человека, который бы не сталкивался с темой смысла в рамках своей работы (например, «Имеет ли смысл, если мы сделаем это таким образом?») или в рамках выстраивания своей жизни («Зачем я это делаю? – Для чего это хорошо? – Какой в этом смысл?»). Эти вопросы нам знакомы, они уже стали почти повседневными. Однако привычность этих вопросов может представлять собой проблему: поскольку они не являются «чем-то особенным», их важность и значение можно недооценить. Но в действительности нам не стоит обманываться: тема смысла является трудно постижимой. И насколько далеко идущими являются последствия, если мы не ощущаем смысл в том, что делаем. Потому что если смысл теряется, мы в недоумении оказываемся перед большим вопросом: «Какая мотивация может быть у человека выполнять какую-то работу, которая ему соответствует, если он больше не видит взаимосвязей и утрачивает ориентацию?»

Господин М.: пример из практики

Господин М., руководитель отдела сбыта на крупном торговом предприятии, начал замечать, что руководитель проявляет к нему недоверие. В последние месяцы его отношение к господину М. стало ощутимо сдержаннее. Это ранило господина М., и в своей обиде он всё больше стал дистанцироваться. Неудивительно, что это привело к значительной демотивации, парализовало его желание работать и результативность его работы упала. Фатальная спираль начала раскручиваться, чем незамедлительно воспользовался его внутренний конкурент. С этого момента сотрудник, который в своё время также претендовал на место г-на М., вступил с ним в более или менее открытое соперничество.

Господин М. оказался между двух огней: обойденный сверху и под угрозой, которая исходила «снизу», как он выразился. Всё это очень его тяготило, и он начал играть мыслью поменять компанию. Однако после 20 лет работы в компании и в возрасте 48 лет это было бы рискованным шагом, к тому же у него не было настоящей уверенности в том, что это было бы правильно из-за сильной идентификации с компанией и со своей работой. Но у него появились сомнения, хватит ли у него сил выдержать эту ситуацию.

Когда оказываешься в таком водовороте, он начинает расходиться кругами. Так случилось и с господином М. В его личной жизни тоже начал назревать кризис. Его подавленность, о которой он не мог открыто говорить со своей женой, нагружало их отношения. Жена упрекала его в недостатке интереса к ней, чувствовала себя обойденной и обесцененной. – Было интересно наблюдать, как исходная ситуация с руководителем повторилась и в его личных отношениях.

Личная ситуация стала последней каплей. Господин М. почувствовал, что положение стало критичным и обратился за помощью к коучу; ему требовалась программа по пошаговой деэскалации сложившейся ситуации.

Смысл – это направленность на прибавление ценности

Собственно говоря, смысл означает «идти, быть в пути». Тот, кто идёт, идёт куда-то. Что-то «составляет» «смысл» в том случае, если служит сохранению ценности или прибавлению ценности. Принимать сотрудников на работу или увольнять, осуществлять инвестиции, пользоваться консультационными услугами и т.д. «имеет смысл» (sinnvoll)* тогда, когда это «обещает» какую-либо прибавку ценности (т.е. она только ожидается в будущем). Платить за какой-либо смысл абсолютно нормально. Только в итоге должна получиться какая-либо прибыль – что-то, что мы считаем *ценностью или приростом ценности* (и это необязательно должно быть материальной ценностью). Смысл является как бы указателем, он указывает на оптимизацию ценностей. Тем самым смысл является динамической, не статичной величиной.

*примеч. переводчика: sinnvoll - «осмысленно, наполнено смыслом» и «рационально, целесообразно».

Что такое ценность?

Хорошая еда, освежающий сон, разговор по душам, прогулка, прекрасная музыка, любовь – всё это и еще многое другое является для нас ценностью.

Ценности, значимые для жизни, приобретают эту важность благодаря тому, что они вносят свой вклад в улучшение жизни. Они находятся на службе у жизни.

Как мы узнаём, является ли что-то значимым для нашей жизни? Наше чувство подобно внутренним весам, которые определяют значение чего-то для нашей жизни. Это означает, что каждый человек должен *чувствовать* ценности *персонально*. Если, например, шницель кажется мне вкусным, тогда у меня есть чувство, что я хочу продолжать его есть, потому что мне от этого «хорошо» (guttun)*. Он утоляет мой голод или, может быть, мне просто доставляет радость то, каков он на вкус, это радость жизни, которая укрепляет меня душевно. Ценности, переживаемые только умом, какими бы «разумными» они не были, не содержат той управляющей силы, которая присуща чувствуемым ценностям, потому что их значение для жизни не является присутствующим¹ (Längle, 2003).

¹ Нам известно бесчисленное количество примеров, иллюстрирующих это. Например, курильщик знает, что курение вредит здоровью. Но в большинстве случаев ценность сохранения здоровья становится весомой только тогда, когда наряду с когнитивной информацией и рассудочным знанием появляется эмоциональная составляющая, например, в результате испуга после инфаркта сердца. Тогда знание становится «чувствуемым» – и тем самым *экзистенциальная значимость* ценности становится присутствующей (дальнейший материал о значимости чувств см. в моей книге «Эмоция и экзистенция» 2003).

*примеч. переводчика: guttun – «делать добро, приносить пользу, быть полезным», дословно «делать хорошо».

То же самое относится и к корпоративным ценностям. Корпоративные ценности (например, стратегические планы, проекты, корпоративная философия) имеют для сотрудников «экзистенциальную значимость» только в том случае, если о них не только знают, их не только планируют, дискутируют и обдумывают (что без сомнения также способствует их реализации), но и если они «переживаются по чувствам», т.е. если они конкретно связаны с признанием ценности, возможностями для идентификации, личной включенностью, конкретными задачами и т.д. Только то, что «несомно» подобным образом, становится для компании «жизненно важным». В этом также заключается преимущество частных компаний. Если лично ощущаемый интерес отсутствует, компания становится размытой (диффузной).

Для нахождения смысла требуется персональное чутьё

Мы назвали «иметь смысл» направленностью на ценность. У того, кто имеет направление для своих действий, есть цель. Person* получает *ориентацию* в многообразии возможных путей. Тем самым смысл открывает будущее.

Ориентация, которую мы приобретаем благодаря нахождению смысла, имеет особенное свойство, присущее только ей. Речь идет о том, чтобы воспринять что-то, чего, собственно говоря, еще нет, то, что находится лишь в будущем (Frankl 1997). Можно ли говорить о восприятии, если речь идет о восприятии того, чего вообще еще нет? У человека действительно есть способность, с помощью которой он может разобраться в переплетениях повседневной жизни: его *чутье*. Мы можем чувствовать, что является «правильным» в какой-то ситуации, что сейчас требуется, о чем сегодня должна идти речь, потому что завтра это будет запрошено.

* примеч. переводчика: Person – центральное понятие экзистенциального анализа: внутреннее Я, центр духовного измерения, свободное в человеке.

Нахождение смысла или придание смысла?

Если смысл должен выполнять функцию поддержания жизни, тогда он не может быть изобретен. Он должен быть закреплен в реальности. Такое понимание смысла означает простоту (скромность), смирение. Оно требует от нас, чтобы мы покорились реальности, чтобы мы понимали себя как «суб-ъектов» (лат. «подчиненный») данностей. Виктор Франкл называл эту *установку открытости* исходным базисом в обретении смысла. Тем самым нахождение смысла берет начало в открытости, в которой отсутствуют ожидания и в которой человек дает себя запрашивать обстоятельствам и данностям, в которых он находится. *Быть человеком означает быть запрошенным – а жизнь есть давать ответ*. Давать ответ на вопросы этого часа, ситуации, времени. Ответ заключается в действиях и поступках. «Что ты с этим сделаешь?» - это основополагающий вопрос для любой ситуации. «Как Ты с этим обойдешься и что может стать Твоим вкладом?»

Установка открытости

Открытость является не только основой экзистенциальной жизни, это также центральный пункт экзистенциального лидерства. Руководство можно понимать как специализацию в этом скрещении открытости данностям (шансам и необходимости) с человеческим потенциалом. Лидерство – это смирение в постижении заданностей, но и

мужество для их реализации. Лидерство означает «позволить, чтобы реальность или другие люди что-то тебе сказали», прежде чем я что-либо скажу им (срав.. Kinast, Mender-Schadt 2005).

Управленческое чутьё обнаруживают те, кто наряду с наличием чутья, что является важным в данный момент для производства ценной продукции в будущем, умеют это таким образом связывать с отдельными людьми, чтобы последние лично в это включились (смогли включиться). С этой точки зрения, управленческое чутьё – это мостик между вещью и человеком (Gouta-Holoubek 2006).

Лидерство, которое базируется на открытом чутье в отношении того, что сейчас на очереди, является искусством, в котором можно упражняться и в котором можно достичь мастерства. Этим искусством мы владеем не просто благодаря факту нашего рождения или в силу возраста или занимаемой должности. Эта открытость требует рефлексии и того, чтобы ей учились, она может вызревать только в диалоге.

Гоподин М.

Сложности с позитивной установкой открытости возникают, когда мы чувствуем угрозу, когда мы чувствуем себя обесцененными или что на нас нападают. Также обстоит дело с господином М. Ему было ясно, что спираль, в которой он находился, брала своё начало в отвержении его руководителем. Но выяснять с ним отношения в настоящее время казалось господину М. самым сложным. Думать о конкурирующем коллеге ему не хотелось и по давню, здесь он испытывал только агрессию. Скорее всего он мог бы довериться и отважиться на разговор со своей женой, хотя при мысли об этом он испытывал сильную эмоциональную неуверенность и не хотел ей открываться. Но несмотря на имевшиеся страхи, которые открыто затрагивались и проговаривались на коучинге (это тоже относится к открытости: принятие внутреннего переживания), для конфронтации с женой господин М. явно больше чувствовал почвы под ногами. Так, мы работали с ним над тем, каким образом он мог бы открыто заговорить с ней о своей ситуации и своих ощущениях. Здесь было важным показать себя ей. Ведь содержание упреков и разочарование жены было ясно: она по праву чувствовала себя задвинутой и обесцененной как партнерша, а он своим молчанием действительно проявлял слишком мало интереса к ней как к спутнице жизни. Встретиться с ценностью отношений, способных выдерживать нагрузки, составляло смысл ситуации. Для него отважиться на этот шаг было связано с риском возможного разрыва отношений. Но смыслом ситуации было выйти из своих конструкций и проверить, что является решающим для того, чтобы вернуть свою жизнь на прочную почву реальности. С другой стороны, эта ясность была нужна и его жене, чтобы она могла на него настроиться, понять его и сопровождать его в этом – или же для того, чтобы она могла уйти от него, если бы больше не смогла мириться с создавшимися условиями.

Выявление этого контекста и формулирование конкретных предложений, которыми господин М. мог бы начать разговор и встретить возможные критические комментарии, упреки или разочарование, после двух часов коучинга позволили ему провести этот разговор. Он принес господину М. значительное облегчение, хотя ему пришлось выслушать и критические замечания по поводу своего поведения и личных качеств. Но всё же со стороны жены преобладали партнерская установка и понимание.

Поиск смысла – Компоненты смысла

Есть два вида смысла: смысл действий и смысл понимания. В смысле понимания речь идет о философских и религиозных вопросах, которые задают люди. Этот смысл предчувствуется, ощущается, в него верят. Здесь на заднем плане находятся

философия, религия и воспитание. Напротив, смысл действий (мы называем его также экзистенциальным смыслом) необходимо находить в каждой ситуации заново, он индивидуален для каждой Person и конкретной ситуации, в которой она находится.

При этом речь идет о том, как мы *сами себя вносим* в этот мир, чем мы занимаемся, что мы выбираем, на что мы тратим наше время, каким задачам, темам, ценностям мы себя посвящаем. Таким образом, экзистенциальный смысл не является заданным, а заново возникает в каждой ситуации благодаря комбинации возможностей, предложений и необходимости, а также благодаря способностям, ценностям, убеждениям и представлениям о цели, которые есть у нас самих и с которыми мы каждый раз согласовываемся. Здесь предпосылкой является готовность пойти на других (на другое) и добавить к этому своё Собственное.

Сегодня, следуя за Франклом, мы *определяем* экзистенциальный смысл как «самую ценную возможность, существующую в данной ситуации». Для того чтобы найти такой смысл, необходимо пройти четыре шага (срав. Längle 2000a). Эти шаги образуют несущие структуры экзистенциального смысла и являются руководством для поиска смысла:

1. *Реализм* – не амбициозные желания, приятные мечтания, полные наслаждения фантазии являются почвой, на котором может быть основан смысл. Поиск смысла начинается с фактов, с заданностей, в отношении которых требуется быть открытым. Так как они могут быть помехой, поскольку не вписываются в наши планы, иногда мы вовсе не хотим их видеть.
2. *Чувство ценности* – какая-либо деятельность, какое-либо переживание только тогда становятся личным смыслом, когда они субъективно воспринимаются как ценные, когда нам *нравится* это делать, когда мы чего-то лишимся, если не сможем этого делать. Таким образом, предпосылкой нахождения смысла является личная соотнесенность с содержанием. – Без отношений нет переживания смысла!
3. *Решимость* – экзистенциальный смысл требует личной готовности самому пойти на это. И для этого требуется решимость, глубоко личное согласие. Это внутреннее «Да» мы можем дать только тогда, когда деятельность соответствует нашему Собственному, совпадает с тем, что мы считаем важным и что находится в резонансе с нашими собственными убеждениями, ценностными установками, целями и, собственно говоря, с нашей собственной сущностью и совестью.
4. *Действия* – смысл какой-либо задачи или переживания завершается в поступке. «Не бывает хорошего, кроме того, которое мы делаем», считал Вильгельм Буш. Когда мы инвестируем время и силы, смысл становится событием, только тогда смысл становится переживаемым опытом и реальностью, а также субъективной действительностью.

Применительно к компаниям экзистенциальный смысл означает, что проекты для меня самого и для сотрудников становятся *личными задачами*, благодаря которым мы «чувствуем, что это касается нас». Это происходит, если мы сами можем реализоваться в проектах, т.е. можем раскрыть наши способности не только на наше благо, но и на благо «большого целого». Тем самым лидерство является мостиком от дела к сотруднику, это поддержка, объяснение, образец для того, чтобы сотрудник что-то смог «сделать» с делом. Для смысла в жизни более важно что-то начать, чем завершить. Если я не начал что-то делать, это означает, что я не жил. Часто чувство бессмысленности проистекает из того, что мы лично «ничего не могли сделать» с проектами, задачами, предложениями. Тогда жизнь становится рутинной,

принуждением, сухой обязанностью, обременительными усилиями – бессмысленной мукой.

Господин М.

Итак, что требовала сложившаяся ситуация от господина М.? Для экзистенциального коучинга типичным является то, что он руководствуется открытостью в отношении ситуации. Так как эта установка к жизни является такой важной, к ней «автоматически» или интуитивно прибегают многие коучи, в том числе и не экзистенциально-аналитического направления. В случае с господином М. речь идет не столько о том, что бы он с удовольствием сделал или чего бы ему хотелось (само собой разумеется, что это также подключается к рассмотрению в качестве креативного фона), сколько о том, что необходимо в данной ситуации, что сейчас «на очереди», что требуется для улучшения ситуации. Желания выяснять отношения на работе он не испытывал. Однако когда он рассматривал ситуацию, сложившуюся на работе, с открытостью, которая поддерживалась со стороны коуча, было абсолютно ясно, что дальнейшие выяснения отношений и переговоры являются необходимыми. И всё же он считал, что не в состоянии поговорить с коллегой. По его словам их отношения перешли в хроническую стадию, и их было непросто разрешить. – Это согласование внешней ситуации с внутренней готовностью и способностью (внутренняя открытость!) является центральным для нахождения смысла. Потому что смысл только тогда может стать ориентиром для личной жизни, когда он соизмеряется с собственными способностями, потенциалом, ресурсами, планами, установками, намерениями, оценками и т.д.

Как обстояли дела с тем, чтобы выяснить отношения с руководителем? На следующей сессии эта возможность рассматривалась со всеми „За“ и „Против“. Здесь также доминировали страхи, начиная с риска натолкнуться на повторное отвержение вплоть до возможной провокации к увольнению. Не более разумным было бы вести себя тихо и спокойно, «отсидеться» в этой ситуации? Во время обсуждений становилось всё более ясным, что выжидание не приведет к разрешению ситуации. Если поднимется вопрос об увольнении, то пассивная позиция не может его предотвратить. Но если бы даже тем самым увольнение удалось несколько отсрочить, этот маленький выигрыш был бы приобретен высокой ценой пережитого стресса.

На двух следующих сессиях возможный разговор с руководителем был сценически проигран. В итоге господин М. попросил назначить ему время для встречи, и с напряжением ожидаемый разговор состоялся. Это получился в высшей степени неожиданный разговор. Господин М. сначала заговорил о том, что заметил изменения в отношении руководителя к нему. Он попросил сказать, что ему следует изменить для того, чтобы восстановить их прежние отношения. Руководитель был весьма удивлен, он признал, что в последнее время несколько потерял его из виду. Но по его словам он не заметил, что в его поведении к г-ну М. обнаружились перемены, потому что его отношение к нему и оценка его работы несколько не изменились. Просто он был слишком погружен в другие проблемы, которые отчасти затрагивали его личную жизнь. К удивлению г-на М. шеф поблагодарил его за то, что тот открыто и доверительно заговорил о своей проблеме и выразил надежду, что г-н М. продолжит свою профессиональную деятельность, успокоившись и с чувством облегчения. – Иногда открытость сразу приносит плоды. Однако она не гарантирует быстрого выигрыша. Это г-н М. узнал при обсуждении ситуации со своим коллегой-соперником. То, что г-н М. заговорил с ним об этой проблеме, вызвало у последнего бурную реакцию, которая привела к борьбе, затянувшейся на несколько месяцев. Этой борьбой мы плотно занимались на коучинге. Но накал конфликта не спадал и в итоге привёл к обострению положения, в результате чего в компании сложилась невыносимая

ситуация. Она была вынесена на рассмотрение руководства компании и производственного совета и в итоге закончилась уходом сотрудника-конкурента г-на М. из компании. – Открытость также может быть болезненной. Но жизнь, которая основывается на реальности и ориентируется на человеческие ценности, всегда стоит того, чтобы ее прожить.

Итоги для руководства на практике

Концепция смысла означает для практики многое. Во-первых, она представляет собой философию, занимающуюся принципиальными вопросами-ориентирами для жизни и работы. Во-вторых, она содержит практическое руководство для поиска смысла, которое можно конкретно применять к ситуации отдельного человека, но также в принципе может использоваться для наполненного смыслом лидерства (Tutsch, 2005). В конце концов, она является концепцией, которая может помочь нам лучше обходиться с кризисами и нагрузками, а также другим людям или компаниям в подобных ситуациях. – Давайте в завершение сделаем конкретное обобщение по теме лидерства, наполненного смыслом (также срав. Kinast, 2005).

Лидерство имеет смысл – в данном контексте это означает *прозрачность в четырех аспектах*:

1. Создать прозрачность в отношении реализуемости проектов;
2. Создать прозрачность в отношении ценности и жизненной значимости проектов;
3. Создать прозрачность и способствовать тому, чтобы в этом могло раскрыться и содержаться наше Собственное;
4. Создать дизайн задачи: сделать прозрачным рамки проекта и более крупный контекст, в который включен проект.

В этом понимании экзистенциальное лидерство является не *поставленной* целью, а *нахождением смысла* или *созданием смысла*. Поставленная цель преследует практическое назначение, речь идет о выполнении какой-либо функции – а смысл ориентируется на внутреннюю ценность, на содержание задачи, на ценность человека, на собственную ценность. Если функция согласована с содержанием, если целью является увеличение указанных ценностей – тогда работа приносит исполненность, тогда жизнь обретает смысл.

Литература:

- Frankl V (1997) Die Sinnfrage in der Psychotherapie. München: Piper, 7. Aufl.
Frankl V (2004) Das Leiden am sinnlosen Leben. Freiburg: Herder, 9. Aufl.
Gouta-Holoubek Edith (2006) Externes Firmencoaching. Ein Erfahrungsbericht. In: Existenzanalyse 23, 1, 38-42
Kinast Rainer (2005) Coaching – Chancen für Leitende. Eine Psycho-Logik, geschrieben für Führungskräfte. In: Existenzanalyse 2005, 22, 1, 43-48
Kinast Rainer, Mender-Schadt Irmgard (2005) Führungskraft als Coach: In. Existenzanalyse 2005, 22, 1, 48-51
Längle A (2000a) Sinnvoll leben. St. Pölten: NP-Verlag, 5. Aufl.
Längle A (2000b) Sinnspuren. Dem Leben antworten. St. Pölten: NP-Verlag, 2. Aufl.
Längle A (2002) Wenn der Sinn zur Frage wird. Wien: Picus
Länge A (2003) (Hrsg) Emotion und Existenz. Wien: Facultas

- Längle A (2008) Existenzanalyse. In: Längle A, Holzhey-Kunz A: Existenzanalyse und Daseinsanalyse. Wien: UTB (Facultas)
- Milz Alexander (2005) Wenn Werte wegbrechen. Ansätze existenzanalytisch-logotherapeutischer Begleitung von Teams in Veränderungsprozessen. In: Existenzanalyse 2005, 22, 1, 57-61
- Neumann-Röder Sabine (1995) Existenzskala und Coaching. Eine Untersuchung im Top-Management. Unveröff. Diplomarbeit. Wien: GLE
- Tutsch L (2005) Supervision und Coaching in Teams und Gruppen. In: Existenzanalyse 2005, 22, 1, 4-18

Перевод 2010: Denissenko Natalia ND1972@yandex.ru

Адрес автора:

DDr. Alfried Längle
Ed. Sueß-Gasse 10
1150 Wien
01-9859566
alfried@laengle.info