

12+

СВЕТЛАНА РОЖКОВА

ЖИЗНЬ МЕЖДУ ЛЮДЬМИ

ПСИХОЛОГИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ,
КОТОРУЮ НЕЛЬЗЯ ИГНОРИРОВАТЬ

РЕАЛЬНЫЕ ИСТОРИИ
О ЛЮДЯХ, ОБИДАХ И РАЗРУШЕННЫХ ОТНОШЕНИЯХ

ДЛЯ ТЕХ, КТО УСТАЛ ДЕРЖАТЬСЯ НА ПОВЕРХНОСТИ
И ХОЧЕТ НАЧАТЬ ЖИТЬ ПО-НАСТОЯЩЕМУ

Понимать людей —
значит понимать
себя.

Светлана Рожкова

Жизнь между людьми

«Издательские решения»

Рожкова С.

Жизнь между людьми / С. Рожкова — «Издательские решения»,

Эта книга о том, как человек проявляется рядом с другими: в семье, любви, работе, дружбе, власти, зависти, молчании и честности. Почему люди, которые говорят на одном языке, часто не слышат друг друга? Почему взрослые и успешные люди боятся чужого успеха, считают чужие деньги, разрушают тех, кого любят, годами носят маски и ждут чужого одобрения? Почему один честный разговор мог бы спасти отношения, но люди выбирают молчание, догадки и внутренние войны?

© Рожкова С.

© Издательские решения

Содержание

Светлана Рожкова	6
ЖИЗНЬ МЕЖДУ ЛЮДЬМИ	7
ОГЛАВЛЕНИЕ	8
Введение	9
ВВЕДЕНИЕ	10
Жизнь между людьми	11
ГЛАВА 1	13
Люди, которые разучились разговаривать	13
ГЛАВА 2	18
ГЛАВА 3	22
ГЛАВА 4	26
Конец ознакомительного фрагмента.	29

Жизнь между людьми

Светлана Рожкова

© Светлана Рожкова, 2026

ISBN 978-5-0070-2345-0

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Светлана Рожкова

ЖИЗНЬ МЕЖДУ ЛЮДЬМИ

2026

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение

- Глава 1. Люди, которые разучились разговаривать
- Глава 2. Люди, которые не могут пережить чужой успех
- Глава 3. Руководители, которые боятся сильных сотрудников
- Глава 4. Сотрудники, которые годами жалуются, но ничего не меняют
- Глава 5. Люди, которые живут не своей жизнью
- Глава 6. Почему люди любят контроль
- Глава 7. Люди, которым выгодно быть несчастными
- Глава 8. Семьи, где никто никогда не говорит правду
- Глава 9. Люди, которые разрушают чужую реальность
- Глава 10. Люди, которые не умеют просить прощения
- Глава 11. Люди, которые исчезают
- Глава 12. Почему люди боятся искренних людей
- Глава 13. Люди, которые всю жизнь ждут разрешения жить
- Глава 14. Люди, которые постоянно всё терпят
- Глава 15. Люди, которые живут ради чужого одобрения
- Глава 16. Люди, которые всё превращают в войну
- Глава 17. Люди, которые боятся перемен
- Глава 18. Люди, которые переписывают реальность
- Глава 19. Почему люди разрушают тех, кого любят
- Глава 20. Люди, которые всю жизнь носят маски
- Глава 21. Люди, рядом с которыми можно быть собой
- Глава 22. Люди, которые научились жить по-новому

Послесловие

Благодарности

Об авторе

Примечание о подготовке рукописи

ВВЕДЕНИЕ

Жизнь между людьми

Эта книга появилась из наблюдений. Не из теории, не из желания кого-то учить жизни, не из попытки поставить людям диагнозы, а из очень простого человеческого чувства: иногда смотришь на взрослых, умных, образованных, успешных людей и не понимаешь, почему они так часто сами разрушают то, что могло бы быть живым, тёплым, честным и настоящим.

Люди умеют зарабатывать деньги, строить бизнес, руководить коллективами, создавать семьи, покупать дома, воспитывать детей, выступать на совещаниях, принимать сложные решения. Но при этом многие не умеют самого главного — по-человечески разговаривать, признавать свои чувства, выдерживать чужой успех, радоваться за другого, не контролировать, не завидовать, не разрушать, не жить в вечной роли и не ждать всю жизнь разрешения быть собой.

Меня давно поражает, как много боли возникает не из-за больших трагедий, а из-за обычного человеческого неумения быть честными друг с другом. Один молчит, потому что боится разговора. Другой врёт, потому что не выдерживает правды. Третий исчезает, потому что не умеет завершать отношения по-взрослому. Четвёртый годами делает вид, что всё нормально, хотя внутри давно пустота. Пятый считает чужие деньги и не замечает, как собственная жизнь проходит мимо. И всё это — не где-то далеко. Это рядом с нами: в семьях, в дружбе, в бизнесе, в рабочих коллективах, в отношениях родителей и детей, в разговорах за столом, в переписках, в молчании, которое иногда говорит громче любых слов.

Я часто думаю о том, что человек становится по-настоящему виден не в красивые моменты, когда всё хорошо, а там, где появляются чужой успех, конфликт, страх, правда, деньги, власть, зависть, любовь и необходимость сделать выбор. Именно там становится понятно, кто умеет взрослеть, а кто только выглядит взрослым. Кто способен сказать: «Я был неправ», а кто начнёт переписывать реальность. Кто увидит сильного конкурента и подумает: «Чему я могу научиться?», а кто начнёт копать, угрожать, обесценивать и объяснять чужой рост нечестностью. Кто любит так, что рядом с ним человек становится живее, а кто любит через контроль, ревность, обиду и власть.

Эта книга не о плохих и хороших людях. Мне кажется, такое деление слишком простое для настоящей жизни. В каждом человеке есть страх, слабость, боль, желание быть нужным, желание быть признанным, желание не проиграть, не остаться одному, не оказаться хуже других. Иногда именно из этих страхов люди делают друг другу больно. Контролируют, потому что боятся потерять. Завидуют, потому что чужой успех напоминает им о собственной нереализованности. Молчат, потому что когда-то не научились говорить. Но понимание причин не означает, что всё это нужно оправдывать и терпеть.

Я пишу эту книгу не как человек, который смотрит на жизнь сверху. Я сама часто замечаю, как непросто быть честной в мире, где многие предпочитают удобное молчание. Я люблю прямоту, люблю искренность, люблю говорить о проблемах, а не обходить их кругами. И долго не могла понять, почему некоторых людей это пугает. Почему человек может хотеть правды на словах, но внутренне сопротивляться ей, когда она касается его самого. Только со временем становится понятно: правда требует смелости не только от того, кто её говорит, но и от того, кто её слышит.

В этой книге будет много людей. Руководители, которые боятся сильных сотрудников. Сотрудники, которые годами жалуются, но ничего не меняют. Семьи, где все улыбаются за праздничным столом, но никто давно не говорит правду. Люди, которые не умеют просить прощения. Люди, которые носят маски так долго, что уже забыли своё настоящее лицо. Те, кто всё превращает в войну. Те, кто разрушают тех, кого любят. Те, кто боятся перемен. Те, кто живут ради чужого одобрения. И ещё будут люди, рядом с которыми наконец можно быть

собой. И, возможно, в ком-то из них читатель узнает знакомого человека. А может быть, в какой-то момент — самого себя.

И это, наверное, самое важное. Не прочитать эту книгу как список чужих ошибок, а остановиться и спросить себя: где я молчу, хотя давно пора говорить? Где я завидую, вместо того чтобы развиваться? Где я терплю, потому что боюсь перемен? Где я играю роль, чтобы меня не отвергли? Где я сам становлюсь человеком, рядом с которым другим больно?

Потому что жизнь между людьми — это не только любовь, дружба, семья, работа и красивые слова. Это ещё и огромная ответственность за то, как мы присутствуем в жизни друг друга. Мы можем быть для кого-то поддержкой, теплом, честностью, опорой. А можем стать источником страха, вины, сомнений и боли. Иногда даже не замечая этого.

Мне хочется, чтобы эта книга была не про осуждение, а про узнавание. Про честный взгляд на людей и на себя. Про то, как много всего в нашей жизни можно было бы спасти одним разговором, одной правдой, одним отказом от маски, одним решением больше не жить против себя.

Потому что в конечном счёте человек начинает меняться не тогда, когда наконец понимает всех вокруг. А тогда, когда впервые по-настоящему понимает себя.

ГЛАВА 1

Люди, которые разучились разговаривать

Когда моему старшему сыну было шесть лет, он часто ставил меня в тупик одной фразой.

Я могла что-то запретить, возмутиться, не понять, начать по-взрослому объяснять, что «так нельзя», «это неправильно», «неудобно», «люди так не делают». А он смотрел на меня совершенно спокойно и говорил:

— Обоснуй.

Шесть лет человеку.

Стоит перед тобой маленький мальчик, а разговаривает так, будто сейчас будет принимать экзамен по логике, психологии и здравому смыслу.

И самое ужасное — он ведь часто был прав.

Потому что взрослые очень любят запрещать не потому, что действительно есть причина. А потому что им неудобно. Потому что так не принято. Потому что страшно. Потому что «а что люди подумают». Потому что они сами когда-то привыкли жить в мире, где проще запретить, чем объяснить.

А ребёнок этого ещё не понимает. Он ещё не испорчен взрослыми страхами, условностями и привычкой делать вид, что всё ясно, даже когда ничего не ясно. Он задаёт самый честный вопрос:

— Почему?

Не «потому что я сказала».

Не «потому что так надо».

Не «потому что неудобно».

А именно — обоснуй.

И я часто ловила себя на том, что мне нечего ответить.

Не потому, что я была какой-то глупой мамой. Хотя, возможно, мои сыновья с детства подозревали, что мама иногда просто красиво делает вид, что всё понимает. А потому что дети иногда рождаются уже с какой-то удивительной внутренней честностью. Как будто у них есть врождённая ниточка к правде, которую взрослые потом годами теряют.

Они ещё не умеют жить в социальных масках.

Не умеют притворяться.

Не умеют мучиться неделю из-за того, что можно спросить за десять секунд.

Не умеют делать вид, что всё нормально, если им непонятно.

Им нужно просто понять.

И ещё была у него одна фраза, которая меня особенно поражала.

Когда я начинала переживать, что кому-то будет неудобно, что кто-то что-то не так поймёт, что лучше не спрашивать, не уточнять, не трогать, не создавать неловкость, он мог совершенно спокойно сказать:

— Ну спроси ртом.

И всё.

Шесть лет.

А по сути — готовая инструкция для половины взрослого человечества.

Спроси ртом.

Не додумывай.

Не страдай молча.

Не обижайся заранее.

Не устраивай внутренний сериал.

Не ищи тайные смыслы там, где можно просто задать вопрос.

Спроси.

Меня это тогда одновременно смешило и загоняло в стопор. Потому что маленький ребёнок вдруг говорил вещь настолько очевидную, что взрослому человеку становилось неловко. Мы же любим всё усложнять. Мы можем часами анализировать чужой взгляд, интонацию, сообщение без смайлика, паузу в разговоре. Можем придумать целую трагедию, обидеться, замолчать, отдалиться, наказать холодом.

Но не спросить.

Потому что страшно.

Страшно показаться навязчивым.

Страшно услышать неприятный ответ.

Страшно выглядеть глупо.

Страшно признаться, что тебе не всё равно.

Страшно начать разговор, который может изменить отношения.

Я уже писала в одной из книг историю, связанную с отцом моего младшего сына. А здесь, наверное, правильно вспомнить отца старшего.

С отцом старшего сына мы разошлись, когда сыну было шесть лет. До этого у нас была долгая история — почти четыре года отношений. Он был моей первой большой любовью, первым мужчиной, первым человеком, с которым молодость казалась бесконечной. Мы были очень молодые, красивые, влюблённые, счастливые. Тогда казалось, что всё впереди, что любовь сама всё выдержит, что если люди любят друг друга, то они обязательно как-нибудь справятся.

Но жизнь часто оказывается сложнее, чем молодая любовь.

Потом появились обиды, недосказанность, молчание, усталость, разные ожидания, разные представления о будущем. И, как это часто бывает, люди расходятся не в один день. Сначала они перестают слышать друг друга. Потом перестают говорить. Потом начинают жить рядом, но уже каждый внутри своей правды.

И только потом происходит развод.

Я сейчас думаю: сколько всего в человеческих отношениях могло бы быть иначе, если бы мы вовремя умели спрашивать. Не копить. Не додумывать. Не ждать, что другой сам догадается. Не превращать молчание в наказание. Не играть в гордость там, где на самом деле страшно и больно.

Может быть, мы всё равно бы разошлись. Такое тоже бывает. Не каждая любовь должна длиться всю жизнь, чтобы быть настоящей. Но, возможно, в каких-то моментах было бы меньше боли, если бы мы тогда умели говорить честнее.

И вот парадокс: взрослые люди с опытом, любовью, драмами, ответственностью часто не умеют того, что шестилетний ребёнок понимает почти инстинктивно.

Не понял — спроси.

Не согласен — обоснуй.

Больно — скажи.

Неудобно — всё равно попробуй поговорить.

Иногда мне кажется, дети рождаются куда более мудрыми, чем мы о них думаем. Просто потом мы, взрослые, слишком старательно учим их бояться: не спрашивай, не лезь, не позорься, не будь навязчивым, не говори прямо, промолчи, потерпи, сделай вид, что всё нормально.

А потом удивляемся, почему выросшие люди не умеют разговаривать.

Хотя, может быть, когда-то они умели.

Просто в какой-то момент им слишком часто говорили:

«Неудобно».

«Нельзя».

«Не спрашивай».

«Не лезь».

«Молчи».

И они замолчали.

А потом выросли и начали страдать не от того, что жизнь такая сложная, а от того, что самый простой человеческий навык — поговорить — стал для них почти подвигом.

Иногда мне кажется, что люди разучились разговаривать не постепенно, а как-то резко. Как будто в какой-то момент человечество массово решило: проще молчать, обижаться, додумывать, страдать, исчезать, чем просто честно поговорить.

Самое странное, что это происходит не с глупыми людьми. Наоборот. Очень часто это взрослые, образованные, успешные люди. Люди с бизнесами, семьями, должностями, опытом. Люди, которые могут провести переговоры на миллионы, но не могут сказать близкому человеку: «Мне больно», «Я тебя не понял», «Давай поговорим нормально».

И ведь почти все человеческие драмы начинаются одинаково — не с большой катастрофы, а с какой-то мелочи, которую никто вовремя не обсудил.

Кто-то не так ответил.

Кто-то слишком сухо написал сообщение.

Кто-то не перезвонил.

Кто-то посмотрел холоднее обычного.

И всё.

У другого человека внутри уже начинается целый сериал.

Я знаю женщину, которая неделю плакала из-за того, что муж во время ужина был молчаливым. Она решила, что он разлюбил её, что у него кто-то появился, что он устал от семьи. Она уже мысленно представляла развод, одиночество, как будет объяснять всё детям. А потом выяснилось, что у человека просто были проблемы на работе и он весь день думал, как не увольнять сотрудников перед Новым годом.

Но за эту неделю она успела прожить внутри настоящую трагедию.

И таких историй огромное количество.

Люди больше не разговаривают друг с другом. Они разговаривают со своими страхами.

У моей знакомой соседки начали строить дом. Очень красивый проект: огромные окна, необычные материалы, современная архитектура. Мы стояли, смотрели на стройку, и я говорю ей:

— Слушай, сходи спроси, что это за технология. Может, вам потом пригодится. Люди обычно спокойно рассказывают.

И я увидела на её лице почти детский страх.

Она начала сразу придумывать:

«Ой, неудобно».

«А вдруг подумают что-то не то».

«А если они не захотят разговаривать?»

«А вдруг я покажусь навязчивой?»

И я тогда поймала себя на мысли: господи, взрослый человек боится просто подойти и заговорить с соседями.

Хотя ведь ничего страшного в этом нет.

Но современный человек настолько привык жить внутри себя, что даже обычный разговор стал восприниматься как стресс.

Людям проще сидеть в интернете и часами искать информацию, чем просто спросить. Проще наблюдать из окна. Проще додумывать. Проще построить в голове чужой характер, чужие мотивы, чужую реакцию — и ни разу не проверить, правда ли это.

И ведь это касается не только бытовых вещей.

Точно так же люди ведут себя в отношениях.

Одна девушка рассказывала мне, как парень начал отвечать ей чуть холоднее обычного. Не ставил сердечки, писал короче, пару раз поздно ответил. И всё — она уже решила, что он её разлюбил. Начала проверять его соцсети, смотреть подписки, искать скрытые смыслы в сообщениях под фотографиями.

Хотя можно было просто спросить:

— У тебя всё нормально?

И знаете, что оказалось?

Человек просто был выжат морально. У него тяжело заболел отец, о чём он вообще никому тогда не рассказывал.

Но вместо разговора люди сейчас выбирают внутреннюю панику.

Самое страшное — мозг в тишине почти всегда дорисовывает худшее.

Особенно если человек тревожный.

Тишина для тревожного человека никогда не бывает просто тишиной. Она мгновенно превращается в:

«Меня бросают».

«Меня не любят».

«Меня предали».

«Со мной что-то не так».

И люди начинают страдать из-за историй, которые сами же придумали.

Особенно печально наблюдать это в семьях.

Иногда муж и жена живут вместе десять или пятнадцать лет, но при этом вообще не умеют разговаривать. Она обижается и молчит. Он чувствует холод и тоже закрывается. Она ждёт, что он сам всё поймёт. Он ждёт, что она перестанет «делать мозги». И вместо одной честной беседы люди годами копят обиды.

А потом в какой-то момент садятся на кухне как чужие.

И никто уже даже не может вспомнить, где всё началось.

Мне кажется, одна из самых больших трагедий человеческих отношений — ожидание, что другие умеют читать мысли.

Люди почему-то уверены: если меня любят — должны понимать без слов.

Но так не работает.

Никто не видит, что происходит внутри другого человека. Никто не знает, какие страхи он носит в себе, какие травмы, какие мысли не дают ему спать ночью.

Именно поэтому разговор — это не слабость.

Наоборот.

Иногда честно сказать:

«Мне плохо»,

«Я ревную»,

«Я обиделся»,

«Я боюсь тебя потерять» —

намного сложнее, чем красиво молчать и делать вид, что тебе всё равно.

Сильный человек — это не тот, кто умеет уходить в холодное молчание. Сильный человек умеет выдержать честный разговор.

Даже неприятный.

Даже болезненный.

Даже тот, где придётся признать собственные ошибки.

Потому что огромное количество боли в жизни людей начинается не с ненависти.

А с одного несказанного разговора.

Иногда мне кажется, что я слишком прямой человек для современного мира. Я люблю честность, люблю открытые разговоры и довольно быстро говорю людям то, что думаю. Не чтобы обидеть, не чтобы задеть, а потому что мне всегда казалось: если проблему можно обсудить — зачем месяцами жить в напряжении, обидах и догадках?

Но чем старше я становлюсь, тем сильнее замечаю странную вещь: очень многие люди боятся не конфликтов, а именно честности.

Я долго не могла понять, почему некоторые люди рядом со мной начинают напрягаться. Почему кто-то осторожничает в разговоре, почему кто-то даже немного побаивается общения. И только со временем начинаю понимать: дело не во мне как таковой. Просто большинство людей привыкли жить через недосказанность.

Им проще улыбаться и обсуждать человека за спиной, чем сказать что-то прямо. Проще копить раздражение месяцами, чем спокойно обсудить проблему. Проще исчезнуть, обидеться, придумать внутри целую драму, чем выдержать один честный разговор.

И вот это меня всегда поражает больше всего. Люди говорят, что хотят правды, но в реальности очень немногие умеют её выдерживать.

Особенно если эта правда касается их самих.

Наверное, поэтому фраза моего шестилетнего сына до сих пор кажется мне такой точной.

Спроси ртом.

В ней нет красивой психологии. Нет сложной теории. Нет длинных объяснений.

Но в ней есть то, чего многим взрослым людям не хватает всю жизнь: простота, честность и смелость начать разговор до того, как молчание разрушит всё, что ещё можно было спасти.

ГЛАВА 2

Люди, которые не могут пережить чужой успех

Наверное, одна из самых странных вещей в человеческой природе — это то, как тяжело некоторые люди переживают не свои проблемы, а чужой успех. Не болезнь, не потерю, не собственный провал, а именно тот момент, когда рядом кто-то начинает расти, зарабатывать, становиться заметнее, сильнее, увереннее. И чем ближе этот человек или эта организация находится к ним, тем больше это воспринимается.

Одно дело — читать в интернете про какого-нибудь миллиардера. Это далеко, почти нереально, как кино. Там можно даже восхищаться: «Молодец, смог». Но совсем другое — когда рядом, в твоём городе, на твоём рынке, в твоей сфере появляется кто-то новый и вдруг начинает делать то, что ты считал только своей территорией.

Вот здесь у некоторых людей начинается настоящая внутренняя война.

Причём я всё чаще замечаю: завидуют не только те, у кого ничего нет. Иногда сильнее всего чужому успеху завидуют люди, которые сами живут очень хорошо. У них есть деньги, имущество, статус, связи, известное имя, большая организация, стабильные доходы. Казалось бы, что тебе ещё нужно? Живи, развивайся, строй своё, улучшай сервис, радуйся тому, что у тебя уже есть. Но нет. Появляется кто-то другой — и чужой успех почему-то начинает восприниматься как личное оскорбление.

Представьте организацию, которая работает на рынке больше пятнадцати лет. Большое учреждение, сильная база, постоянный поток клиентов, хорошие обороты, устойчивое положение. Руководитель привык, что его знают, с ним считаются, на него смотрят как на одного из главных игроков в регионе. Он привык к мысли, что он давно «здесь», что его место закреплено, что он заслужил своё положение временем, связями, опытом, годами работы.

И вдруг появляется новая организация. Не такая старая, не такая привычная рынку, без этого пятнадцатилетнего «прошлого величия». Но у неё другой темп. Там молодая команда, современный отдел маркетинга, нормальная упаковка услуг, грамотная работа с пациентами, быстрые решения, хорошая коммуникация, понятный сервис. Они не сидят в позиции «нас и так знают», а каждый день доказывают рынку, что они нужны.

Проходит год. Потом второй. И вдруг оказывается, что по одному из направлений эта новая организация уже обгоняет старую. По доходам, по потоку, по узнаваемости, по активности. И вот здесь начинается самое интересное.

Вместо того чтобы спокойно сказать: «Они сделали что-то правильно. Давайте посмотрим, чему мы можем научиться», у некоторых руководителей появляется совсем другая реакция. Сначала раздражение. Потом недоверие. Потом злость. Потом желание найти, где они «нечисто работают».

Начинаются разговоры: «Да не может быть у них таких оборотов». «Откуда у них такие пациенты?» «Кто им это всё даёт?» «Наверняка там что-то нарушают». «Надо посмотреть, как они работают». «Надо узнать, какие у них договоры, какие врачи, какие схемы». И человек, у которого и так большая организация, хорошие доходы и стабильная жизнь, вдруг начинает жить не своей работой, а чужими цифрами.

Меня в таких историях всегда поражает один вопрос: зачем считать чужие деньги?

Понятно, что вы конкуренты. Понятно, что рынок один. Понятно, что каждый хочет занимать сильную позицию. Но если поле деятельности огромное, если клиентов много, если регион живой, если потребность в услугах есть, почему чужой рост должен превращаться в личную трагедию? Почему успех другого человека воспринимается не как сигнал: «Надо подтянуться», а как повод начать травлю?

Я видела такие ситуации, когда руководитель крупной организации буквально не мог спокойно произнести название молодой компании. Вроде бы взрослый человек, директор, статус, кабинет, секретарь, совещания, большие обороты. Но стоило зайти разговору о конкурентах, которые быстро выросли, лицо менялось. В голосе появлялось раздражение, в словах — презрение, в интонации — какая-то личная обида.

Он говорил примерно так:

«Ну, конечно, они быстро выросли. Мы же понимаем, как это делается».

«Так честно невозможно».

«Посмотрим, сколько они продержатся».

«Сейчас их проверяют — и всё станет понятно».

«У нас пятнадцать лет репутации, а они кто такие вообще?»

И в этих словах было не профессиональное беспокойство за рынок. Там была боль. Очень человеческая, очень неприятная боль человека, который вдруг почувствовал, что мир больше не крутится только вокруг него.

Потому что иногда старые игроки рынка привыкают не развиваться, а владеть. Они начинают воспринимать сферу не как живую конкуренцию, а как территорию, которая им принадлежит по праву давности. Как будто если ты был первым или долго работал, то новые люди должны вечно стоять ниже, тише, скромнее, беднее.

Но жизнь так не устроена.

Нельзя сказать рынку: «Подождите, мы здесь давно, поэтому никто не должен нас обгонять». Нельзя сказать пациентам: «Вы обязаны выбирать нас, потому что мы работаем пятнадцать лет». Нельзя сказать молодой команде: «Не развивайтесь слишком быстро, потому что нам неприятно».

Успех не спрашивает разрешения у тех, кто привык быть главным.

И вот это некоторых людей особенно злит.

На самом деле они завидуют не только деньгам. Они завидуют энергии. Смелости. Скорости. Способности быстро меняться. Способности говорить с современным человеком на современном языке. Завидуют тому, что кто-то не боится пробовать, вкладываться в рекламу, строить отдел продаж, обучать администраторов, работать с репутацией, менять подход.

Но признать это честно очень трудно. Гораздо проще сказать: «Они работают нечисто».

Хотя самое странное, что те, кто громче всех обвиняет других в нечестности, сами часто не являются образцом прозрачности. У них тоже бывают свои серые зоны, свои компромиссы, свои удобные молчания, свои нарушения, на которые они закрывают глаза. Но свою нечестность человек почти всегда объясняет обстоятельствами, а чужой успех — преступлением.

Это очень тонкий и неприятный механизм.

Свои ошибки — «так получилось».

Свои нарушения — «все так работают».

Свои агрессивные методы — «это бизнес».

А чужой успех — «там точно что-то не так».

Однажды я услышала фразу: «У них слишком большие доходы для такого срока». И меня она зацепила. Потому что в ней было всё. Не анализ рынка, не профессиональный интерес, не желание разобраться, а именно невозможность смириться: «Почему у них получилось быстрее, чем у нас? Почему они моложе, а уже зарабатывают? Почему их знают? Почему к ним идут?»

И ведь если бы этот человек потратил хотя бы половину энергии, которую он тратит на обсуждение конкурентов, на развитие своей организации, результат был бы совершенно другим. Можно было бы улучшить сервис, поговорить с пациентами, посмотреть путь клиента, обновить сайт, обучить администраторов, пересобрать маркетинг, усилить врачей, сделать нормальную систему контроля качества. Но нет. Намного проще сидеть и говорить: «У них что-то нечисто».

Зависть опасна тем, что она создаёт иллюзию деятельности. Человеку кажется, что он что-то делает: обсуждает, выясняет, собирает информацию, «держит руку на пульсе». Но на самом деле он не строит своё. Он живёт чужим. Его день начинается не с вопроса «что мы сегодня улучшим?», а с вопроса «что там у них?».

Кто у них пришёл работать.

Какой врач перешёл.

Сколько пациентов записалось.

Какую рекламу запустили.

Какой ремонт сделали.

Какие отзывы появились.

Какая машина у директора.

Куда он поехал отдыхать.

И постепенно человек становится заложником чужой жизни. У него есть своя компания, свои сотрудники, свои клиенты, свои задачи, но эмоционально он живёт в чужом кабинете, в чужой кассе, в чужой бухгалтерии, в чужом успехе.

Мне кажется, это страшно.

Потому что зависть почти никогда не делает человека сильнее. Она может на короткое время дать злость, азарт, желание доказать. Но если человек не переводит эту энергию в развитие, она начинает разъедать его изнутри. Он становится раздражительным, подозрительным, злым. Ему уже мало того, что у него самого хорошо. Ему нужно, чтобы у другого стало хуже.

А это уже не конкуренция. Это внутренняя бедность.

Конкуренция — это когда ты видишь сильного игрока и становишься лучше. Зависть — это когда ты видишь сильного игрока и хочешь, чтобы он упал.

И вот здесь проходит очень важная граница.

Зрелый руководитель смотрит на новую успешную организацию и говорит: «Они молодцы. Нам надо подтянуться». Незрелый руководитель говорит: «Надо их проверить». Зрелый думает: «Что мы можем улучшить?» Незрелый думает: «Как сделать так, чтобы у них появились проблемы?» Зрелый признаёт: «Рынок изменился». Незрелый обижается на рынок за то, что он перестал быть удобным.

В этой теме есть ещё одна болезненная вещь. Люди часто воспринимают чужой успех как доказательство собственной несостоятельности. Хотя это совсем не так. Если кто-то рядом вырос, это не значит, что ты стал хуже. Это значит только одно: рядом появился ещё один сильный человек или сильная команда.

Но для человека с хрупким самолюбием это невыносимо.

Ему кажется, что если другой зарабатывает больше, то его унизили. Если у другого больше пациентов, значит, его обошли. Если другого чаще обсуждают, значит, его забыли. И тогда начинается борьба не за рынок, а за самооценку.

Внешне это выглядит как деловой конфликт. На самом деле внутри часто сидит маленький испуганный человек, который не может принять простую мысль: мир большой, и в нём могут быть успешны не только мы.

Мне хочется сказать таким людям: остановитесь. Посмотрите на себя. У вас уже многое есть. У вас организация, команда, имя, опыт, деньги, возможности. Зачем превращать чужой успех в свою личную боль? Зачем считать чужие доходы, если можно улучшать свои процессы? Зачем копать под другого, если можно честно задать себе вопрос: «Где мы отстали?»

Потому что иногда новая организация выигрывает не потому, что она «нечистая», а потому что она живее. Быстрее. Смелее. Внимательнее к людям. Она лучше слышит клиента. Лучше работает с репутацией. Лучше объясняет ценность своих услуг. Лучше отвечает на звонки. Лучше выстраивает доверие.

И это, конечно, неприятно признать. Но это честнее, чем годами рассказывать себе сказку о чужой нечестности.

Я думаю, зависть к чужому успеху особенно разрушительна для руководителей. Потому что руководитель, заражённый завистью, заражает ею всю организацию. Он начинает собирать вокруг себя не сильных людей, которые предлагают решения, а тех, кто поддерживает его раздражение. На совещаниях обсуждают не развитие, а конкурентов. Не ошибки сервиса, а чужую рекламу. Не стратегию, а слухи.

И постепенно компания перестаёт смотреть вперёд. Она всё время смотрит в сторону.

А тот, кто всё время смотрит в сторону, рано или поздно перестаёт видеть дорогу перед собой.

Наверное, главный вопрос этой главы не в том, почему другие зарабатывают больше. Главный вопрос в другом: почему вам так больно это видеть?

Потому что чужие деньги сами по себе не причиняют боли. Боль появляется там, где чужой успех задевает собственную неуверенность, страх старения, страх потерять власть, страх оказаться уже не главным, не лучшим, не единственным.

И тогда человек начинает воевать не с конкурентом. Он воюет со временем. С рынком. С молодостью других. С переменами. С собственной тревогой.

Но эту войну невозможно выиграть травлей.

Её можно выиграть только честностью перед собой.

Да, кто-то пришёл позже и вырос быстрее. Да, кто-то оказался смелее. Да, кто-то лучше почувствовал момент. Да, рынок изменился. И теперь вопрос не в том, как уничтожить того, кто вырос рядом. Вопрос в том, готов ли ты сам меняться.

Потому что места под солнцем действительно много. Особенно там, где есть потребность, люди, клиенты, пациенты, работа, жизнь. Но человеку, который живёт завистью, всегда кажется, что солнце одно и оно светит кому-то другому.

А зрелый человек понимает: чужой свет не гасит твой. Он просто показывает, что светить можно сильнее.

ГЛАВА 3

Руководители, которые боятся сильных сотрудников

Наверное, одна из самых опасных вещей для любой организации — это руководитель, который боится сильных людей рядом с собой.

Причём внешне это почти никогда не выглядит очевидно.

На собеседованиях такие руководители любят говорить красивые фразы:

«Мы собираем сильную команду».

«Нам нужны инициативные сотрудники».

«Мы ценим профессионалов».

«Мы хотим, чтобы люди развивались».

Но потом в компанию приходит действительно сильный человек — и начинается совсем другая история.

Потому что талантливый сотрудник неудобен.

Он задаёт вопросы.

Он предлагает новые идеи.

Он видит проблемы.

Он не боится говорить.

Он умеет мыслить самостоятельно.

А слабого руководителя это пугает.

Ему нужны не сильные люди, а удобные.

Те, кто не спорит.

Не выделяется.

Не затмевает начальника.

Не задаёт лишних вопросов.

Не становится слишком заметным.

Я очень часто наблюдала это в коллективах. Причём особенно ярко — в организациях, где руководитель привык быть не просто главным, а единственным центром внимания и власти.

В таких местах постепенно формируется странная атмосфера. Люди начинают понимать: слишком умным быть опасно.

Однажды я видела ситуацию, когда в организацию пришла молодая девушка — очень энергичная, грамотная, современная. Она буквально за несколько месяцев начала улучшать процессы: предлагала идеи по сервису, по работе администраторов, по коммуникации с клиентами, по рекламе. Она не делала ничего плохого. Наоборот — она искренне хотела сделать организацию сильнее.

Сначала её хвалили.

Потом начали раздражаться.

Потому что её начали замечать.

Клиенты стали благодарить именно её.

Сотрудники начали прислушиваться к её мнению.

Некоторые процессы действительно стали работать лучше.

И вот тут началось самое интересное.

Руководитель, который раньше говорил: «Нам нужны инициативные люди», вдруг начал видеть в ней не помощь, а угрозу.

Сначала появились мелкие замечания.

Потом холодность.

Потом обесценивание.

«Да ничего особенного она не делает».

«Слишком много на себя берёт».

«Пусть знает своё место».

«Она думает, что самая умная».

И я тогда очень остро почувствовала одну вещь: некоторые руководители хотят сильную команду ровно до того момента, пока эта команда не начинает светить слишком ярко.

Потому что проблема не в сотруднике. Проблема — во внутренней неуверенности самого руководителя.

Сильный руководитель не боится талантливых людей рядом. Наоборот — он собирает их вокруг себя, потому что понимает: именно такие люди двигают компанию вперёд.

А слабый руководитель начинает конкурировать со своими же сотрудниками.

И это выглядит очень странно со стороны.

Взрослый человек, директор, владелец бизнеса, руководитель большого коллектива — и вместо того чтобы развивать сильных людей, он начинает их подавлять.

Почему?

Потому что ему страшно потерять ощущение собственной значимости.

Он боится, что:

сотрудника будут больше любить,

к сотруднику будут больше прислушиваться,

сотрудник станет заметнее,

сотрудник однажды уйдёт и создаст что-то своё.

И тогда начинается тихая внутренняя война.

Очень часто такие руководители даже не осознают, что делают. Им кажется, что они «ставят человека на место», «сохраняют дисциплину», «контролируют коллектив». Но на самом деле они постепенно уничтожают всё живое вокруг себя.

Я видела организации, где сотрудники буквально боялись предлагать идеи.

Потому что любая инициатива заканчивалась одинаково:

либо тебя обесценят,

либо высмеют,

либо сделают вид, что это неважно,

либо позже выдадут твою идею за идею руководителя.

И через какое-то время люди перестают стараться.

Они начинают работать ровно настолько, чтобы к ним не было претензий. Не больше.

Знаете, что самое страшное?

Когда талантливый, живой, энергичный человек постепенно становится пустым.

Сначала он приходит с горящими глазами. Хочет улучшать, развивать, двигаться. Потом несколько раз сталкивается с холодом, раздражением, скрытой агрессией — и начинает гаснуть.

Он уже не предлагает идеи.

Не проявляет инициативу.

Не хочет лишний раз говорить.

Он просто эмоционально выживает.

Именно так многие организации сами убивают лучших людей.

А потом руководители сидят и говорят:

«Сейчас нет нормальных сотрудников».

«Никто не хочет работать».

«Все ленивые».

«Нет инициативных людей».

Хотя проблема иногда не в людях.

Проблема в атмосфере, где опасно быть сильным.

Мне кажется, сильный руководитель отличается очень простой вещью: он не боится, что рядом кто-то тоже будет ярким.

Наоборот.

Ему приятно видеть, как растут его сотрудники. Он не воспринимает это как угрозу собственной власти. Потому что его самооценка держится не на том, чтобы быть единственной звездой в комнате.

А вот человек с внутренней неуверенностью всегда боится конкуренции. Даже если эта конкуренция идёт от собственного коллектива.

Иногда это доходит до абсурда.

Я видела руководителей, которых раздражало:

если сотрудника хвалят пациенты,

если сотрудник красиво выглядит,

если сотрудник слишком уверенно говорит,

если у сотрудника начинает что-то хорошо получаться.

Вместо гордости за свою команду внутри у них появлялось напряжение.

И это очень печально.

Потому что организация, где руководитель боится сильных людей, рано или поздно начинает деградировать.

Сильные уходят.

Остаются удобные.

А удобные редко двигают что-то вперёд.

Они умеют соглашаться.

Умеют молчать.

Умеют не раздражать руководство.

Но именно сильные люди обычно создают развитие.

Иногда мне кажется, что настоящий уровень руководителя виден не по размеру его кабинета и не по оборотам компании, а по тому, какие люди рядом с ним остаются спустя годы.

Если рядом только тихие, запуганные, безинициативные сотрудники — это о многом говорит.

Потому что сильный человек не боится сильных рядом. Ему не нужно искусственно уменьшать других, чтобы чувствовать себя большим.

Это вообще одна из самых важных мыслей в жизни: человек, уверенный в себе, не боится чужого света.

Только внутренне слабый человек всё время пытается кого-то приглушить.

Я думаю, многие руководители даже не понимают, сколько талантливых людей ушло из их организаций не из-за денег, а из-за атмосферы. Из-за ощущения, что тебя не ценят, не слышат, не дают расти. Человек может терпеть нагрузку, сложности, усталость. Но очень тяжело терпеть постоянное внутреннее ощущение, что твоё развитие кого-то раздражает.

Особенно страшно, когда это раздражает твоего же руководителя.

И тогда сильные люди уходят. Открывают свои проекты. Создают свои команды. Начинают строить вокруг себя ту атмосферу, которой когда-то не хватило им самим.

А бывшие руководители потом говорят:

«Он зазвездился».

«Она стала слишком самоуверенной».

«Они неблагодарные».

Хотя иногда человек просто устал жить в месте, где ему постоянно приходилось уменьшать себя, чтобы кому-то было спокойнее.

Наверное, зрелость руководителя начинается с момента, когда он перестаёт видеть угрозу в сильных людях рядом.

Потому что настоящий лидер не собирает вокруг себя слабых.

Он создаёт рядом с собой других сильных людей — и именно поэтому становится ещё сильнее сам.

ГЛАВА 4

Сотрудники, которые годами жалуются, но ничего не меняют

Наверное, одна из самых печальных вещей, которые я наблюдала в жизни, — это люди, которые годами живут в ненавистной им реальности, но при этом ничего не делают, чтобы из неё выйти. Они жалуются на работу, на начальство, на зарплату, на коллектив, на график, на жизнь, на страну, на клиентов, на усталость, на несправедливость, но проходят годы — и ничего не меняется. Меняются только даты в календаре, возраст в паспорте и уровень внутренней усталости.

Самое страшное, что многие из этих людей когда-то были совсем другими.

Когда-то они были живыми.

У них были идеи, энергия, желание чего-то добиться, куда-то расти, что-то строить. Они приходили в профессию с интересом, в работу — с надеждой, в коллектив — с ощущением, что впереди будет жизнь. Но потом что-то постепенно ломалось. Иногда это происходило резко, после какого-то унижения, тяжёлого опыта, токсичного руководителя или предательства. А иногда — очень медленно, почти незаметно, как будто человек просто каждый день понемногу соглашался жить не своей жизнью.

Я помню одну женщину, которая работала администратором в клинике. Очень приятная, умная, грамотная, с хорошим чувством юмора. Каждый день она говорила одно и то же:

«Я ненавижу эту работу».

«Я больше не могу видеть этих людей».

«Меня здесь никто не ценит».

«Я чувствую себя как робот».

«Я хочу уйти».

И знаете, сколько лет длился этот разговор?

Семь.

Семь лет человек каждое утро просыпался с ощущением внутреннего раздражения, ехал на работу, которую ненавидел, возвращался домой выжатым, жаловался, плакал, снова обещал себе уйти — и на следующий день всё повторялось заново.

И однажды я спросила её:

— А что тебя держит?

И она вдруг замолчала.

Потому что очень часто людей держит не реальность, а страх.

Страх перемен.

Страх неизвестности.

Страх начать сначала.

Страх оказаться недостаточно хорошим.

Страх потерять даже то несчастье, к которому уже привык.

Это очень страшное состояние — привыкнуть к собственной неудовлетворённости настолько, что она становится почти частью личности.

Человек уже не живёт — он функционирует.

Утром работа.

Вечером усталость.

Иногда сериалы.

Иногда алкоголь.

Иногда разговоры о том, как всё надоело.

И самое печальное, что со временем люди начинают воспринимать такую жизнь как норму.

Я знала мужчину, который больше десяти лет работал в месте, которое буквально уничтожало его психологически. Руководитель постоянно унижал сотрудников, коллектив был токсичным, атмосфера была тяжёлой. Он каждый вечер говорил друзьям:

— Я не могу там больше находиться.

— Меня трясёт от этой работы.

— Я ненавижу понедельники.

Но при этом каждый раз, когда ему предлагали попробовать что-то новое, он находил причину остаться:

«Сейчас не время».

«Нужно подождать».

«А вдруг будет хуже?»

«Ну хотя бы здесь стабильность».

И вот это слово «стабильность» иногда становится самой красивой упаковкой для несчастной жизни.

Потому что многие люди выбирают не счастье, а привычность.

Даже если эта привычность разрушает их изнутри.

Мне кажется, одна из самых опасных вещей в жизни — это способность человека адаптироваться к несчастью. Люди привыкают жить без любви, без уважения, без радости, без интереса к жизни. Привыкают к токсичным отношениям, к плохой работе, к внутренней пустоте. И самое страшное — через какое-то время они перестают даже верить, что может быть иначе.

Иногда разговариваешь с человеком и понимаешь: он уже настолько сросся со своей ролью жертвы, что выход из неё пугает его больше, чем сама проблема.

Потому что если признать, что ты можешь что-то изменить, тогда придётся брать ответственность за свою жизнь.

А это страшно.

Намного проще говорить:

«Начальник виноват».

«Страна виновата».

«Родители виноваты».

«Муж виноват».

«Жена виновата».

«Клиенты ужасные».

«Везде всё одинаково».

Потому что пока виноват кто-то другой, человеку не нужно ничего менять самому.

И я сейчас не говорю о ситуациях, где у человека действительно нет возможностей, денег или ресурсов. Такие случаи бывают. Жизнь иногда действительно ставит людей в очень тяжёлые условия. Но очень часто проблема не в отсутствии возможностей, а в отсутствии внутренней смелости.

Я видела людей, которые уходили почти с нуля и через несколько лет были счастливы, потому что наконец начали жить своей жизнью. И видела тех, кто имел все возможности что-то изменить, но продолжал годами сидеть в ненавистной реальности, потому что внутренне уже смирился с ней.

Особенно страшно наблюдать это у людей после сорока-пятидесяти лет. Иногда разговариваешь с человеком и чувствуешь, как внутри него умерло ощущение будущего. Он уже не ждёт ничего хорошего. Не строит планы. Не мечтает. Он просто доживает от выходных до выходных, от отпуска до отпуска, от зарплаты до зарплаты.

Но при этом продолжает жаловаться.

И здесь есть одна очень неприятная правда: некоторые люди не хотят менять жизнь, они хотят только эмоционально выпускать пар. Им важно не решить проблему, а регулярно рас-

сказывать о ней. Жалоба становится частью общения, частью личности, частью их привычной эмоциональной среды.

Иногда такие люди даже раздражаются, когда им предлагают реальное решение.

Потому что решение означает действие.

А действие разрушает привычную роль человека, который всё время страдает.

Я помню разговор с одной женщиной, которая постоянно жаловалась на мужа, на отношения, на усталость, на отсутствие помощи. И в какой-то момент я осторожно спросила:

— А ты вообще хочешь что-то изменить?

И она неожиданно ответила:

— Не знаю.

И вот это «не знаю» было страшнее всех её жалоб.

Потому что иногда люди настолько привыкают к несчастью, что уже не понимают, кто они без него.

Наверное, одна из самых сложных вещей в жизни — признать, что тебя разрушает не только обстоятельство, но и собственное бездействие.

Это болезненно.

Потому что тогда уже нельзя всю ответственность переложить на других.

Тогда приходится честно смотреть на свою жизнь и задавать себе очень неприятные вопросы:

«Почему я до сих пор здесь?»

«Чего я боюсь?»

«Почему я годами терплю то, что делает меня несчастным?»

«Что будет, если я всё-таки попробую изменить свою жизнь?»

И иногда ответы на эти вопросы меняют человека сильнее, чем любые мотивационные книги и советы.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.