

ОТ ИДЕИ К УСПЕХУ

Эффект муравейника

Успешная работа
команды
и коллективный разум

«Коллективный разум (CQ) – это совершенно новая концепция, помогающая понять, как отдельные люди и коллективы, объединенные для достижения общей цели, могут добиться поразительных результатов. Эта книга – настоящее открытие!»

Альберт Зиберт, Ph.D., автор книги «The Resiliency Advantage»



Стивен Джойс

По договору между издательством «Символ-Плюс» и Интернет-магазином «Books.Ru – Книги России» единственный легальный способ получения данного файла с книгой ISBN 978-5-93286-178-3, название «Эффект муравейника. Успешная работа команды и коллективный разум» – покупка в Интернет-магазине «Books.Ru – Книги России». Если Вы получили данный файл каким-либо другим образом, Вы нарушили международное законодательство и законодательство Российской Федерации об охране авторского права. Вам необходимо удалить данный файл, а также сообщить издательству «Символ-Плюс» (piracy@symbol.ru), где именно Вы получили данный файл.

Teaching An Anthill to Fetch

Developing Collaborative
Intelligence @ Work

Stephen Joyce

ОТ ИДЕИ К УСПЕХУ

ЭФФЕКТ МУРАВЕЙНИКА

Успешная работа команды
и коллективный разум

Стивен Джойс



Санкт-Петербург — Москва
2010

Серия «От идеи к успеху»

Стивен Джойс

Эффект муравейника

Успешная работа команды и коллективный разум

Перевод А. Балаева

| | |
|----------------------|--------------------|
| Главный редактор | <i>А. Галунов</i> |
| Зав. редакцией | <i>Н. Макарова</i> |
| Выпускающий редактор | <i>П. Щеголев</i> |
| Редактор | <i>Е. Лурье</i> |
| Корректор | <i>С. Минин</i> |
| Верстка | <i>К. Чубаров</i> |

Джойс С.

Эффект муравейника. Успешная работа команды и коллективный разум. – Пер. с англ. – СПб: Символ-Плюс, 2010. – 208 с., ил.

ISBN 978-5-93286-178-3

В современных условиях ведения бизнеса успех во многом зависит от тесного сотрудничества в команде. Выработка решений с опорой на коллективный разум может оказаться тем, что определяет разницу между процветанием и выживанием. Издание представляет собой практическое руководство по созданию сплоченной команды независимо от места работы или уже сложившихся связей. Главная мысль книги состоит в том, что следование нескольким простым принципам может помочь наладить более продуктивную совместную работу, раскрыть внутренний потенциал коллектива. Эти навыки доступны каждому, и приводимые простые упражнения помогут их развить.

Автор книги Стивен Джойс – авторитетный преподаватель, популярный писатель и опытный бизнес-консультант. Его глубокие исследования в области психологии и нейролингвистики создали ему репутацию эксперта по организации совместной деятельности.

ISBN 978-5-93286-178-3

ISBN 978-0-978-03120-6 (англ)

© Издательство Символ-Плюс, 2010

Authorized translation of the English edition © 2007 Mighty Small Books Publishing. This translation is published and sold by permission of Mighty Small Books Publishing, the owner of all rights to publish and sell the same.

Все права на данное издание защищены Законодательством РФ, включая право на полное или частичное воспроизведение в любой форме. Все товарные знаки или зарегистрированные товарные знаки, упоминаемые в настоящем издании, являются собственностью соответствующих фирм.

Издательство «Символ-Плюс». 199034, Санкт-Петербург, 16 линия, 7,
тел. (812) 324-5353, www.symbol.ru. Лицензия ЛП N 000054 от 25.12.98.

Подписано в печать 30.06.2010. Формат 70×90 ¹/₁₆. Печать офсетная.

Объем 13 печ. л. Тираж 1500 экз. Заказ №

Отпечатано с готовых диапозитивов в ГУП «Типография «Наука»

199034, Санкт-Петербург, 9 линия, 12.

*Посвящается самым дорогим для меня людям –
Сэнди, Зое и Лиланду.
За все те любовь и радость, которые вы дарите мне.*

Оглавление

| | |
|--|----|
| Отзывы | 11 |
| Введение в предмет | 17 |
| Что если бы мы сумели научить муравейник фокусироваться? | 18 |
| Глава 1. Представления | 21 |
| Парадигма коллективного интеллекта | 22 |
| Представления и поведение | 24 |
| Ревизия представлений как навык | 25 |
| Ограничения наших убеждений | 28 |
| «Санта-Класс» | 30 |
| Реальность – это то, на что мы обращаем внимание | 30 |
| Связь представлений и CQ | 31 |
| Самоисполняющиеся предсказания и потери | 32 |
| Гэри Макферсон – живое свидетельство силы представлений | 34 |
| Представления о стрессоустойчивости | 36 |
| Правильно поставленный вопрос предпочтительнее легкого ответа | 38 |
| Глава 2 .Восприятие | 43 |
| 1. Внимание | 46 |
| 2. Восприятие как отражение реальности | 50 |
| 3. Отфильтрованы или проникли незаметно? | 54 |
| 4. Перспектива: результат поиска зависит от того, где искать..... | 56 |
| 5. Фреймы – каждый устанавливает себе рамки | 60 |
| «Свет мой, зеркальце, скажи...» | 63 |

| | |
|---|------------|
| Глава 3. Самоконтроль | 68 |
| Первая борозда | 68 |
| 1. Гибкость восприятия..... | 71 |
| 2. Поиск смысла | 73 |
| 3. Контроль эмоций..... | 74 |
| 4. Ментальные модели | 76 |
| 5. Руководство и следование | 77 |
| 6. Намерение | 79 |
| 7. Настойчивость | 84 |
| 8. Согласование | 86 |
| 9. Самовыражение | 89 |
| Глава 4. Коммуникация | 96 |
| Верхи вниз – низы наверх | 96 |
| Манипулирование или влияние? | 97 |
| На качелях | 100 |
| Другое отношение | 101 |
| Всегда ли виден Орион? | 102 |
| Типы коммуникации..... | 103 |
| Коммуникация со скоростью света | 105 |
| Так ли важно, кто виноват? | 106 |
| Люди, похожие на нас | 107 |
| Я тебя вижу | 108 |
| Поведение, привлекающее внимание | 109 |
| Преимущества умения слушать | 109 |
| Обязательство против соглашения..... | 111 |
| Команды, которые «говорят свою правду» | 113 |
| Хороший вопрос | 114 |
| Глава 5. Связи..... | 119 |
| Празднуем День Взаимозависимости | 120 |
| CQ, сообщество и организации | 121 |
| Сотрудничество и проявление стрессоустойчивости | 123 |
| CQ в действии | 124 |

| | |
|--|------------|
| Мощь коллективных взаимоотношений | 127 |
| Верхи вниз – низы вверх | 130 |
| Мудрые команды | 132 |
| Сотворчество против сореакции | 134 |
| Воспитывая Аризону и CQ | 135 |
| Технологии, связь и CQ | 137 |
| Глава 6. Креативность и находчивость | 142 |
| Разумная бактерия | 144 |
| CQ и обучение | 144 |
| Эпоха креативности | 145 |
| Контркреативное обучение | 146 |
| Как встроить креативность в бизнес-процессы | 149 |
| Креативность во всей своей природной силе | 152 |
| Больше места? | 153 |
| «Собственноручное» творчество | 154 |
| На что способна креативность? | 155 |
| Глава 7. Осмысленное участие | 160 |
| Представления относительно участия | 161 |
| Какой смысл вы выберете для своей работы? | 161 |
| Сказать «да» | 162 |
| Храбрость под огнем противника | 164 |
| Работа как вклад в общее дело | 165 |
| Самый трудный вопрос на свете | 166 |
| Поиск полезного смысла в работе | 167 |
| Как удерживать свою жизнь | 168 |
| Храбрость под огнем противника | 170 |
| «Молоток, молоток! Полцарства за молоток!» | 171 |
| Проглоти или проглотят тебя | 171 |
| Магия действия | 173 |
| Принимать осмысленное участие – значит создавать будущее | 173 |
| О надежде и страхе | 174 |
| Насколько реальна реальность? | 175 |

| | |
|--|------------|
| Глава 8. Формируем команды с высоким CQ | 180 |
| Команды, обладающие коллективным интеллектом, скучны | 181 |
| Новое поколение – новое отношение? | 182 |
| Многомерный коучинг..... | 183 |
| Как научить муравейник коучингу..... | 184 |
| Итак, что дальше | 189 |
| Подхватите вызов CQ..... | 190 |
| Об авторе | 191 |
| Малоизвестные факты о Стивене Джойсе..... | 192 |
| Библиография..... | 193 |
| Алфавитный указатель | 197 |

ОТЗЫВЫ

«Стив рассказывает между нами, чертит схемы, отпускает шутки и между делом доказывает нам, что человеческий разум может сделать намного больше, чем мы в состоянии предположить... Добро пожаловать в мир новых знаний с отличным гидом.»

*Мэрилин Гамильтон, доктор философии,
сертифицированный главный бухгалтер,
основатель сообщества «Integral City»*

«Идея привести силу коллективного разума в организации появилась в подходящее время. Наличие коллективного участия в обучении и действиях каждого сотрудника организации – это важный ресурс, требующийся любому человеку для выполнения реальной работы. Это совершенно необходимая книга.»

*Стивен Хоббс, доктор педагогических наук,
автор книги «Help Them to Help YOU Lead»*

«Стивен наслаждается процессом подведения нас к более полному осознанию интенсивной реализации нашего коллективного интеллекта. Это практическое руководство открывает перед вами приемы, которые позволяют овладеть внутренним потенциалом коллективного взаимодействия.»

*Дж. Брайен Уодворд, доктор философии,
старший преподаватель Лаборатории развития
и обучения лидерству национального
культурно-исследовательского института
«The Banff Centre», Канада*

«Отключите автопилот и прочтите эту книгу. Обретя мудрость и понимание, вы совершенно по-новому взглянете на свою работу и смысл происходящего...»

*Пол Белчер, тренер, консультант
и инструктор центра НЛП-тренинга «ABL World»*

«Стивен обладает необыкновенной способностью делать сложное простым. Эта книга посвящена высвобождению человеческого потенциала. Одновременно и вдумчивый, и практичный, автор выдвигает простую систему высших законов, которые организации могут применить себе на благо независимо от того, что может преподнести будущее... Откройте заново неограниченный потенциал стрессоустойчивости, который будет всегда у вас под рукой, если вы формируете единый коллектив для плодотворного сотрудничества.»

*Клиффорд Уэссел, консультант и инструктор
по повышению производительности труда*

«Исключительно полезная... эта книга представляет собой продуманный набор практик для организации лучшей жизни.»

*Дон Хилл, идейный лидер по средствам массовой информации
Лаборатории развития и обучения лидерству
национального культурно-исследовательского
института «The Banff Centre», Канада*

«Всякий любитель хороших историй определенно оценит ирландский ритм голоса Джойса, сопровождающий вас на каждой странице.»

*Майкл Мос, доктор философии, адъюнкт-профессор
факультета бизнеса университета Атабаски, Канада*

«Книга дает ценный способ укрепления эмергентного навыка выживания – сотрудничества. Вместе с дополнительной информацией “Узнайте больше” и практическими “Инструментами” издание являет собою передовой стратегический план – как заставить коллективный интеллект действительно работать на рабочем месте!»

*Роджер Галликсон, генеральный директор
агентства «MVP Collaborative»*

«Эта книга должна быть на столе у каждого. Она содержит ценные выводы, которые могут быть полезны любой организации, планирующей перемены и желающей использовать по максимуму один из важнейших активов – человеческие ресурсы.»

*Рик Трэйл, центр «Community Futures»,
Альберта, Канада*

«<Эта книга>... практическое руководство, содержащее предложения и упражнения по усовершенствованию “коллективного интеллекта” вашей команды. Отличное дополнение к библиотеке классики лидерства.»

*Питер Макнаб,
автор книги «Towards An Integral Vision»¹*

«Эта книга поможет менеджерам и руководителям команд более ясно увидеть предмет изучения... Признание великой мощи коллективного интеллекта.»

*Уилл Блэк, тренер руководящего персонала
учебного центра «SourceS of Executive Action»,
Альберта, Канада*

¹ Макнаб П. «Интегральное общение. Мастерство коммуникации с помощью системы НЛП и интегральной модели Кена Уилбера». – Пер. с англ. – М.: Открытый Мир, 2010. – Прим. перев.

Благодарности

Я хочу поблагодарить тех людей, чьи советы и рекомендации существенно обогатили мою книгу: Джуди Кидд, Брайен Уодворд, Кен Лоув, Кейт Уэбб, Дон Хилл, Гэри Макферсон и Дэн Дибл.

Эта книга появилась в печати благодаря высокому мастерству и чуткому руководству таких людей, как Кэтрин Лик, моего редактора из «Green Onion Publishing», ставшей для меня не только редактором, но и наставником – благодаря ей процесс работы над книгой стал легким и приятным; Ким Монтефорте, оказавшей неоценимую помощь в верстке и подготовке текста к печати; Дайэны Литл, проявившей огромное терпение и преданность работе и создавшей великолепный дизайн обложки; и Джейн Аткинсон, моего инструктора, научившей меня сохранять сосредоточенность на цели и «находить свою дорожку». Спасибо вам, друзья, это было приятное и познавательное приключение.

Отдельная благодарность самому важному участнику проекта, Сэнди, талантливому и всегда готовому поддержать меня партнеру. Без нее эта книга никогда бы не появилась на свет.

Несколько слов об этой книге

Книга «Эффект муравейника. Успешная работа команды и коллективный разум» была создана как практическое руководство для развития CQ в рабочей среде. Для этого мы добавили в книгу значительное количество ссылок.



Узнайте больше

Многие места в тексте отмечены указателем вида «Узнайте больше». Это означает, что вы можете зайти на веб-сайт *www.anthillsite.com* и получить больше информации по текущей теме. На сайте проследуйте по нужным ссылкам.

Инструмент CQ [©]

В конце каждой главы вы найдете упражнения, отмеченные знаком «Инструмент CQ». Они помогут вам улучшить коллективное взаимодействие и станут для вас и вашей команды вызовом и источником мотивации.

Введение в предмет

Жизнь муравьев, как и других общественных насекомых, подчинена сложной иерархии взаимного обслуживания. Такая организация способствует коллективному выживанию. Муравейник может поддерживать состояние внутренней среды и находить источники пищи в самых неблагоприятных условиях. Ни один из муравьев не знает, как работает вся система, да и не нуждается в полном представлении. Каждый отдельно взятый муравей не отличается разумностью, но колония этих насекомых представляет собой единый, удивительно интеллектуальный организм. Муравей работает для муравейника, и наоборот. Сообщество, которое муравьи создают и поддерживают своим трудом, благополучно справляется с колебаниями параметров среды обитания. Другими словами, колония муравьев (муравейник) – это отличный пример «коллективного разума» (Collaborative Intelligence) высокого уровня.

СQ – коэффициент сотрудничества, или полезного взаимодействия, определяется как потенциал объединения интеллектуальных способностей участников групповых отношений.

Джеймс Донехей (Jim Donehey) придумал афоризм «Невозможно научить муравейник фокусироваться» («You can't teach an anthill to fetch»), когда работал в кредитной компании «Capital One». В то время перед ним как перед администратором стояла задача помочь его организации с персоналом в 1800 человек адаптироваться, чтобы правильно и своевременно реагировать на колебания насыщенного конкуренцией и быстро меняющегося сегмента рынка. Донехею необходимо было сфокусировать внимание целой организации на насущных проблемах, стоящих перед бизнесом.

Неважно, работаете вы в небольшом коллективе некоммерческой организации или в гигантской многопрофильной корпорации, вам приходится как-то отвечать на постоянно возникающие новые вызовы. Перемены вынуждают приспособляться. Наша приспособляемость отвечает за то, насколько успешно мы справляемся с переменами и насколько мы стрессоустойчивы. Стрессоустойчивость (resilience) – это

способность приходить в себя и восстанавливаться после воздействия неблагоприятных условий окружающей среды. Это врожденное качество, позволяющее находить решения непрерывно возникающих задач. Рэймонд Курцвайл (Raymond Kurzweil), автор книги «The Age of Spiritual Machines», предсказывает, что в сравнении с нынешними скоростями движения научно-технического прогресса следующий век будет эквивалентен двадцати тысячам лет. Следовательно, наша способность адаптироваться к переменам становится ключевым фактором продолжения успешного существования человека как вида.

С увеличением нагрузки на отдельных людей, группы и организации, вызванной необходимостью реагировать на перемены, понятие стрессоустойчивости выходит в бизнесе на первый план. Выявление и использование естественной стрессоустойчивости индивидуумов и групп становится важным элементом выживания и успеха бизнеса. С ростом численности коллективов потребуется увеличить и их производительность; лидерские навыки будут все больше зависеть от состава коллектива. Ваша стрессоустойчивость будет ежедневно «проверяться на прочность». Но когда группы людей начинают согласованно реагировать на перемены, происходят поразительные события. В дело вступает коллективный интеллект.

Природа представляет собой систему с исключительными возможностями к адаптации. История эволюции – это история адаптации. Коллективная и основанная на взаимопомощи жизнь муравьев строится на небольшом количестве базовых принципов. Главная мысль этой книги состоит в том, что следование нескольким простым принципам может помочь людям наладить более продуктивную совместную работу. Эти принципы (а лучше сказать – навыки) вам уже доступны, их остается только развить. При правильном подходе индивидуумы и группы могут открыть в себе и улучшить эти навыки. И делая это, участники также накапливают опыт сотрудничества (увеличивают CQ).

Что если бы мы сумели научить муравейник фокусироваться?

В этой книге предлагается практический развивающий подход к формированию группового CQ. В конце каждой главы помещены упражнения («Инструменты CQ»), цель которых – развитие соответствующих навыков. Перечислим составляющие процесса развития CQ:

1. Представления.
2. Восприятие.
3. Самоконтроль.
4. Коммуникация.
5. Формирование связей.
6. Креативность и находчивость.
7. Осмысленное участие.
8. Высокоинтеллектуальные команды (команды с высоким CQ).

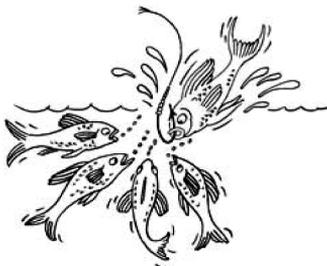
Начинать следует с самих себя, поэтому начнем движение навстречу совершенству с проверки собственных **представлений**. Этому посвящена первая глава. Правильный выбор принципов для себя и коллектива имеет фундаментальное значение для успеха во всех видах деятельности. Представления определяют ваши возможности **восприятия**. То, как вы оцениваете ситуацию и поведение других людей, влияет на то, как вы реагируете на происходящее с вами. Для корректировки убеждений и оценки восприятия необходим **самоконтроль**. Самоконтроль позволяет вам использовать имеющиеся ресурсы наилучшим образом. Но если вы лишены возможности плодотворного общения с другими людьми, то никакой самоконтроль не поможет вам повлиять на окружающий мир.

Теперь вы открыты миру и другим людям. Обладая эффективными навыками **коммуникации**, вы можете устанавливать с другими людьми тесные связи. При помощи **связей** вы направляете действия отдельных людей и коллективов, фокусируете личную и групповую энергии в нужном направлении. Ваши действия способствуют росту производительности и формированию стрессоустойчивой команды с высоким CQ. Команда, спаянная тесными отношениями, достигает более высоких уровней в **творчестве** и находит оптимальные решения. Достигнутое положение вещей улучшается посредством практики упражнений. Команда, обладающая креативностью и **находчивостью**, способна эффективно реагировать на быстро меняющиеся условия окружающей среды. Когда трудности возрастают, люди (и коллективы) должны ясно видеть цель, на достижение которой направлены их усилия. **Осмысленное участие** обеспечивает чувство цели и направления.

Китайская поговорка гласит: «Как знать, будет ли будущее так хорошо, как настоящее». С этими словами трудно не согласиться. Спорить можно о том, как использовать данное вам время. В одном нет сомнения: только когда вы сумеете привести в ситуацию фактор коллективного интеллекта, вы сможете справиться с переменами, которые сегодня происходят в обществе и бизнесе. Нарастивая мощь коллективного интеллекта, вы поистине «учите муравейник фокусироваться».

ГЛАВА ПЕРВАЯ

Представления



*Червяку, грызущему корневище горькой редьки,
весь мир представляется горькой редькой.*

Древнееврейская пословица

Есть одна поучительная история об асцидиях¹. После появления на свет личинка асцидии перемещается в толще океана в поисках поверхности, к которой можно прикрепиться. Когда такая поверхность найдена и личинка начинает вести неподвижный образ жизни, происходит необычное явление. Асцидия «переваривает» свой мозг. Достигнув своей цели – места закрепления – асцидия больше не нуждается в развитом нервном центре. Вы могли встречать людей, уподобившихся асцидиям. Они нашли свое место в жизни (или на работе) и, совершенно очевидно, больше не пользуются своими мозгами. Зоологи говорят, что ДНК человека и асцидии совпадают на 80%. А у некоторых людей этот процент, видимо, еще выше. Асцидия предполагает, что больше в ее жизни не будет перемен, а значит, совершенствоваться не требуется. Но люди не могут себе позволить такое поведение.

¹ Асцидии – класс морских хордовых животных, на стадии личинки имеющих хорду и зачатки мозга. По одной из версий, являются предками позвоночных. – *Прим. перев.*

Парадигма коллективного интеллекта

Наше общество стремительно изменяется. Коэффициент интеллекта (IQ) и коэффициент эмоциональности (EQ) важны, но их недостаточно для того, чтобы преуспеть в этом мире. Для достижения наших целей все больше нужны направленные групповые усилия. На передний план выдвигается коэффициент сотрудничества (CQ). Термин «коллективный интеллект» (collaborative intelligence) был употреблен Уильямом Айзексом (William Isaacs) в книге «Dialogue and the Art of Thinking Together». Айзекс определяет коллективный интеллект как возможность формировать, укреплять и использовать скрытую силу, таящуюся в сообществе людей.

Развитие этой силы требует принятия новой парадигмы, в которой все живые существа неразрывно взаимосвязаны (это то, что в квантовой механике называется «сцепленностью»¹). Из этой парадигмы, в частности, следует, что существует коллективный интеллект, в который каждый из нас вносит свой вклад и к которому (потенциально) имеет полный доступ. Вот вам пример. Если в комнате находится 30 человек, средний возраст каждого из которых составляет 35 лет, то мы видим перед собой свыше тысячи лет жизненного опыта. Оцените уровень CQ команды, когда она начнет работу над задачами, разработанными специально с учетом применения суммарного жизненного опыта данной группы людей.

Некоторое время назад я работал с группой акушерок, которые испытывали проблемы, работая в коллективе. В прошлом они были сплоченной командой, успешно преодолевавшей трудности. Но потом участницы встретились со взаимным недовольством и несогласием. Через некоторое время женщины решили, что причиной всех проблем была одна сотрудница. Но руководство, вместо того чтобы уволить эту акушерку и взять на ее место другую, решило поработать с командой и попытаться найти корень проблемы. После разъяснительной беседы с коллективом и постепенного вскрытия причин проблемы участницы начали осознавать, что каждая из них была в какой-то степени виновата в создании неприятной ситуации. Когда это стало очевидным, женщины начали

¹ Квантовая сцепленность – квантовомеханическое явление, при котором квантовое состояние двух или большего числа объектов должно описываться во взаимосвязи друг с другом, даже если отдельные объекты разнесены в пространстве. – *Прим. перев.*

выполнять упражнения, с помощью которых вернули себе способность к командному взаимодействию. По завершении учебного курса было сделано заключение, что коллектив акушеров снова начал выполнять свою работу как единое целое. Невозможно воспринять новую парадигму, если нет решимости отказаться от старой.

Для смены парадигмы актов индивидуального лидерства недостаточно. Процесс смены охватывает и скрепляет сообщество в целом; он должен встряхнуть и трансформировать коллективное мировосприятие.

Казимир Гожд

Повышение CQ представляет собой нечто большее, чем просто обучение налаживанию связей. Необходимо также начать по-новому воспринимать самих себя. Повышение CQ подразумевает, что мы воспринимаем себя в неразрывной взаимосвязи со всеми живыми существами и, в особенности, со всем человечеством. Принятие подобного мировоззрения оказывает значительный эффект на работу коллектива и руководства. Самые сложные задачи, стоящие перед нашим обществом, могут быть решены, если мы осознаем свое единство и начнем действовать согласованно.

Главный вопрос дня: как нам применить коллективный интеллект для решения ежедневных задач на личном и групповом уровнях? На более низком уровне естественные системы, частью которых являемся мы сами, основаны скорее на сотрудничестве, чем на конкуренции. Конкуренция существует только в более широком контексте системы с высокой степенью взаимодействия.

Таким образом, CQ является характеристикой естественных, природных систем. Как представители человеческого вида мы специфическим образом формируем собственный коллективный интеллект, в частности, когда оказываемся в экстремальных условиях. Высокий уровень слаженного командного взаимодействия в экстремальной ситуации отмечается, например, у пожарных, сотрудников правоохранительных органов и спасателей. Это образец CQ, проявляющегося в нужный момент и побуждающего команду действовать четко и решительно. Повсюду в этой книге мы будем встречать доказательства того, что CQ является центральным принципом функционирования всех стрессоустойчивых систем, команд и индивидуумов.

Представления и поведение

Если вы попытаетесь изменить свой характер, не исправив нижележащую структуру, сформировавшую его, то потерпите неудачу. Это потому, что структура определяет поведение, и никак иначе.

Роберт Фриц

Одно из самых стойких убеждений о природе бизнеса заключается в том, что здесь можно преуспеть, только если обладать сильным стремлением обойти конкурентов. Все другие компании в этой же отрасли рассматриваются как враги, которых нужно победить, переиграть или уничтожить. Однако если присмотреться к природным системам внимательнее, то картина получится несколько иной. В своей книге «The Web of Life»¹ Фриц Капра так описывает положение вещей: «Подробное изучение экосистем за последние десятилетия ясно показало, что *отношения между живыми организмами носят, в основном, характер сотрудничества (выделено мной. – С. Дж.),* взаимозависимости и симбиоза, проявляемого в разной степени. Несмотря на присутствие соперничества, оно обычно происходит внутри более широкого контекста сотрудничества, поэтому система в целом поддерживается в равновесии». Если ключ к развитию нашей собственной стрессоустойчивости содержится в естественных системах, то нам следует по-новому оценить роли конкуренции и кооперации в социальных системах (политике, бизнесе и др.).



Узнайте больше

Natural Systems: www.anthillsite.com.

«В воду? Какую еще воду?»

В дзенской традиции есть притча о двух рыбах. Одна из рыб делилась со второй впечатлениями о необыкновенном происшествии.

– Я плавала себе одна и заметила аппетитного червяка. Я схватила его, но вдруг что-то острое, твердое и блестящее пронзило мое небо. Внезап-

¹ Капра Фриц «Паутина жизни. Новое научное понимание живых систем». – Пер. с англ. – М.: «София», 2003. – *Прим. перев.*

но какая-то сила выдернула меня из воды, и я оказалась в совершенно ином мире. Огромная штука сдавила меня и выдернула блестящее острие из моего нёба, а затем бросила меня обратно в воду.

Вторая рыба сильно удивилась и спросила:

– В воду? Какую еще воду?

Не только рыба может не замечать, что со всех сторон окружена водой, но также и мы едва ли осознаем свои представления о реальности, в которой существуем ежедневно.

Допустимы самые разные представления, но не все они равноправны, и вы можете узнать их, оценивая последствия их реализации.

Говард Блум (Howard Bloom) «Global Brain»

Ревизия представлений как навык

Первым из семи навыков, расширяющих CQ и способствующих формированию стрессоустойчивых коллективов, является *ревизия и корректировка индивидуальных и групповых представлений*. Представления настолько вплетены в повседневную рутину, что львиную долю времени мы их совершенно не замечаем. Одна из главных обязанностей представлений состоит в том, чтобы служить строительными блоками для создания убеждений. Существует множество способов смены убеждений. Одним из наиболее эффективных является *ревизия и корректировка представлений*, на которых эти убеждения покоятся.

Едва ли возможно прожить хотя бы день, не полагаясь на ряд представлений. Без них жизнь становится слишком сложной. Простые дела превращаются в серии сложных решений в кошмарных масштабах. Таким образом, чтобы непрерывно существовать, нам необходимо формировать представления.

Как я здесь оказался?

Наверное, каждому приходилось, добравшись на работу, удивляться: «А как конкретно я здесь оказался?» Когда мы движемся по хорошо известному маршруту, то пребываем как бы в состоянии транса. Мы добираемся «на автопилоте». У автопилота есть как преимущества, так и недостатки. Применение этого запрограммированного поведенческо-

го сценария порождает ожидаемые последствия, нередко очень полезные. Но последствия могут быть и нежелательны или вести к проблемам. Например, если автопилот «довеет» ваш автомобиль до офиса, то вы во время поездки сможете занять свой мозг планированием рабочего дня. Обратной стороной запрограммированного вождения является то, что если возникнут неучтенные обстоятельства (например, надо подобрать коллегу), автопилот их проигнорирует (и коллега останется ни с чем). В другой раз проблемы могут оказаться и лично у вас. Сколько раз вы ловили себя на том, что едете на работу, хотя направлялись в магазин за покупками?

Не только отдельные люди, но и команды могут действовать на автопилоте. Действуя на основе привычных и не подвергавшихся критическому разбору представлений, команды могут следовать привычным процедурам изо дня в день достаточно долго, пока кто-нибудь не обратит внимание на то, что дела идут не так гладко, как хотелось бы. Если привычные представления дают желаемые результаты, тогда все в порядке. Если же нет, значит, настало время «снять кожу» и заглянуть в «схемы» автопилота вашей команды.

Все мы можем вспомнить ситуации из своего опыта, когда бесконечные собрания или заседания не приносят никаких результатов. Вы ловите себя на ощущении, что зашли в гости к Дилберту¹. Это безумие – снова и снова ежедневно делать одно и то же, при этом рассчитывая, что результаты получатся разными. В большинстве случаев проблема кроется в неустановленных и не подвергавшихся обсуждению представлениях.

Хорошие слуги, но плохие господа

Каждый, с кем я встречаюсь на профессиональной основе впервые, может обратить внимание на строчку текста (надпись на моей визитной карточке). Эта строчка служит напоминанием об истории, которую я рассказываю всем интересующимся клиентам.

Я вырос в графстве Даун, в Северной Ирландии, на ферме в 22 акра. Когда мне было десять лет, отец вручил мне электрическую изгородь

¹ Дилберт – созданный Скоттом Адамсом (Scott Adams) собирательный образ инженера, работающего в хайтек-компании и любящего технологии больше, чем людей. В комиксах Адамса с сарказмом и черным юмором обыгрываются взаимоотношения Дилберта с некомпетентным начальством и с такими же, как он сам, неудачливыми коллегами.

и отправил на одно из пастбищ. Я должен был собрать и окружить изгородью стадо коров на небольшом участке земли. Через несколько дней отец вернулся и приказал убрать изгородь.

– Огороди этой штукой быков на нижнем пастбище, – было мое новое поручение.

– Но папа, – сказал я, – а как же коровы?

– Просто огороди их веревкой, – ответил отец.

– Тонкая веревка коров не удержит.

– Делай, что сказано.

Так что (мне не хотелось неприятностей) я сделал, как мне было велено, и заменил провода веревкой.

Несколько дней спустя я вернулся проверить коров. Стадо теснилось на пятачке грязной, выбитой копытами травы, которую вряд ли можно было считать подходящим кормом. Коров окружала сочная зеленая трава, и преградой, отделявшей стадо от корма, была тонкая веревка, а также убежденность коров в том, что эта веревка может ударить их током.

Меня поражает то, что, будучи разумными человеческими существами, мы часто ведем себя так, как будто нас удерживает лишь тонкая веревка.

Меня поражает то, что, будучи разумными человеческими существами, мы часто ведем себя подобно тем коровам. Мы позволяем ограничивать себя тонкими веревками – нашими убеждениями. Вместо того чтобы помогать нам полноценно проживать наши жизни, убеждения зачастую диктуют нам, что можно делать, а что нет. Поэтому я утверждаю, что убеждения воспитывают хороших слуг, но плохих хозяев. Одной из наиболее распространенных ошибок является то, что мы принимаем наши убеждения на веру, одновременно игнорируя все доказательства их ошибочности. Это в точности соответствует описанию понятия «догма».

Программное обеспечение для мозга

Убеждения (и представления, из которых они складываются) незаметно работают в глубинах сознания подобно программному обеспечению. Большую часть времени мы не замечаем действия убеждений, и обра-

щаем на них внимание, как правило, только тогда, когда они становятся источником неприятностей. Например, когда убеждения мешают нам получить то, что мы хотим. На своих презентациях я прошу поднять руку тех людей, которые считают себя неправыми. Естественно, «леса рук» не наблюдается. Правда в том, что каждый хочет быть всегда правым, и это почти так, когда дело касается наших убеждений. Мы настолько к ним привыкли, что больше не замечаем их («В воду? Какую воду?»). Мы начинаем считать свои убеждения скорее абсолютными истинами, отражающими реальность, чем относительными точками зрения, которые *мы* в какой-то момент усвоили.

Если ваш компьютер дает сбой, то *после* решения проблем с «железом» вы начинаете проверять используемое программное обеспечение. Так же и с вашими убеждениями и представлениями. Подобно тому, что есть типичные ситуации, приводящие к программным сбоям, существуют и определенные убеждения, которые порождают проблемы.

Ограничения наших убеждений

Совершенно очевидно, что даже человеческий мозг имеет свои ограничения. Исследуя типичные «проблемные» убеждения, можно обнаружить, что они подпадают под три категории. Кратко рассмотрим их.

Безнадежность

В этом случае желаемые изменения совершенно невозможны, нет никакой надежды. Возьмем, к примеру, инвалида, мечтающего покорить Эверест. Каждый раз, когда инвалид думает об этом, он также думает, что ни один человек с таким же состоянием здоровья не поднимался на Эверест, поэтому восхождение, скорее всего, невозможно – прекрасная, но безнадежная мечта. Другой подход к такой категории убеждений – считать желаемое невозможным для кого бы то ни было; в буквальном смысле безнадежным.

Беспомощность

В этом случае добиться желаемых перемен могут другие люди, но только не вы. Наш инвалид мог слышать о ком-то другом с подобными же увечьями, покорившем Эверест. Инвалид может выбрать себе убеждение в том, что восхождение в принципе возможно (кто-то же сделал это), но не для него. Другими словами, действие возможно, но лично он в данном случае беспомощен.

Бесполезность

И желаемые перемены возможны, и ваших сил достаточно для достижения цели, но для вас это бесполезно; вы не считаете перемены целесообразными. Это, возможно, самая трагическая категория ограничивающих убеждений. В случае с инвалидом, обдумывающим восхождение на Эверест, человек может иметь доказательства того, что восхождение возможно; в том числе для самого инвалида; в том числе с неплохими шансами на благополучный исход. Однако человек не уверен, что вообще стоит забираться на вершину горы, поэтому даже не предпринимает попытки (или пытается, но недостаточно упорно).

Если вы слушаете людей, рассуждающих о своих разбитых надеждах или несбывшихся мечтаниях, то можете заметить, что большая часть ограничивающих убеждений таких людей подпадает под одну из трех вышеописанных категорий. Цель классификации убеждений состоит в том, что отнесение к правильной категории помогает выбрать правильный способ преодолеть их.

Находим и устраняем ограничения

Простой способ обойти убеждение из категории безнадежных – действовать так, как если бы желаемое было возможно. Роджер Баннистер¹ действовал так, решив преодолеть барьер в четыре минуты для дистанции в одну милю. Баннистер также усиленно тренировался, а не сидел сложа руки. В такой ситуации действие реально способно преодолеть убеждения.

В случае ограничивающего убеждения типа «беспомощность» одним из лучших способов разрушения ограничений является нахождение примера прямо противоположного. То есть нужно найти людей, которые уже достигли этой цели, – в конце концов, они – живое доказательство того, что цель достижима. Вам может помочь изучение биографий выдающихся людей (спортсменов, например).

Убеждения из категории «бесполезных» требуют поиска более глубоких причин, по которым мы считаем цель не стоящей усилий и преодоления ограничений. Самооценка часто бывает слишком низкой для по-

¹ Роджер Баннистер (род. 1929) – знаменитый английский спортсмен. В 1954 году в Оксфорде Баннистер первым в мире пробежал дистанцию в одну милю менее чем за четыре минуты. – *Прим. перев.*

вышения производительности. Негативные послышки, заложенные в вас в детстве, часто определяют то, чего, по вашему мнению, вы заслуживаете. И до тех пор, пока вы не обнаружите и не скорректируете ваши убеждения, они будут влиять на вас.

«Санта-Класс»

Если вы выросли в Северной Америке, то, возможно, в детстве верили в Санта-Клауса. Это «первый класс доверия»: вы верите всему, что вам говорят. Когда вы взрослеете, то узнаете (обычно от более старших детей), что Санта-Клауса не существует. Наступает «второй класс доверия», когда вы понимаете, что не все, что вам говорят, – правда, и что ваша задача – найти истину. Заведя собственных детей, вы, возможно, рассказываете им о Санта-Клаусе и поддерживаете в них эту сказку. Это «третий класс доверия»: вы сами становитесь Санта-Клаусом (вот поэтому я называю это «Санта-Классом»). На данном этапе вы понимаете, что и вымышленные убеждения могут быть полезны. С другой стороны, вы можете даже осознать, что все убеждения – вымышленные. Создание веры в Санта-Клауса имело благотворный эффект, потому что дало детям и взрослым возможность совместного следования вековой традиции, сочетающей ритуал, мистику и фантазию. Однако перенос исходной веры в праздничного персонажа (как реального человека, катающегося на волшебных санях и т. д.) во взрослую жизнь едва ли целесообразен.

Все убеждения являются продуктом мышления, следовательно, могут быть изменены.

Реальность – это то, на что мы обращаем внимание

То, как мы воспринимаем жизнь, оказывает определяющий эффект на наше взаимодействие с ней. Каждый знаком хотя бы с одним человеком, крайне негативно относящимся к жизни. Подобные люди рассчитывают на худшее и, как правило, не разочаровываются в своих ожиданиях. Верность их прогнозов частично основывается на связи между намерением и вниманием. То есть внимание определяется намерением.

За связь того и другого отвечает определенная часть нервной системы. Эта часть называется восходящей активизирующей ретикулярной системой (ВАРС), располагающейся в стволе головного мозга. ВАРС является системой распознавания образов и оказывает заметное влияние на процессы возбуждения. Знание принципа работы этого участка мозга помогает понять, как наши мысли воплощаются в реальность.

Популярный автор Гэри Зукав (Gary Zukav) дает следующее сжатое объяснение: «Реальность есть то, что мы считаем истиной. То, что мы считаем истиной, есть то, в чем мы убеждены. Наши убеждения основаны на нашем восприятии мира. То, что мы воспринимаем, основано на том, чего мы ожидаем. Ожидания зависят от того, о чем мы думаем. Мысли зависят от восприятия. Восприятие определяет наши убеждения. Убеждения определяют то, что мы считаем истиной. То, что мы считаем истиной, и есть наша реальность».

Другими словами, наши представления о реальности играют важную роль в ее формировании. Мы создаем так много представлений, что перестаем осознавать их. Выявление базовых представлений может потребовать немалого труда. Выход за пределы наших представлений о реальности считается важным этапом на пути к просветлению в различных крупных мистических традициях, таких как суфизм или дзен-буддизм. Так, притчи и загадки (называемые в дзен-буддизме *коанами*) используются для того, чтобы помочь последователям разорвать пути ограничивающих представлений о реальности. Сюжетная линия фильма «Матрица», основанная, по сути, на тех же принципах, уходит корнями вглубь тысячелетий.



Узнайте больше

Assumptions About Reality: www.antihillsite.com

Связь представлений и CQ

Наши представления о себе, жизни и других людях исключительно важны для нашего поведения как представителей человечества. Рассмотрим центральное представление о стрессоустойчивости: *что мы все наделены этим качеством от природы*. Предполагается, что каждый человек обладает таким врожденным свойством, как стрессоустойчивость. Такое заключение влияет на позицию, которую вы занимаете по

отношению к себе, и на способ взаимодействия с окружающими. В свою очередь, от этого зависит уровень CQ, которого вы можете достичь.

Многие организации уже взяли на вооружение это представление о стрессоустойчивости, заботясь о личностном развитии сотрудников. Пример развития подобного подхода – «Парадигма позитивных перемен» (Appreciative Inquiry, AI). ППП¹ представляет собой подход к организационному развитию, основанный на принципе, что лучше сосредоточиться на том, что работает для индивидуума, команды или компании, чем на том, что не работает. Ключевым принципом в модели ППП является обсуждение представлений. Практикующие ППП отмечают, что после инициирования процесса обсуждения участники начинают с большим интересом обсуждать ранее отложенные представления. Процесс обсуждения – это важный первый шаг к наступлению перемен в организациях. Представления, являющиеся общими для группы или команды, обладают очень мощным эффектом. Осведомленность всех членов команды об общих представлениях может стать важнейшим источником позитивных перемен. Некоторые программы совершенствования организационной структуры привносят свои процессы и представления. Прежде чем создавать структуру новых представлений, важно выявить те принципы (полезные или ограничивающие), которые лежат в основе нынешней рабочей среды.

Самоисполняющиеся предсказания и потери

Представления легко становятся самоисполняющимися предсказаниями (и оборачиваются прибылями или убытками в бизнесе). Они действуют в нашем сознании подобно фильтрам, и мы в буквальном смысле наблюдаем, что сами запрограммировали себя на определенный результат. В свою очередь, видение событий определяет ответные реакции. Реакции создают конкретный эффект и обычно еще более укрепляют исходное представление.

К примеру, допустим, что вы воспринимаете некоего человека как неординарного (вы создали представление). Представление заставит вас фильтровать все известное поведение этой персоны в поисках неприя-

¹ Этот комплекс методов одним из первых привез в Россию МООТиК «ИнтерТренинг» в 2006 году. Во время первого тренинга его участниками был предложен именно такой перевод – «Парадигма позитивных перемен». – *Прим. перев.*

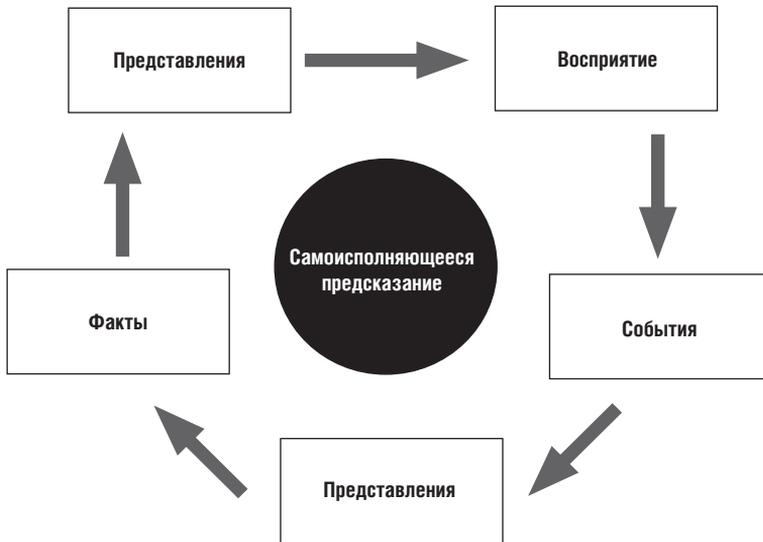


Рис. 1.1. Цикл самоисполняющегося предсказания

дочных поступков. Ваши действия влияют на человека, который, возможно, постарается доказать свою порядочность. Чем больше он старается, тем сильнее вы убеждаете себя, что ему есть что скрывать. Исходное представление о непорядочности человека побуждает вас пересмотреть причины его поведения. *Voilà*¹ – вы наблюдаете демонстрацию силы самоисполняющихся предсказаний!

Как вы смотрите на проблемы

Когда вы сталкиваетесь с проблемой, так и тянет остановиться и спросить: «Чего мне или нам *не хватает* для решения этой проблемы?» Этот вопрос адресован вызову на поведенческом уровне и, хотя в нем нет ничего плохого, он все же не дает ответов по существу дела. Более глубокий и продуктивный вариант вопроса: «Во что я должен *поверить*, чтобы решить эту проблему?» Возможно, у вас трудности с подотчетным сотрудником или вы сами кому-то подотчетны. Здесь полезно задать вопрос: «Какие представления существуют в моем сознании насчет этой

¹ И вот (фр.). – Прим. перев.

ситуации/личности?» Зачастую можно обнаружить, что какая-то часть наших представлений и есть главная причина раздувания проблемы.

Очень легко сформировать себе представления, ограничивающие вашу стрессоустойчивость. Например: «Эта команда не поддержит меня» (и вы никогда не просите о поддержке); «Этот человек ненавидит меня» (и вы начинаете искать подтверждения этому); «Я никогда не смогу добиться этого» (вы ограничиваете свои усилия). Я уверен, что вы можете привести намного больше примеров неблагоприятных представлений о самих себе и окружающих.

Гэри Макферсон – живое свидетельство силы представлений

Жизнь Гэри Макферсона является ярким примером силы представлений. Гэри Макферсон был жизнерадостным и здоровым девятилетним мальчиком, но в 1955 году заболел полиомиелитом и на следующие 34 года стал постоянным обитателем стационара.

Дыхание пациента поддерживалось только аппаратом искусственной вентиляции легких. В начальной стадии заболевания большая часть медицинского персонала считала, что Макферсон не выживет. Но проходили годы, а пациент продолжал сопротивляться судьбе, хотя и лишился почти всех друзей из своего округа. Он узнал, что некоторые люди в его состоянии учились «дыханию лягушки» – методу всасывания воздуха в легкие посредством управления диафрагмой. Для Макферсона способность дышать своими силами стала важным этапом на пути к самостоятельности. Больше не нуждаясь в круглосуточно подключенном аппарате искусственной вентиляции легких, Макферсон боролся за получение большей независимости. В возрасте 43 лет он смог выбраться за пределы больницы, хотя и нуждался в инвалидной коляске для передвижения.

По словам Макферсона, в первые годы госпитализации он слышал о том, что ожидаемая продолжительность жизни после подобного заболевания составляет около пяти лет. Отсчитывая свою жизнь пятилетними промежутками, Макферсон был сильно удивлен, сумев отметить свои четырнадцатый и пятнадцатый дни рождения. По словам пациента, он чувствовал себя довольно хорошо и начал думать: «Раз я все еще жив, то, возможно, могу кое-что сделать».

Общаясь с Макферсоном, вы быстро ловите себя на мысли, что перед вами человек, сосредоточенный на том, что он может сделать, а не на том, чего он лишен. В основе *представлений* Макферсона лежат возможность и настойчивость. Он признает, что договаривается с самим собой о том, какую цель надо взять, а затем определяется с шагами, которые необходимо отмерить.

В 19 лет, почти полностью парализованный, Макферсон и не думал о том, чтобы в будущем стать исполнительным директором канадского Центра общественного предпринимательства (Centre for Social Entrepreneurship). Он не мог и представить себе, что будет играть ключевую роль в организации помощи людям с ограниченными возможностями в провинции Альберта. Также Макферсон не предполагал, что в течение восьми лет будет занимать пост председателя Канадской ассоциации спортсменов-колясочников (Canadian Wheelchair Sports Association, CWSA). В первые годы болезни Макферсон, вероятно, и не мечтал, что станет адъюнкт-профессором или будет читать лекции по приглашению, имея степень почетного доктора права. Но *его представления* о сложившейся ситуации и доступных возможностях открыли ему, шаг за шагом, дорогу к блестящей карьере.

В настоящее время Макферсон женат, имеет двоих детей и подумывает о том, чтобы заняться политикой. Он говорит, что теперь, когда дети подросли, у него стало больше свободного времени. Это поистине урок смирения – сидеть рядом и общаться с Макферсоном, когда он делится своими планами на будущее. Большая часть планов посвящена помощи другим людям в достижении их целей.

Макферсон много говорит о том, как сильно представления влияют на его жизнь. Представление о том, что, служа другим, мы исцеляем себя, дает Макферсону силы много работать на благо общества. Свое место занимает и представление о том, что можно отыскать забавное в любой ситуации. Трудно долго общаться с Макферсоном и не попасть под влияние его зажигательного юмора. Жизненная философия Макферсона покоится на центральном представлении, которое он повторяет как мантру: «Ты видишь то, что хочешь увидеть, – с умом выбирай, что ты хочешь увидеть».

Будучи занят во множестве мероприятий и сотрудничая с различными учреждениями, Макферсон также нашел время написать историю своей войны и решительной победы над неблагоприятными обстоятель-

ствами. Книга «With Every Breath I Take» открывает читателю сердце и дух этого выдающегося человека.



Узнайте больше

Gary McPherson: www.anthillsite.com

Множество реальных историй демонстрирует нам, как люди находят в себе силы выстоять в неблагоприятных условиях и ситуациях. Выявлены общие свойства, которые есть у каждого из нас. В этой книге предлагаются специальные практические упражнения, с помощью которых вы можете развить полезные свойства личности. При этом повышается и ваш CQ.

Представления о стрессоустойчивости

Поскольку эта глава посвящена исследованию свойств представлений, имеет смысл точно определить некоторые представления, лежащие в основе подхода, принятого в этой книге.

- Перемены происходят непрерывно.
- Основой стрессоустойчивости является наша способность адаптироваться к переменам.
- Стрессоустойчивость – это наша способность приходить в себя и восстанавливаться после воздействия неблагоприятных условий окружающей среды.
- Стрессоустойчивость – это врожденное качество, присущее каждому.
- Выделены определенные черты личности, составляющие основу стрессоустойчивости.
- Качества, составляющие стрессоустойчивость, известны и могут быть повышены при помощи особых упражнений.
- Стрессоустойчивые команды формируются из стрессоустойчивых индивидуумов.
- Никто один не может быть умнее, чем все вместе взятые; стрессоустойчивая команда, в свою очередь, усиливает отдельных участников.
- Каждый хочет добиться перемен в жизни. Ваша работа – отличное место для этого.

Упражнения, которые учат вас переосмыслить свою оценку отдельных явлений, помогают вам и вашей команде избежать опасности, которую несет в себе мышление «на автопилоте».

Так же как ограничивающие представления могут вызывать всевозможные проблемы для индивидуума и команды, хорошо обдуманное и тщательно выбранное представление может в той же степени освободить и придавать сил. Вплоть до 6 мая 1954 года считалось, что невозможно было пробежать дистанцию в одну милю менее чем за 4 минуты. Роджер Баннистер заставил общество пересмотреть это представление. Пересмотренное представление породило новые убеждения.

<Королева:>

– Давай для начала подумаем о том, сколько тебе лет.

– Мне ровно семь с половиной! Честное слово!

– Не клянись, – сказала Королева. – Я тебе и так верю! А вот теперь и ты попробуй мне поверить: мне ровно сто один год, пять месяцев и один день!

– Не может быть! – воскликнула Алиса. – Я этому поверить не могу!

– Не можешь? – повторила Королева с жалостью. – Попробуй еще раз: вздохни поглубже и закрой глаза.

Алиса рассмеялась.

– Это не поможет! – сказала она. – Нельзя поверить в невозможное!

– Просто у тебя мало опыта, – заметила Королева. – В твоём возрасте я уделяла этому полчаса каждый день! В иные дни я успевала поверить в десяток невозможностей до завтрака!

Льюис Кэрролл «Приключения Алисы в стране чудес.
Сквозь зеркало, и что там увидела Алиса,
или Алиса в Зазеркалье». ¹

Знаток мифологии народов мира Джозеф Кэмпбелл однажды высказал мысль о том, что многие люди, добравшиеся до верхней ступеньки, обнаруживали, что прислонили лестницу не к той стене. Я бы добавил к этому, что есть еще два типа лестниц: слишком короткие (нужная стена, но неверная длина лестницы) и лежащие на полу (не прислонен-

¹ Перевод Н. Демуровой. – *Прим. перев.*

ные ни к чему, они бесполезны и даже могут заставить споткнуться). Осознанный выбор жизненных убеждений и представлений подобен установке лестницы. Важно прислонить ее к нужной стене в нужном направлении.

Задайте себе вопрос: «Правильно ли я выбрал стену и достаточно ли длинна моя лестница?»

Определившись с направлением, оцените и длину лестницы. Выстоят ли ваши убеждения на пути к цели? Твердо ли ваше намерение добиться своего? Прислонена ли ваша лестница к стене? Иными словами, сможете ли вы применить на деле свои убеждения?

Правильно поставленный вопрос предпочтительнее легкого ответа

Немногие из нас по мере взросления развивали в себе навык задавания вопросов. Для большинства людей опыт познания был сведен к тому, чтобы запомнить правильный ответ. Усилия были сосредоточены на выдаче ответов на более-менее фиксированный набор вопросов (учебные тесты и экзамены). Очень мало внимания уделялось навыку правильной постановки вопроса. Однако история свидетельствует, что почти все великие открытия совершались людьми, сосредоточившимися на определенном вопросе и нахождении всевозможных ответов, а не одного, единственно правильного. Эйнштейн, задавшись гипотетическим вопросом о том, что произойдет, если двигаться со скоростью луча света, пришел к одному из величайших открытий XX века – теории относительности.

Правильно подобранный набор представлений значительно повышает вашу стрессоустойчивость. Важный этап оценки представлений о стрессоустойчивости – проверка их правильно поставленными вопросами. Это, в частности, вопрос о том, какие представления влияют на нас здесь и сейчас. Вопросы фокусируют наши энергию и стремление к познанию.

Популярный автор Питер Блок (Peter Block)¹ заявляет, что «мы формируем... наше будущее посредством выбора вопросов, которыми задаемся». В главе 4 мы более подробно раскроем тему вопросов, в частности, выясним, как могут вопросы расширить ваши способности к коммуникации (и, следовательно, к налаживанию связей) в команде.

Поиск «целого» в едином

Все больше людей ищет реализации нематериальной, психологической и духовной граней своей жизни. Такое движение вверх по иерархии потребностей Маслоу описывает жизнь в целом, но также применимо к работе. Растет число служащих и вообще людей, работающих в коллективе, которые хотят «преобразовать себя» как в личном, так и в профессиональном плане.

Это великолепная возможность для компаний, которые хотят предложить своим сотрудникам тренинги и практики, способствующие формированию цельной личности. Кроме того, данную тенденцию можно рассматривать как шанс для компании способствовать раскрытию способностей персонала изнутри.

Многие компании уже оценили предоставившуюся им возможность такого развития работников. В книге Джеки и Кевина Фрейбергов (Jackie and Kevin Freiberg)² под названием «Guts! Companies that Blow the Doors off Business-as-usual» приводятся слова генерального директора «Whole Foods Market»³ Джона Мэки: «Я не вижу противоречия в том, чтобы открыто следовать зову сердца и руководить компанией с целью получения прибыли. На деле мы ощущаем тесную связь между эти-

¹ Питер Блок – консультант и автор нескольких книг по управлению организациями и формированию сообществ. Награжден несколькими премиями за выдающийся вклад в области обучения и развития. – *Прим. перев.*

² Джеки и Кевин Фрейберг – семья консультантов, преподавателей, лекторов по вопросам лидерства и улучшения работы организаций. – *Прим. перев.*

³ «Whole Foods Market» (Рынок цельных продуктов) – поставщик продуктов питания, произведенных в условиях, максимально приближенных к естественным, и других товаров для дома. Компания входит в «зеленый» список «Top 25 Green Power Partners» Агентства по защите окружающей среды США. Директор и основатель компании Джон Мэки ежегодно жертвует до миллиона долларов на благотворительность. – *Прим. перев.*

ми целями. И то, и другое предполагает ответственность». Подтверждением этих слов служит шестилетнее присутствие названия «Whole Foods Market» в списке 100 лучших американских компаний журнала «Fortune».



Что мы имеем

- Ваши представления оказывают мощный эффект на вашу личную жизнь и профессиональную деятельность.
- Ваши убеждения формируются на основе представлений.
- Групповые представления постоянно оказывают влияние на работу группы.
- Чтобы реализовать устойчивые и глубокие перемены, необходимо выявить представления, лежащие в основе вашего поведения.
- Все убеждения являются продуктом мышления, следовательно, могут быть изменены.
- Правильно поставленные вопросы являются отличным способом проверки и изменения ограничивающих убеждений.
- Успешные (с понятий бизнеса) операции и команды основаны на полезных представлениях/убеждениях.



Что дальше

Представления, которые вы формируете, и убеждения, складывающиеся на их основе, оказывают существенное влияние на ваше видение мира. Ваше восприятие несет на себе отпечаток ваших мыслей. В следующей главе мы покажем, что восприятие играет центральную роль в процессах, происходящих в подсознании стрессоустойчивой личности. Мы также увидим, насколько важно восприятие для формирования стрессоустойчивой команды и что развитие CQ зависит от того, как мы воспринимаем, не меньше, чем от того, что мы воспринимаем.

Вопросы для обсуждения:

- С помощью каких представлений вы могли бы повысить свою стрессоустойчивость и стрессоустойчивость вашей команды?
- Выработка каких общих представлений могла бы превратить вашу команду (место работы) в высокоадаптивный и живой центр развития как личности, так и бизнеса?

Нижеследующие упражнения помогут вам и вашей команде найти ответы на эти и другие важные вопросы.

Инструмент CQ [©]

Проверка представлений

Это очень важный шаг, выполняемый перед тем, как команда начнет совместную работу над новым проектом. Во многих случаях это избавляет от необходимости впоследствии останавливать работу – когда обнаружится, что представления команды противоречат друг другу.

Следующее упражнение дает возможность участникам команды исследовать представления, которые берут на себя управление, когда команда собирается (образно выражаясь) вокруг задачи или проекта.

Примечание. Для этого упражнения был выбран произвольный контекст. Возможно, вам захочется рассмотреть его лишь как учебное задание и перейти к более подходящему заданию, когда вы и ваша команда освоите отдельные этапы и процесс в целом.

Этап 1. Команда делится на группы по 4–8 человек. Каждая группа получает по лекционному плакату или просто чистому ватману (располагайте его горизонтально). Плакат делится на три равные колонки. Над средней колонкой пишется заголовок: «Представления».

Этап 2. Команде проекта дается задание («мозговой штурм») – составить список представлений о планировании коллективного отдыха (например, что отдых должен пройти за городом, что должен по времени прийтись на выходные дни и т. п.). На этот этап выделяется небольшой фиксированный отрезок времени – от 5 до 10 минут.

Этап 3. Команде предлагается выбрать от трех до пяти наиболее интересных или дискуссионных представлений и согласовать их друг с другом (минута на все).

Этап 4. Написать слово «Благоприятные» в заголовке правой колонки. Команде предлагается исследовать, являются ли предпосылки / последствия этих представлений благоприятными. То есть, нужно ответить на вопрос: «Какой положительный эффект могут иметь эти представления?» (На задание дается 5–7 минут.)

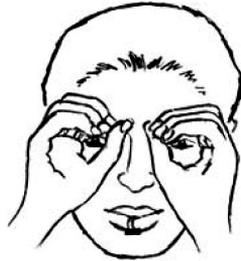
Этап 5. Группа пишет слова «Неблагоприятные» в заголовке оставшейся (левой) колонки. Исследуя те же представления, команда отвечает на вопрос: «Какой отрицательный эффект могут иметь эти представления?» (Снова от 5 до 7 минут.)

Этап 6. Группа подводит итог упражнения и высказывает свои замечания. Ведущий может задавать наводящие вопросы, например:

- Что вы заметили в своих представлениях?
- Были ли вы удивлены, узнав о представлениях других участников?
- Если бы у вас была возможность разобрать неблагоприятные варианты выбранных вами представлений, как бы это отразилось на итоговом плане?
- Как может подобный метод облегчить процесс выработки стратегии проекта?

ГЛАВА ВТОРАЯ

Восприятие



*Никогда не бывает достаточно просто
открыть людям новую точку зрения...
Вместо вбивания в их головы новых знаний
лучше помочь им определиться с очками,
чтобы люди могли взглянуть на мир по-новому.*

Джон Сили Браун¹

В первой главе мы выяснили, как представления влияют на приспособляемость и стрессоустойчивость – ваши и вашей команды. Мы также рассмотрели, насколько относительно восприятие на самом деле. Наша реальность основана на том, что мы замечаем. Это, в свою очередь, сильно зависит от имеющихся представлений. Представления обеспечивают стабильность реальности, порожденной мгновением восприя-

¹ Джон Сили Браун (John Seely Brown) – американский исследователь в области организационного управления и информационных технологий, автор нескольких книг и более сотни научных статей. Организатор ежегодного Симпозиума по проблемам технологий и общества (John Seely Brown Symposium on Technology and Society), проводимого в Университете Мичигана. – *Прим. перев.*

тия. Это глубоко подсознательный процесс. Однако даже если изменить представления, старый *взгляд на вещи* все равно сохраняется. Старые предубеждения остаются без изменений.

Эта глава посвящена восприятию человеком объектов и явлений – тому, как восприятие влияет на стрессоустойчивость. Мы также узнаем, как восприятие и осознанность влияют на способность работать в связке с другими людьми. Другими словами, то, как вы воспринимаете других людей, определяет, хотите вы сотрудничать с ними или нет.

Мы рассмотрим пять важных элементов восприятия:

1. **Внимание** может быть удержано и сфокусировано: внимательность определяет качество познания жизни.
2. **Восприятие** – активный процесс: то, что вы видите, зависит от того, в каком направлении вы смотрите.
3. **Фильтры** восприятия могут быть изменены: они влияют на отбор информации, достигающей подсознания.
4. Разные точки зрения изменяют осознанность – то, что вы видите, определяется **перспективой** наблюдения.
5. **Фреймы** придают гибкость поведению – рамки восприятия влияют на смысл, придаваемый событиям.

Трудности так же закаляют ум, как труд тело.

Луций Анней Сенека

Смена восприятия круто изменила мою собственную жизнь. В 1995 году, живя в Северной Ирландии, я стал участником дорожной аварии, которая едва не стоила мне жизни. Я стоял позади своей машины на узкой проселочной дороге, когда другую машину, движущуюся на высокой скорости, занесло на гололедице. Автомобили столкнулись, и сила удара перевернула мою машину так, что я оказался под ней. Чудом я удержался под машиной, скользя вместе с ней по дороге. Я пришел в себя, обнаружив, что зажат между кузовом автомобиля и поверхностью земли.

Месяцы спустя вскрылись все последствия аварии. В позвоночнике сместился диск, и врач сказал, что у меня дегенеративное заболевание межпозвоночных дисков. Он прибавил, что состояние «со временем только ухудшится». (Да, прекрасная система убеждений!) Врач предложил подтолкнуть процесс, выписав мне свидетельство об инвалидности!

Возможно, вы сумеете представить себе, что я чувствовал, когда ковылял из приемной (морщась от боли). То, что сказал врач, по капле проникало в мой мозг. Врач неумышленно помог мне сформировать представление о себе как о калеке. В уме я уже представил себе длинный список дел, которые стали мне недоступны благодаря увечью. Прошли годы, а я жил, окруженный вещами, которые не мог использовать из-за болезни спины.

Я жил лишь наполовину и в личном, и в профессиональном смысле. Я не осознавал, что представления, которые я себе создал после общения с врачами, поставили мне мощные (и заглушающие) фильтры, через которые я воспринимал свою жизнь. Никакого внезапного «просветления» не произошло. Просто эволюция фрустрации подвела меня к черте, на которой я осознал, что должен измениться.

Я решил *каким-то образом доказать* себе, что способен двигаться несмотря на болезнь. «Если бы я перекинул через ограду свое сердце, – думал я, – тогда оставшаяся часть меня могла последовать за ним.»¹

Как-то раз я услышал о группе людей, планирующих восхождение в Андах. Я всю жизнь мечтал это сделать. Картины ледников и кондоров, парящих над головой, завладели моим сознанием.

На следующий день я пошел в местный спортзал и отыскал для себя личного тренера. Я спросил, были ли у него когда-нибудь клиенты, настолько же замученные подобным заболеванием. Тренер ответил, что да, и довольно много. Я записался на занятия, начав с простейших упражнений. Тогда я не мог простоять спокойно больше десяти минут. Моя правая нога начинала неметь, а в пояснице появлялась сильная боль. Благодаря умелому руководству Пола (моего тренера) и интенсивным тренировкам я смог выдержать путешествие по горам.

Переход от «калеки» к «альпинисту» произошел потому, что я изменил свое восприятие самого себя. Это кажется простым делом. Однако нужно было *приложить много усилий*, чтобы перемены в моем самовос-

¹ Ссылка на высказывание Н. Пила: «Throw your heart over the fence and the rest will follow» (Перебросьте свое сердце через ограду, а остальное последует за ним). Норман Винсент Пил (1898–1993) – американский священник и писатель, автор идеи «позитивного мышления» («positive thinking»). Смысл высказывания в том, что для изменения своей жизни необходимо изменить образ мышления. – *Прим. перев.*

приятии начали работать. Я понял, что одно лишь желание само по себе ничего не изменит.

1. Внимание

Три фунта соевого творога спрятаны в костяном горшке. Вы можете черпать его ложками, и это самая важная штука в вашей жизни. Конечно же, это ваш мозг, и его единственный способ связи с окружающим миром – набор ощущений, питающих мозг информацией. Нервная система человека удивительна. Посредством пяти органов чувств мы обрабатываем примерно 11 миллионов единиц информации в секунду. Наши глаза ежесекундно посылают мозгу 10 миллионов сигналов, тем самым проявляя вычислительную мощност, превышающую суммарную мощност шести компьютеров «Cray», соединенных параллельно.

Исследователи деятельности мозга пытаются подсчитать, какой объем информации может обработать наше подсознание, но оценка получается довольно низкой. Наиболее оптимистичный результат – всего 40 единиц информации из примерно 11 000 000 в секунду (Тор Норретрандерс¹ (Tor Norretranders), «The User Illusion»).

Вопрос: что такое «три фунта соевого творога в костяном горшке»?

Ответ: ваш мозг.

Поднять перископ!

Одной из моделей подсознания, помогающей понять, как такое огромное количество информации отфильтровывается до микроскопической порции, является модель перископа. Наши жизни состоят из вышеприведенных 40 единиц информации, помноженных на число секунд нашего существования. Наша осознанность определяется «высотой подъема перископа». Здесь также присутствуют автопилоты, упомянутые в главе 1. Они в значительной степени определяют наиболее регуляр-

¹ Тор Норретрандерс (род. 1955) – датский журналист и популяризатор науки. В своих книгах и лекциях Норретрандерс раскрывает роль науки в обществе и дает рекомендации по оптимальному применению новых открытий. – *Прим. перев.*

ный фокус внимания человека. Чтобы больше развить стрессоустойчивость, необходимо пересмотреть установившиеся шаблоны восприятия и проверить настройки автопилотов: соответствуют ли параметры настройки курсу и пункту назначения?

Выдающиеся атлеты знают, что их достижения сильно зависят от правильного приложения внимания. Опытные тренеры тратят много времени, работая над тем, чтобы их подопечные концентрировали свои усилия в нужном направлении. Древнее восточное изречение «энергия течет вслед вниманию» означает, что в точку приложения внимания направляется поток энергии. То, чему уделяется внимание, развивается и живет дольше. Часто считается, что источник проблемы находится в том, чем люди пренебрегали.

Но нередко бывает и совсем наоборот. Поэтому когда вы или ваша команда встречаетесь с конкретной проблемой, может оказаться полезным остановиться и задать вопрос: «Какая точка приложения нашего внимания создала эту проблему?»

Любитель считать вороны на дороге – типичный представитель данного феномена. Это привычка рассматривать события с позиции участника. По данным Американской ассоциации автовладельцев (American Automobile Association), от 25 до 55% дорожных аварий происходит по вине отвлекшихся водителей. Все вы видели подобное, возможно, и сами не раз отвлекались, будучи за рулем. Ваше внимание поглощается происшествием, поэтому вы не смотрите на поток транспорта. Имея ограниченный объем внимания в своем распоряжении и разделяя внимание, вы получаете снижение качества управления автомобилем. Принцип концентрации также важно учитывать, когда вы работаете над задачей индивидуально или в составе команды. Концентрация внимания жизненно необходима, когда надо направить поток энергии в нужное русло.

Какая точка приложения вашего внимания создала проблему?

Чтобы сконцентрироваться, очень полезно уметь правильно поставить вопросы. Вы можете помочь участникам команды сфокусировать их внимание, задавая правильно поставленные вопросы. Одно из различий между хорошим лидером и великим лидером заключается в том,

что первый задает хорошие вопросы (до того как поделится готовыми ответами), в то время как второй задает великие вопросы (и помогает команде найти собственные ответы).

Хотя организация внимания в значительной степени зависит от подсознания, можно концентрироваться и сознательно. Медитативные практики, по сути, являются системами тренировки внимания. В этом кроется одна из причин, почему занятия медитацией помогают управлять эмоциями. Вы тренируетесь, чтобы научиться контролировать свое внимание. Общество, в котором мы живем, стало довольно шумным местом. В нем много вещей, которые отвлекают, и много рекламы, пытающейся завладеть нашим вниманием и удерживать его как можно дольше. Внимание – ценный ресурс, который необходимо оберегать, чтобы его не похитили или не повредили внешние силы.

Пока человек не знает, как управлять своими мыслями, внимание будет постоянно отвлекаться на то, что больше всего занимает ум в настоящий момент: на реальную или воображаемую боль, на сиюминутное недовольство или застарелую фрустрацию. Рассеянность – это нормальное состояние сознания, к сожалению, не приносящее ни радости, ни пользы.

Михай Чиксентмихайи¹ (Mihaly Csikszentmihalyi)
«Flow: The Psychology of Optimal Experience»²

Эта цитата из книги Михая Чиксентмихайи выражает необходимость рассматривать внимание как форму энергии. Направляя внимание в узком диапазоне на важную цель, вы делаете две вещи: 1) не позволяете ценной энергии растратиться на вредную или пустую деятельность; 2) направляете всю энергию на важную задачу получения желаемого.



Узнайте больше

Attention: www.anthillsite.com

¹ Михай Чиксентмихайи (род. 1934) – профессор психологии в Клермонтском университете, США. Известен своими исследованиями тем счастья, креативности, субъективного благополучия и веселости, однако более всего – своей идеей «потока» («потокowego состояния»). – *Прим. перев.*

² Перевод с рабочим названием «Поток: психология оптимального переживания» готовится к выпуску в издательстве «Смысл». – *Прим. перев.*

Четко поставленные задачи могут выполнять для команды ту же функцию. Они помогают участникам сосредоточить коллективное внимание на определенных целях, объединяя людей вокруг общей проблемы.

Многие компании сталкиваются с большими проблемами, когда пытаются сформировать корпоративную идеологию. Одним из ее преимуществ является концентрация внимания на том, что важно для компании. В идеале, корпоративная идеология аккумулирует внимание (и энергию) всей организации.

Стрессоустойчивость отчасти зависит от правильности распределения и приложения энергии. Следовательно, использование внимания влияет на стрессоустойчивость. Михай Чиксентмихайи в своей книге «Flow: The Psychology of Optimal Experience» подробно объясняет, что «внимание есть наиболее важный инструмент для решения задачи улучшения качества познания». Когда я представляю себе концентрацию внимания, в моей голове появляется образ каирнов (конструкций из необработанного камня), которые строили для того, чтобы отмечать вершину горы. Подобным же образом эскимосы-инуиты веками складывали из камней сооружения, называемые «инукшук», чтобы показать безопасный маршрут.

В этой главе мы строим каирны для концентрации внимания, чтобы таким образом обогатить процесс познания. Приводя в порядок внимание, вы становитесь более стрессоустойчивыми. Действуя так в составе команды, вы фокусируете *коллективное внимание*. Результат – более стрессоустойчивая команда.



2. Восприятие как отражение реальности

От вашего отношения к вещам зависит ваше восприятие этих вещей. Когда нами по какому-либо поводу владеют сильные эмоции, мы часто проецируем их на окружающий мир. К примеру, если что-то привело меня в плохое настроение с утра, в течение дня я могу увидеть множество других раздражающих явлений. Эмоции очень сильно влияют на внимательность. Распространено ошибочное мнение о восприятии как о пассивном процессе, происходящем в органах чувств. Но ученые доказали, что восприятие – *активный* процесс, тесно связанный с эмоциями. Умение выбрать правильное отношение к событию – вот один из секретов управления эмоциями. (Мы подробнее обсудим эту тему в главе 3.)

Просветление пробуждает нас от иллюзий, питаемых с рождения: от убеждения в том, что наша умиротворенность зависит от доступности материальных благ. Это открытие на примере личного переживания дает нам понять, что умиротворенность зависит от восприятия и интерпретации человеком событий.

Питер Рассел

Есть история о том, что когда суда капитана Кука впервые показались вблизи континента, который сейчас носит название Северной Америки, многие местные жители не замечали кораблей на горизонте.

Хотя мы никогда не узнаем, что на самом деле видели индейцы, у нас есть более доступные, современные примеры. Молодая женщина, переехавшая в Северную Америку с Филиппин, долгое время не замечала, что у некоторых людей, которых она встречала, были рыжие волосы (потому что никогда не видела таких волос на родине). Это явление было такой редкостью у ее соотечественников, что она в буквальном смысле не могла их видеть. Месяцы спустя она с удивлением обнаружила, что у некоторых людей «необычный» цвет волос. Затем осознала, что даже очень хорошо знакомые ей американцы – шатены. Функция распознавания по цвету волос не была востребована там, где женщина родилась и выросла, поэтому ее органам чувств потребовалось время, чтобы приучиться распознавать цвет.

Это два крайних примера процесса, непрерывно происходящего в каждом из нас. Мы видим вещи тогда, когда готовы увидеть их. От готовности зависит и стрессоустойчивость. Например, чего вы не замечаете

из происходящего в вашей команде или жизни. Может быть, некоторые ограничивающие представления «невидимы», потому что вы не искали их? Перемены в восприятии влекут за собой перемены в осознании. Вы можете изменить свою осознанность при помощи упражнений, описанных в конце главы. Упражняясь, вы сможете увидеть происходящее в ином свете.

Но какое отношение рассказ о «невидимых» кораблях имеет к стрессоустойчивости? Известные исследователи в области психофизиологии Матурана (Humberto Maturana) и Варела (Francisco Javier Varela Garcсna)¹ убедительно доказали, что текущее восприятие сильно зависит от уже имеющейся в мозгу информации. Точнее, ваше восприятие в конкретный момент времени состоит на 20% из *новой* информации – свежих поступлений извне, так сказать – и на 80% из *накопленной ранее*. Последние 80% представляют собой хранящиеся в нервной системе знания об окружающем мире. Нервная система объединяет 20% новой и 80% старой информации, чтобы создать отражение *реальности*. Такая комбинация источников создает благодатную почву для ошибок.

Хороший пример того, насколько легко одурачить нервную систему, – оптические иллюзии. Посмотрите на рис. 2.1 и обратите внимание, насколько легко «увидеть» белый треугольник, которого на самом деле там нет.²

Белый треугольник на рис. 2.1 создан комбинацией из 80% имеющейся и 20% новой информации. Мозг пытается распознать изображение и дополнить его. Эта иллюзия также может быть использована как пример, чтобы показать, как наши представления формируют нашу реальность.

Теперь взгляните на рис. 2.2. Каждый сектор представляет имеющееся в мозгу представление или убеждение. Мозг дополняет изображение до целого и считает, что чистое пространство в центре рисунка есть реаль-

¹ Умберто Матурана (род. 1928) – чилийский биолог и философ, профессор Чилийского университета. Последователь второй волны кибернетики. Известен своей теорией автопоэза (сложной самообразующейся саморегулирующейся живой системы). Франциско Хавьер Варела Гарсия (1946–2001) – чилийский биолог и философ, ученик Матураны, сторонник интегрального подхода. – *Прим. перев.*

² Этот рисунок называется «треугольником Канижа» в честь автора – психолога Гаэтано Канижа. – *Прим. перев.*



Рис. 2.1. Вы видите белый треугольник?

Представление 1



«Реальность»



Представление 3



Представление 2

Рис. 2.2. Теперь белый треугольник заметен лучше

ность. В каждой команде есть своя «реальность», порожденная работой групповых представлений участников. Представления, в свою очередь, формируют восприятие – то, что люди начинают считать реальностью. Если команде нужно изменить реальность, то сначала требуется пересмотреть представления и соответственно восприятие.

Вы видите то, что выбираете увидеть

Способность переключать внимание с одного шаблона восприятия на другой известна как «гибкость восприятия». Это можно продемонстрировать в эксперименте с сужением восприятия.

Взгляните на рис. 2.3 и обратите внимание на ближайшую плоскость. Теперь переместите другую плоскость на передний план, а выбранную вами – на задний. Некоторым из вас задача покажется трудной; другие справятся играючи. При помощи некоторых усилий вы сможете переключать зрение между двумя перспективами. Как правило, после первой успешной попытки переключение начинает получаться легко. Это пример развития гибкости восприятия.

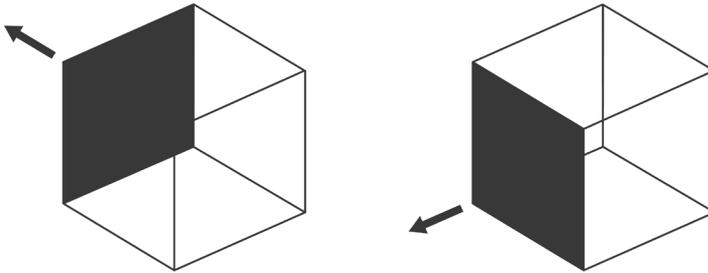


Рис. 2.3. Эксперимент с сужением восприятия

Таким образом, мы открыли для себя, что наша реальность есть что-то вроде конструктора. Физики утверждают, что концепция непрерывного физического пространства «где-то здесь» – это, в лучшем случае, красивая гипотеза, не подтверждаемая на практике. Физик и философ Дэвид Бом любит повторять: «Мысль создает мир, а потом отнекивается».

Это может привести в замешательство и выбить почву из-под ног, смотря как вы воспринимаете это (снова вопрос выбора перспективы). Мир, в котором мы живем, создан и непрерывно развивается в значительной степени благодаря процессам, происходящим в нервной системе. Это подтверждает древнюю мудрость о том, что прежде чем изменять что-то в мире, следует изменить себя.

И так соблазнительно отвергнуть все это (включая людей), что проблемы неизбежны. Концепция выглядит еще более внушительно на примере плохо объединенной команды или запущенного предприятия. Эти заключения настолько очевидны для каждого лидера, что я не стану их здесь доказывать.

**Узнайте больше**Perceptions: www.anthillsite.com

3. Отфильтрованы или проникли незаметно?

Нет ничего удивительного в том, что наш мозг вынужден фильтровать колоссальный поток поступающей извне информации. Для большей эффективности нервная система настроена так, чтобы примечать отдельные вещи и игнорировать множество других. Программы, управляющие этим процессом, информируются фильтрами о потенциально опасной информации. Когда удовлетворяются базовые потребности – пища, питье, поиск партнера – или устраняются опасности, включается следующий набор фильтров. Они разработаны с учетом поиска способов реализации потребностей более высокого порядка, например чувства принадлежности к сообществу или самореализации. Иерархия потребностей Маслоу отражает один из возможных наборов фильтров для нервной системы.

**Узнайте больше**Maslow's Hierarchy of Needs: www.anthillsite.com

Можно рассматривать фильтры как одно из оснований успешности процесса целеполагания. Определяя цели, мы фокусируем внимание. Последнее напоминает программирование нервной системы на фильтрацию окружающего мира в поисках тех явлений, которые важны для достижения целей.

Фильтры восприятия работают как в рабочей среде, как и вне ее. Они в значительной мере определяют, как мы воспринимаем других людей. Существует множество систем определения типа личности, позволяющих оценить поведение людей. Когда прошедший тест получает определение «INFJ» или «strong blue», этот ярлык используется, чтобы объяснить, почему люди такие, какие они есть. В рамках этого набора фильтров личность часто считается статичной или мало склонной к изменению. При управлении персоналом компании редко учитывают концепцию *характера* и особенности его *формирования*. Мы знаем, что на самом деле люди могут меняться, переоткрывая себя или в резуль-

тате каких-то событий (к примеру, став родителями). Системы определения типа личности, как и все фильтры, могут порождать свободы и ограничения.



Узнайте больше

Building Character: www.anthillsite.com

Психологам давно известно явление фундаментальной ошибки атрибуции, когда при оценке поведения других людей завышается значение внутренней диспозиции и недооцениваются ситуация и подоплека. Фильтр внутренней диспозиции оказывается важнее, чем внешней. Проще говоря, фундаментальная ошибка атрибуции – это причина формирования стереотипов, которая может вести к появлению различного рода предубеждений. Сексизм, расизм, возрастная дискриминация – вот примеры предвзятого восприятия. Мы предпочитаем видеть то, что хочется видеть. Оптические иллюзии также являются отличным примером того, как ненадежно наше восприятие (вспомните рис. 2.1 и 2.2).

Наша жизнь есть то, что мы думаем о ней.

Марк Аврелий Антонин

Если вы хотите изменить мир (другого человека, команду...), сначала задайтесь вопросом: «Какие перемены нужно совершить в самом себе?». Выбор более продуктивной перспективы восприятия человека или ситуации автоматически повышает CQ. Если вы начнете искать возможные варианты сотрудничества, то найдете больше, чем ожидали.

Социальные психологи Дэниел Гилберт и Тимоти Уилсон считают, что у человека есть «психологический иммунитет», который защищает личность от угроз психическому комфорту. «Когда необходимо поддерживать чувство комфорта, – утверждают Гилберт и Уилсон, – каждый сам себе лучший пиарщик». Способность создать некоторое впечатление в своем восприятии может как связать вас, так и освободить. Восприятие здесь в значительной степени определяется представлениями (особенно теми, что относятся к вам лично).

4. Перспектива: результат поиска зависит от того, где искать

В суфизме есть множество притч о философе и насмешнике по имени Насреддин. Одна из притч повествует о том, как мулла однажды нашел Насреддина ползающим на четвереньках темной ночью под городским фонарем. Насреддин был явно в горе, и мулла спросил, что случилось. Насреддин ответил, что только что потерял кошелек: сбережения всей жизни пропали. Мулла немедленно выразил свои соболезнования и опустился к земле, пытаясь помочь найти кошелек. Спустя какое-то время, не найдя ничего ценного, мулла спросил Насреддина:

– Почтенный, не вспомнишь ли ты, где именно ты стоял, когда обнаружил пропажу денег?

– Конечно, – ответил Насреддин, – вон там, в темном проулке.

– Тогда почему, во имя небес, ты ищешь здесь, под фонарем? – воскликнул мулла.

– Потому что здесь светлее, – сказал Насреддин.

Оптимальное восприятие означает правильный выбор как позиции наблюдателя, так и сектора наблюдения.

Я считаю эту притчу одновременно и забавной, и трагичной. Как часто мы поступаем точно так же, как ее герой. Он искал ответ там, где казалось легче вести поиск, но не там, где, как знал Насреддин, лежит ответ. Что касается меня, я нередко пытался найти причину проблемы в окружающем мире – где-то рядом – а не там, где, как я знал, действительно гнездится корень проблемы – в самом себе. Навык оптимального восприятия включает в себя выбор не только сектора наблюдения, но и позиции наблюдателя.

«На полке он казался больше!»

В своей книге «The Forest People» Колин Тернбул¹ (Colin Turnbull) рассказывает историю об аборигене из племени пигмеев, с которым автор

¹ Колин Тернбул (1924–1994) – англо-американский антрополог и путешественник. Научный сотрудник американского Университета Виргинии и британского Королевского антропологического института. Специализировался на антропологии африканских народов.

подружился во время путешествия по Африке. Пигмей провел всю жизнь в густых зарослях тропических лесов на востоке континента. Тернбул взял пигмея с собой в Серенгети и показал ему граничащую с лесом саванну и местных животных. «Что это за мухи?» – указывая на стадо буйволов вдали, поинтересовался житель леса. Узнав, что «мухи» – это стадо крупных копытных, пигмей рассмеялся и назвал Тернбула лжецом. Мир ощущений пигмея был построен на основе коротких расстояний тесных лесных зарослей, поэтому он просто не мог воспринимать далекую перспективу (как и поверить в то, что «мухи» – это буйволы).

Среда обитания, несомненно, сильно влияет на нашу способность видеть. Мы привыкаем к окружающим перспективам и даже не осознаем, как они нас ограничивают. Поэтому все, что может изменить перспективу, неизбежно изменяет и границы видимой реальности.

Множество имен для слона

Есть и другие виды ограничений восприятия. Вам наверняка известна легенда о шести слепцах, ощупывающих слона. Легенда имеет восточное происхождение и метафорически показывает ограниченность нашего знания о мире. Каждый из шести слепцов, ощупав часть тела слона, вынес свое суждение о том, что есть слон. Тот, кто ощупывал хобот, сказал, что слон подобен змее; тот, кто ощупал ухо, сказал, что слон подобен опахалу; и так далее. Каждый слепец вынес свое суждение на основе совпадения полученных ощущений с уже имеющимися в его голове знаниями.

С позиции психологии есть как минимум три перспективы, с которых мы можем видеть свою часть реальности. *Первая перспектива* – это точка наблюдения, находящаяся в глазах и соответствующая позиции физического тела. Когда вы описываете свои ощущения, она ассоциируется с такими словами, как «я», «мое» или «сам». При описании вы повторно переживаете свои эмоции относительно событий, как если бы вы были снова в своем теле. При этом, вспоминая события, в образах, рисуемых памятью, как правило, нельзя увидеть самого себя.

Вторая перспектива – переживание события с позиции кого-то другого. Вы словно смотрите глазами и слышите ушами, принадлежащими другому человеку. Погрузившись в эту перспективу, можно представить себе даже чувства других людей. Эта перспектива является основой эмпатии и дает возможность узнать, каково быть другим челове-

ком. Одним из главных преимуществ данной точки зрения является возможность лучше понять мир другого и наладить более эффективное общение. Такой опыт переживания нередко описывается словами «проходить день в соседских сапогах».

Третью перспективу характеризует отсутствие ассоциации с чьей-либо позицией. Наблюдатель не находится ни в своем теле, ни в теле другого человека. Он, словно «муха на стене», свободен от эмоций и может абсолютно беспристрастно наблюдать события и поведение людей. Это очень эффективно, когда нужно абстрагироваться как от своих, так и от чужих переживаний.

Ни одна из перспектив не лучше других. Все они полезны. Но люди, умеющие наблюдать события с трех перспектив, получают больше информации, чем те, кто видит только одну (обычно, первую). Наблюдение с использованием трех перспектив также принято считать проявлением гибкости восприятия.

Итак, есть три позиции наблюдателя:

1. Первая – сквозь собственные глаза.
2. Вторая – сквозь глаза и «из сапог» другого человека.
3. Третья – с точки зрения стороннего наблюдателя, имеющего глаза, но не имеющего тела, или «мухи на стене».

Большинство людей предпочитает использовать только одну перспективу. Очевидно, опять же для большинства, это первая перспектива. Перспектива является просто привычным способом восприятия информации. Стереотипное восприятие формирует стереотипное мышление. Хорошая новость состоит в том, что мышление можно изменять и расширять при помощи специальных развивающих упражнений.

Обратите внимание на разницу в качестве информации, предоставляемой перспективами. Так, первая позиция, очевидно, дает больше информации о наших ощущениях, ассоциируемых с событием: сигналы от органов чувств и эмоции. Если событие хорошее, мы можем прикоснуться к приятным ощущениям с первой перспективы. Но если событие для нас неблагоприятно, то, возможно, лучше взглянуть с другой перспективы. В конце концов, кому хочется чувствовать себя плохо?

Выбираем позицию восприятия

В Северной Ирландии я около десяти лет вел курсы управления стрессом. Многие пациенты описывали события из прошлого как вызываю-

щие депрессию, страх или боль. Расспрашивая пациентов о подробностях восприятия ими памятных событий, я выяснил, что большинство людей, приходивших ко мне, переживали события от первого лица. Неудивительно, что несчастным потребовалась квалифицированная помощь. Когда я научил их упражнениям по смене перспективы, пациенты обнаружили, что могут описывать памятные события в разных терминах (в зависимости от перспективы).

Смена позиции восприятия немного похожа на попытку письма недоминирующей рукой. Для большинства этот процесс вначале труден, но с практикой становится все легче. Наградой за развитие навыка смены перспективы становится более точная оценка ситуации, когда можно оценить события с разных точек зрения, а не с одной и той же. Упражнения, приведенные в конце главы, помогут вам научиться использовать три основные перспективы более осмысленно.

Смена позиции восприятия похожа на попытку письма недоминирующей рукой.

Моя мать часто повторяла, что унция навыка дороже фунта знаний. Знать о перспективах и не использовать их подобно умению выполнять искусственное дыхание и отсутствию желания помогать пострадавшему – это трагично.

Применяя три перспективы, вы осознаете три истины:

1. Всегда есть выбор перспективы для любой мысленной картины из прошлого, настоящего или будущего.
2. У каждой перспективы есть свои преимущества и недостатки.
3. Использование всех перспектив дает нам больше информации о событиях.

Леонардо да Винчи считал, что первый взгляд на проблему всегда слишком пристрастен. Чтобы устранить искажения, ученый смотрел на проблему с другой перспективы, потом со следующей и еще одной. По словам да Винчи, с каждой новой перспективой его понимание росло. При тщательном изучении анатомических рисунков ученого становится очевидным, что он никогда ничего не изображал только с одной перспективы. Этот эффект роста знаний при систематическом применении различных перспектив может объяснить, почему три перспективы называ-

ют «три ключа к мудрости». Даже слепец, потративший достаточно времени на исследование слона с разных сторон, ближе к истине, чем некто, усердно изучивший только одну часть слоновьего тела.

5. Фреймы – каждый устанавливает себе рамки

Фрейм – это набор интерпретаций, которыми мы окружаем отдельное событие. Если кто-то предложит мне мятный леденец, я могу посчитать это признаком дружбы и желания пообщаться. Я также могу посчитать это тонким намеком на то, что у меня несвежее дыхание. В большинстве случаев общественный этикет запрещает прямо спросить, что означает предложение. Нам остается интерпретировать событие в рамках наших знаний о ситуации в целом. Наше восприятие также определяет, как мы действуем по обстоятельствам. Здесь можно задаться полезным вопросом: «Как можно интерпретировать ситуацию, чтобы улучшить взаимодействие?» Отвечая на вопрос, мы повышаем CQ.

Каждый когда-нибудь интерпретировал ситуацию определенным образом только затем, чтобы впоследствии убедиться, насколько его понимание далеко от истины. Если реальность так трудно поддается интерпретации, не лучше ли просто выбрать такой вариант, который сделает вас более стрессоустойчивым? Другими словами, если мы считаем (создаем фрейм), что чьи-то действия по отношению к нам являются признаком доброй воли, то фрейм имеет соответствующий эффект. Создавая позитивный фрейм чьих-то действий, мы косвенно создаем дружественную рабочую атмосферу.

С другой стороны, если вы считаете чьи-то действия враждебными, то выражаете это тоном голоса и движениями тела. Складывается ситуация конфронтации. Действительное намерение другого человека почти не имеет значения.

Мы не можем контролировать других людей в той степени, в которой нам бы хотелось. В конечном счете, мы можем отвечать лишь за *собственные* эмоции. Таким образом, фреймы могут быть исключительно полезны, когда мы хотим изменить *свое* восприятие поведения другого человека или *свои* чувства по поводу каких-либо воспоминаний. Смена фрейма называется «рефреймингом» и вместе с перспективами восприятия является еще одним инструментом, увеличивающим стрессоустойчивость. Секрет состоит в том, чтобы выбрать фрейм, который поможет нам оптимально использовать ресурсы. В итоге мы получим контроль над ситуацией, не позволяя ей контролировать нас.

Рассмотрим пример. Грег узнает, что его начальник Джефф планирует загрузить его работой на выходные. По мнению Грега, причина в том, что из всех сотрудников отдела Джефф меньше всего уважает Грега. Это представление дает Грегу повод затаить обиду на Джеффа и начать думать, как отказаться от работы в выходные. С другой перспективы, Грег может считать, что Джефф считает его самым опытным и надежным человеком в отделе, поэтому и поручает необычную работу. Этот набор представлений (фрейм) дает Грегу чувство значимости и гордости. Желание Грега работать в выходные в данный момент не имеет значения. Самое важное – это взаимодействие Грега и его начальника. Согласится Грег или нет, в действительности не важно. Грег подверг итоговый результат рефреймингу. Грег мог выразить обиду и поставить начальника в позицию обороняющегося. С другой стороны, Джефф мог считать отказ облегчением для себя или начать ценить Грега больше за согласие. Сменив фрейм ситуации, Грег избавился от необходимости лгать себе или окружающим. Он всего лишь изменил фрейм на время, достаточное для оценки развития ситуации. В данном случае CQ участников вырос всего лишь за счет выбора другого фрейма.

Любое событие или положение можно, в зависимости от точки зрения, считать плохим или хорошим. Люди с высоким уровнем стрессоустойчивости обладают гибким восприятием и сами выбирают, как им интерпретировать сложившиеся обстоятельства. Часто приходится несколько раз менять фрейм, пока не появится чувство независимости или контроля. Это называется множественным рефреймингом. Прекрасный пример есть в дзен-буддизме.

Крестьянин и его жеребец

Есть старая дзенская притча о крестьянине, который в первый день недели купил на рынке прекрасного жеребца по низкой цене. Все соседи крестьянина восторгались и говорили: «Как ты удачлив!» На что крестьянин отвечал: «Посмотрим».

На второй день жеребец сбежал в горы, воспользовавшись прорехой в загоне. Соседи причитали: «Это ужасно, какое горе». Крестьянин отвечал: «Посмотрим».

На третий день жеребец вернулся и привел с собой небольшой табун диких кобылиц. Соседи чуть не сошли с ума. «Какая удача! Это невероятно!», – восклицали они. «Посмотрим», – говорил им крестьянин.

На четвертый день сын крестьянина, объезжая одну из кобылиц, упал и сломал себе ногу. Вечером соседи крестьянина обсуждали эту трагедию и «злую судьбу». На что крестьянин отвечал: «Посмотрим».

На пятый день в деревне появились вербовщики, чтобы набрать в армию императора годных по здоровью мужчин. Враг был силен, и новобранцы наверняка погибли бы, сражаясь на севере. «Какая удача для твоего сына», – говорили соседи крестьянину, на что он отвечал...

Мораль этой притчи в том, что всякое восприятие относительно. Чилийский биолог Умберто Матурана считает, что когда мы забываем об относительности нашего восприятия, то теряем способность жить в гармонии с окружающими. Матурана говорит, что когда человек или группа настаивает на том, что только он (они) «знает абсолютную истину», на самом деле он (они) «требует повиновения». В нынешнем мире множество примеров тому. Большинство, если не все международные конфликты порождены людьми, считающими свою точку зрения единственно верной.

Требование повиновения приносило свои плоды в индустриальную эпоху в организациях, построенных на иерархии по принципу силы. Теперь мы вступаем в эпоху коллективного интеллекта, где самые важные навыки – это взаимодействие и сотрудничество (CQ). Требования здесь менее эффективны, а нередко даже вредны для поддержания стрессоустойчивости команды как единого организма.

Эмоциональное восприятие

Мы не воспринимаем окружающий мир пассивно; наоборот, мы познаем мир через взаимодействие, и наши эмоции могут ограничить или обогатить этот процесс.

Умберто Матурана

Наблюдения Матурана ставят нас перед вопросом: «Какое взаимодействие с миром мы выбираем?» Если вы ищете плохие или негативные факторы, то видите перед собой ограниченный и одномерный мир. Этот вывод усиливает роль перспективы в расширении CQ групп и команд, в которых вы состоите.

Нейробиологи обнаружили серьезные доказательства того, что человеческий интеллект, человеческая память и человеческие решения никогда не бывают полностью рациональными, зато всегда окрашены эмоциями – как мы хорошо знаем из собственного опыта.

Фритьоф Капра «The Web of Life»

Нельзя игнорировать фактор участия эмоций в работе восприятия. В действительности, исследования в этой области показывают прямую связь между успехом и общим ощущением счастья.

После опроса 100 наиболее успешных и счастливых людей... выяснилось, что каждый из них обладал особым качеством – способностью искать и находить хорошее в себе, окружающих и жизненных ситуациях.

«Encyclopedia of Positive Questions»

Эмоции играют важную роль в развитии самоконтроля. Мудрость этой главы может быть сконцентрирована в «Четырех Благородных Истинах», взятых из буддизма:

- Мы все так или иначе испытываем страдания – ментальные, физические, эмоциональные, духовные.
- Причина страдания – в нас самих. Это последствия наших ошибочных намерений.
- Прекращение страданий возможно. У нас есть выбор – как воспринимать мир и проживать свою жизнь.
- Существуют методики для изменения мышления и восприятия.

Есть множество способов изменить отношение к миру. Методики, предложенные в конце главы, успешно опробовали десятки тысяч людей. Конечно, пока вы сами не решитесь приобщиться к ним, ничего не изменится.

«Свет мой, зеркальце, скажи...»

То, как мы воспринимаем самих себя, определяет, как мы взаимодействуем с миром. Самовосприятие является частью взаимодействия с внутренним миром. Это самая важная и прочная связь в нашей жиз-

ни. Если человек чрезмерно строг к себе, то это почти всегда порождает привычку осуждать других. Место, где начинаются перемены, находится внутри вас, и нет нигде большей истины, чем в обращении к себе.

Когда я слишком ценю свое время и самого себя, я строю обширные планы насчет окружающего и пренебрегаю своим внутренним состоянием. Вместо того чтобы делать что-то важное, я трачу жизнь на то, чтобы заставить нечто работать. Это увеличивает мою рыночную стоимость и откладывает в сторону вопрос о моей ценности как человека.

Питер Блок «The Answer To How Is Yes»

Место, где начинаются перемены, находится внутри вас.

Приведенная цитата из книги Питера Блока (Peter Block) «The Answer To How Is Yes» описывает проблему, которая встает перед каждым из нас в стремительно меняющемся обществе. Насколько я ценен как человеческое существо? Влияет ли мое личное развитие на профессиональное? Без развития себя как «человека существующего» (а не «человека делающего») нельзя расти профессионально как стрессоустойчивая личность. Параллельно развивается и CQ, способность подключаться к энергии групп и сообществ, умение поддерживать других в достижении их целей и навык достижения своих собственных.



Что мы имеем

Итак, мы исследовали тему восприятия в связи со стрессоустойчивостью и развитием CQ. В этой главе мы узнали, что:

- Восприятие относительно и является стереотипом способа познания
- Внимание – это важный ресурс, и при его правильном использовании можно увеличить стрессоустойчивость и поднять CQ
- Мы используем фильтры для выбора – что воспринимать, а что игнорировать
- Изменив фильтры, можно изменить способ взаимодействия с окружающими

- Перспективы – это варианты позиции наблюдения, которые нужно применять, чтобы увеличить гибкость восприятия
- Фреймы – это наборы интерпретаций восприятия, а рефрейминг помогает решать проблемы более изобретательно



Что дальше

Биографии и автобиографии выдающихся людей ясно указывают на прямую связь между тем, как эти люди видят мир, и тем, как они действуют в нем. В этой главе мы нашли одну часть уравнения. В следующей главе мы возьмемся за вторую – самоконтроль. Мы также изучим способы повышения самоконтроля и их связь с развитием стрессоустойчивости и повышением CQ.

Инструмент CQ [©]**Развитие гибкости восприятия**

Это упражнение преследует несколько целей. Оно дает практикующим возможность открыть в себе определенные возможности функционирования сознания. В результате практикующие учатся произвольно выбирать способ просмотра прошедших событий и планирования будущих.

Этап 1. Закройте глаза и вспомните, как вы участвовали в веселом празднике. Фиксируйте в уме возникающие картины.

Примечание. Вы можете обозревать свои воспоминания с двух различных перспектив. Одна из них – когда вы можете видеть в воспоминаниях самого себя (из позиции «мухи на стене»). Это «перспектива режиссера». Другая – когда вы наблюдаете воспоминания, участвуя в них и видя события собственными глазами. Это «перспектива актера».

Перспектива режиссера создает отстраненность. Вы видите и слышите происходящее с некоторого расстояния. Обычно при этом ваши ощущения ослаблены или вовсе отсутствуют.

Обозревая воспоминания с перспективы актера, вы словно заново переживаете события, находясь внутри собственного тела. Вы не видите себя. Обычно ассоциированные ощущения при этом сильнее.

Этап 2а. Обратите внимание на созданные вами картины. Вы можете наблюдать за собой с перспективы режиссера? (Если нет, переходите к этапу 2б.) В таком случае, чтобы изучить перспективу актера, вообразите, как вы входите в свое тело. Заметьте, что это подобно погружению в свое собственное тело. Чтобы облегчить задачу, можете вообразить связанные ощущения – тепло, холод, чувство расслабленности и т. д.

Этап 2б. Обратите внимание на созданные вами картины. Можете ли вы видеть и слышать, как если бы вы присутствовали в воспоминании? Если так, то вы обозреваете память с перспективы актера. Вообразите, что вы выходите из своего тела и как будто смотрите на себя со стороны. Возможно, вы отметите ослабление ассоциированных ощущений.

Примечание. Теперь у вас есть возможность произвольно переключать перспективы. Преимущество переключения в том, что вы можете регулировать яркость ассоциированных ощущений.

Этап 3. Практикуйтесь в переключении между перспективами. Это увеличит гибкость вашего восприятия. Вспоминайте самые разные события. Заметьте, что с перспективы директора трудные или проблемные события воспринимаются намного комфортнее. Она убирает большинство (если не все) негативных ощущений, которые сопутствовали соответствующим событиям в прошлом. Если же вы обозреваете с перспективы режиссера приятные воспоминания, то можете обнаружить, что переключение на перспективу актера сделает их еще приятнее.

ГЛАВА ТРЕТЬЯ

Самоконтроль



*Много лет назад Сократ показал,
что подлинно свободный человек свободен лишь
в границах своего самоконтроля.
В то же время те, кто не управляет собой,
обречены искать тех, кто будет управлять ими.*

Стивен Прессфилд «The War Of Art»

Во второй главе мы изучили, какую роль восприятие играет в поддержании стрессоустойчивости и формировании стрессоустойчивых команд. Восприятие также является стержнем нашей способности к укреплению самоконтроля. В этой главе мы изучим, как развить мощный самоконтроль и как этот процесс влияет на создание стрессоустойчивой команды. Мы также узнаем о связи между самоконтролем и дальнейшим увеличением CQ.

Первая борозда

Когда мне было десять лет, мать поручила мне отнести отцу в поле чай и пироги. Когда я пришел, отец приступал к вспашке нового поля и прошел половину первой борозды. Я решил подождать, пока отец не вер-

нется в начало поля. Это длилось очень долго. Снова и снова отец останавливал трактор, чтобы что-то подправить или подвинуть плуг. Когда отец вернулся, я удивился, когда же он успевает вспахать целое поле. «Пап, – сказал я, – я видел, как ты вспахивал первую борозду, и если ты каждую борозду делаешь так долго, то ты будешь пахать это маленькое поле весь день». – «Сынок, это была первая борозда в поле – она самая важная, потому что по ней я пашу все поле». Отец объяснил, что если при вспашке поля борозды идут криво, то следует проверить первую борозду, потому что причина, скорее всего, в ней.

Читая жизнеописания великих людей, я обнаружил, что их первая победа была выиграна над самим собой... На первом месте у них была самодисциплина.

Гарри Трумэн

В свою очередь, я понял, что мой отец поделился со мной очень мудрой мыслью. Часто мы узнаем о шаблонах своей жизни, которые нам не нравятся. Иногда мы даже пытаемся исправить шаблон – тот, что находится «где-то рядом», – когда на самом деле первая борозда шаблона находится внутри нас. В человеческих взаимоотношениях (и коммуникации) первая борозда прокладывается в сердце человека. То, как мы относимся к себе, задает тон отношению других к нам. Легче увидеть себя со стороны, чем заглянуть внутрь. Часто унция изменений внутри легко перевешивает фунт изменений снаружи.

Унция изменений внутри легко перевешивает фунт изменений снаружи.

Первая борозда соединяет личное развитие (ответственность развивать себя) с профессиональным. Наивно полагать, что эти два направления не влияют друг на друга. Компания может считать, что нанимает исполнителя и его профессиональные навыки, но, в конце концов, развитие событий неизбежно сведется к отношениям между людьми.

Достижение долгосрочных результатов зависит от способности компании создать такую корпоративную культуру, которая опирается на дисциплинированных людей, фанатично держащихся за дисциплину.

Культура дисциплины – это не только действия. Это привлечение дисциплинированных людей с дисциплинированным мышлением, которые затем дисциплинированно действуют.

Джим Коллинз «Good To Great»

Сравнение со вспашкой поля придает особый вес ответственности, которую каждый из нас несет за собственное поведение, и тому, насколько это поведение зависит от нашего отношения к самим себе. Большое доверие к другим – это одно, а к самому себе – совсем другое. Тщательное изучение стрессоустойчивых команд показывает, что все они состоят из индивидуумов с высоким уровнем самоконтроля. Это доказывает не только то, что каждый из индивидуумов важен сам по себе, но и что каждый участник является хорошим примером для остальных. Высокий уровень самоконтроля ассоциируется с людьми, имеющими высокий CQ, в том смысле, что такие люди охотно идут на сотрудничество.

Самый очевидный вопрос здесь: «Как нам развить более высокий уровень самоконтроля?» Для начала рассмотрим важнейшие навыки, составляющие самоконтроль:

1. Гибкость восприятия
2. Поиск смысла
3. Управление эмоциями
4. Ментальные модели
5. Руководство и следование
6. Намерение
7. Настойчивость
8. Согласование
9. Самовыражение.

Далее мы выясним, как каждый из этих навыков влияет на развитие самоконтроля и как усилить наше понимание этого. Правда в том, что вы *уже* применяете в своей жизни значительный самоконтроль. Он состоит из девяти вышеперечисленных навыков. Сознательные улучшения – пусть даже небольшие – в этих девяти направлениях улучшат ваш самоконтроль.

1. Гибкость восприятия

Во второй главе мы узнали, как можно использовать разные перспективы для *выбора* точки зрения на события. Выбирая перспективу, вы развиваете **гибкость восприятия**. Индивидуумы с высоким самоконтролем сами выбирают, как им трактовать события, чтобы использовать их более эффективно.

Не бывает обстоятельств столь несчастных, чтобы умный человек не мог извлечь из них какую-нибудь выгоду, но не бывает и столь счастливых, чтобы безрассудный не мог обратить их против себя.

Франсуа де Ларошфуко

Подход человека к восприятию прослеживается в его жизненном пути. Люди с высокой стрессоустойчивостью почти всегда демонстрируют оптимизм. Не думайте, что они «смотрят на мир сквозь розовые очки», лучше воспринимайте такой подход как обдуманно выбранную *полезную* перспективу. У стрессоустойчивых людей это проявляется как способность обратить практически любые события в свою пользу.

Вот некоторые признаки, отличающие оптимистический подход от пессимистического.

Когда случаются хорошие события, то пессимист:

- Считает это случайным совпадением
- Предсказывает, что это продлится недолго
- Локализует эффект

Когда возникают проблемы, пессимист:

- Винит себя
- Распространяет неудачи на другие стороны жизни
- Предсказывает будущее в таких же мрачных тонах

Все мы время от времени сталкивались с подобным в своей жизни. Очевидно, что если так оценивать абсолютно все происходящее, то последствия будут трагичны.

С другой стороны, когда случаются хорошие события, то оптимист:

- Считает это наградой своим усилиям
- Ищет положительную тенденцию
- Распространяет эффект на другие стороны жизни

Когда возникают проблемы, оптимист:

- Помнит, что не бывает неудач, бывает полезный опыт
- Считает неудачу исключением из правила
- Считает неудачу событием, не имеющим отношения к происходящему

Одно и то же событие, хорошее или плохое, при этих двух подходах рассматривается совершенно по-разному. В следующий раз, когда произойдет событие, которое можно считать плохим или хорошим, остановитесь и подумайте, какой подход вы применяете. Подходы подобны шаблонам мышления и, соответственно, привычные способы восприятия событий будут выполняться в первую очередь. Нужно просто остановиться и задать себе вопрос: «Как еще можно расценить это?» – чтобы запустить процесс освобождения от старых привычек.

Фал-бол или страйк?

Люди с высоким самоконтролем способны извлекать выгоду из любых событий. Эту способность иллюстрирует рассказ об арбитрах.

Трое арбитров обсуждают свой подход к судейству. Самый молодой арбитр считает, что «видит происходящее на поле так, как это есть на самом деле». Другой арбитр говорит, что «воспринимает это так, как видит». Старший и самый опытный говорит: «Они есть то, как я их воспринимаю». Он осознал, что игра определяется тем, как он выбирает ее видеть. На деле *он сам выбирает оценку того, что видит*, и знает это.

Научные исследования подтверждают, что подход гибкого восприятия обеспечивают преимущества, которые намного шире, чем просто психологический эффект. В исследовании Кристофера Петерсона из Университета Мичигана («Journal of Personality and Social Psychology», 1989, р. 55) показано, что существует прямая связь между болезнью и пессимизмом. Было изучено, как люди рассматривали происходящие с ними события. За 35 лет наблюдений было выяснено, что те исследуемые, которые чаще воспринимали события негативно, болели чаще,

чем их более оптимистичные сотоварищи. Эти результаты много раз подтверждались впоследствии. Неудивительно, что психонейроиммунология (изучение влияния сознания на тело) является одним из быстро развивающихся направлений медицины.

Поскольку стрессоустойчивость относится не только к уму, но и к телу, одно сильно зависит от другого. Мне знакомы несколько людей, которые вроде бы правильно заботятся о своем теле – правильно питаются, принимают витамины, выполняют упражнения, – но, к сожалению, продолжают питать негативные эмоции и убеждения относительно своего здоровья. Их стереотипы мышления сводят на нет большую часть полезного ухода за телом, так как подавляют иммунную систему. Если мы способны ощущать себя больными или здоровыми в своих мыслях, то, соответственно, делаем себя в большей или меньшей степени стрессоустойчивыми.



Узнайте больше

Mind-Body Connection: www.anthillsite.com

2. Поиск смысла

Один индеец так описал свои внутренние противоречия: «Внутри меня сидят два волка. Один волк злой, а второй – добрый. Они постоянно сражаются». Когда индейца спросили, который из волков побеждает, он задумался на мгновение и ответил: «Тот, которого я лучше кормлю».

Джордж Бернард Шоу¹

Книги Виктора Франкла (Viktor Frankl) «Man's Search for Meaning»² и «The Unheard Cry For Meaning» были написаны как памятники этой очевидной идее – каждый человек проводит жизнь в поисках смысла. Во время Второй мировой войны Франкл был заключенным нескольких немецких концлагерей. В заключении Франкл осознал, что у него были отняты все свободы, кроме одной – свободы выбрать смысл. Это

¹ Возможно, высказывание не принадлежит Шоу, а является частью американского фольклора. – *Прим. перев.*

² Франкл Виктор «Человек в поисках смысла». – Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1990. – *Прим. перев.*

озарение, возможно, спасло жизнь ему и тем заключенным, которые разделяли его знание.

По собственным словам Франкла, «то, что происходит внутри человека, то, что лагерь из него якобы “делает”, – результат внутреннего решения самого человека», и это решение было результатом нахождения личного смысла. Изменив смысл, Франкл смог изменить свою реакцию на нечеловеческие условия, в которые попал. При этом охрана стала относиться иначе к нему и другим заключенным, воспринявшим его философию. Франкл сумел в ужасах концлагеря сохранить и вынести нечто чрезвычайно ценное.

Вплоть до освобождения Франкл продолжал развивать новую методику психотерапии – логотерапию, нашедшую успешное применение в клинической практике. Центральной в логотерапии считается мысль о том, что независимо от происходящих с вами событий, вы всегда свободны выбрать, что они означают лично для вас.

Для обычного человека любое событие может быть или проклятием, или благословением, но для Человека Знания любое событие является испытанием и возможностью.

Учение дона Хуана

Выберите смысл, который делает вас более находчивым и стрессоустойчивым.

Когда вы выберете для себя перспективу восприятия некоторого явления, то можете также *выбрать и смысл*, который делает вас более находчивым и стрессоустойчивым.



Узнайте больше

Making Meaning: www.anthillsite.com

3. Контроль эмоций

Большую часть времени ваши эмоции контролируются подсознательно. Важность эмоционального контроля подтверждена концепцией коэффициента эмоциональности (Emotional Intelligence, EQ), опубли-

кованной в работах Дэниела Гоулмана (Daniel Goleman). При соприкосновении с трудными людьми в трудных ситуациях проявление EQ приобретает особую важность. Также эмоциональный самоконтроль необходим в условиях высокой загруженности.



Узнайте больше

Emotional Intelligence: www.anthillsite.com

Вы тонете не когда падаете в воду, а когда пребываете в воде неподвижным.

Эдвин Луис Коул

Владение эмоциями – центральное качество людей с высокой стрессоустойчивостью. Эмоции дают нам силу действовать и являются важным фактором развития. Самой распространенной негативной эмоцией является страх. Многие выдающиеся атлеты отмечают, что смогли превратить свой страх в источник силы и таким образом добиться высоких спортивных результатов. (Упражнение в конце второй главы тоже может быть использовано для развития навыка управления эмоциями.) Эмоциональный отклик на ситуацию напрямую зависит от отношения к ней. Чувство возбуждения, возникающее, когда человек садится в вагонетку «американских горок», биохимически эквивалентно чувству, появляющемуся перед тем, как тот же человек опускается в кресло стоматолога. Разница в том, как вы оцениваете эти два события, и, следовательно, интерпретируете свои ощущения. Другими словами, если вы хотите изменить свою реакцию на событие, вам нужно изменить точку зрения на него.

Контроль эмоций также близко связан с понятием самооценки. Натаaniel Брэнден (Nathaniel Branden) описывает самооценку как «репутацию, которую мы приобрели в собственных глазах». И продолжает: «Нет более важной оценки ценностей для человека – ни одного более важного фактора в психологическом развитии и мотивации, – чем те ожидания, которые он связывает с самим собой».



Узнайте больше

Self Esteem Survey: www.anthillsite.com

4. Ментальные модели

Четвертый аспект самоконтроля – это *ментальные модели*. Это глубоко заложенные представления и способы мышления, которые управляют нашим видением мира. «Ментальные» – потому что существуют в сознании, и «модели» – потому что являются умственными конструкциями, возникшими как результат жизненного опыта. Часто ментальные модели служат как бы картами, направляющими ваш будущий опыт. Ментальные модели есть в каждом человеке, и (подобно рыбе из дзенской притчи в первой главе) большую часть времени мы не осознаем их наличия. Одно точно: они у нас есть, и они влияют на наши взаимоотношения с миром.

В практике *системного мышления* единственным способом устранения проблемы является смена ментальных моделей. Просто найти решение проблемы считается недостаточным. После того как решение *однажды было найдено*, проблема может появиться снова. Когда же проблема *перестала быть таковой*, она больше не будет вас беспокоить (не волнуйтесь, ее место займет другая), потому что мы изменили свою ментальную модель по отношению к ее причине. Ментальные модели созданы из убеждений и покоятся на представлениях (см. первую главу).

Причина, по которой мы не затрагивали ментальные модели в связке с представлениями, – в том, что модели играют большую роль, чем просто убеждения, и влияют на человека сильнее. Секрет самосовершенствования посредством ментальных моделей состоит в формировании непротиворечивых моделей. Тщательно подобранные ментальные модели помогут вам добиться поставленных целей.

В своей книге «The Art of Systems Thinking»¹ Джозеф О’Коннор (Joseph O’Connor) и Иан Макдермотт (Ian McDermott) предлагают следующие простые правила, с помощью которых вы можете создавать более «системные» ментальные модели:

- Примите как данность, что ваши текущие модели являются лучшим, что у вас есть в настоящее время, и займитесь поиском еще более хороших.

¹ Джозеф О’Коннор, Иан Макдермотт «Искусство системного мышления. Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем». – Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – *Прим. перев.*

- Расширяйте свой кругозор.
- Примиритесь с возможной неоднозначностью.
- Узнавайте и обращайтесь особое внимание на переживания, которые кажутся противоречащими вашим ментальным моделям.
- Имейте запас времени, чтобы оценить эффект обратной связи.
- Встретившись с проблемой, оцените ваши представления о ситуации, также как и саму ситуацию.
- Ищите связи в событиях.
- Ищите замкнутые на себя цепочки причинно-следственных связей, когда причина одного события есть следствие другого, и наоборот.

Умение выбирать и строить ментальные модели – это признак стрессоустойчивых и успешных профессионалов. Сама концепция CQ является ментальной моделью. Приняв ее на вооружение, вы готовы начать искать способы расширения сотрудничества и построения более прочных взаимоотношений. Методика «нахождения и устранения представлений», рассмотренная в первой главе, хороша, в частности, тем, что позволяет корректировать ментальные модели. Слишком часто люди бредут по миру, не останавливаясь для того, чтобы проверить фильтры, сквозь которые пропускаются события и отношения.

5. Руководство и следование

Руководство и служение – вот два типа поведения, которые породили множество теорий и книг о бизнесе. Чтобы группа индивидуумов могла функционировать сплоченно, каждому необходимы определенные доли и руководства, и подчинения. Это сильно упрощенное описание. Традиционная командно-административная модель предполагает наличие иерархии управления. Директивы издаются наверху и спускаются вниз по иерархии до самых нижних уровней. С начала промышленного переворота эта система считалась единственным возможным способом организовать людей вокруг какой-либо работы.

Возможно, эта *механистическая модель* была создана под впечатлением от ньютоновской модели мира. Механистический подход также предполагает, что нижние уровни имеют минимум знаний и находятся в худшем положении, чем те, кто принимает решения. Высшее руководство находится на наиболее выгодной позиции, потому что видит

«полную картину», дающую возможность принимать решения, которые на низших уровнях трансформируются в набор директив. В такой системе личная инициатива со стороны тех, кто работает на переднем крае, обычно не приветствуется. Вам, вероятно, нередко приходилось слышать: «Нужно разрешение начальства», – означающее, что ваш собеседник не наделен полномочиями принимать решения.

Компании с передовым мышлением считают командно-административный метод управления и развития бизнеса слишком громоздким. Многие открыли и продолжают открывать для себя преимущества метода принятия решений «снизу вверх». Новый подход опирается на представление о том, что люди на переднем крае могут принимать лучшие решения, потому что находятся ближе к меняющемуся окружению. Более продвинутые компании осознают, что для выживания им необходимо более гибко реагировать на колебания рынка.

Модель «снизу вверх» (которую мы обсудим подробнее в пятой главе) также требует, чтобы участники команды обладали адекватным уровнем самоконтроля. Без этого проявление инициативы в нужный момент будет невозможно. Процесс принятия решений «снизу вверх» позволяет компании увеличить оперативность и эффективность обслуживания, давая прямым исполнителям возможность делать практически все, что те считают нужным. Все большее число компаний осознает получаемые таким образом преимущества. Можно упростить свою структуру, убрав из нее часть руководителей среднего звена. С другой стороны, принятие решений «снизу вверх» требует высокой степени добросовестности каждого сотрудника. Это, в свою очередь, зависит от уровня самоконтроля персонала.

Инь и Ян

Концепция *следования* появилась несколько лет назад. Здесь под этим словом понимается способность сопровождать и поддерживать усилия самоорганизующейся группы людей. В действительно самоорганизующейся команде управление передается тем участникам, которые находятся в наилучшем положении и обладают наибольшим знанием.

В действительно самоорганизующейся команде управление передается тем участникам, которые находятся в наилучшем положении и обладают наибольшим знанием.

Это значит, что внутри стрессоустойчивой команды право руководства обычно передается от одних участников к другим в зависимости от их вовлеченности в текущий процесс. При смене условий управление может мигрировать многократно. Каждый индивидум должен иметь возможность перехода от руководства к следованию и обратно в соответствии с текущей ситуацией. Навыки, составляющие следование, перечислены ниже.

- Умение видеть, что необходимо выполнить, и делать это, когда появляется необходимость.
- Гибкость поведения для поддержки участников команды, когда те переключаются от следования к руководству.
- Представление о команде как о целом, где каждый индивидум намерен руководить и подчиняться в соответствии с требованиями обстоятельств.
- Способность формировать плодотворные взаимоотношения, поддерживающие команду и индивидуумов, которые в них состоят.

Перечисленные навыки можно считать также центральными в развитии CQ (как личного, так и командного).

6. Намерение

Намерение – один из важнейших ресурсов. Оно имеет большой вес в сфере постановки целей. Другими словами, от того как вы установили свое намерение, сильно зависит, какие результаты вы получите. Например, постановка намерения – построить взаимоотношения сотрудничества – автоматически повышает шансы на то, что такие взаимоотношения будут построены.

Правильно поставленное намерение способствует достижению *результата, максимально приближенного к желаемому*. Стрессоустойчивые индивидуумы с высоким уровнем самоконтроля часто достигают своих целей. Как говорит Лоренс Болдт: «Не следует начинать постройку дома, не имея чертежа. Многие из нас все еще живут без ясного понимания результатов, которых хотят достичь». Возможно, среди читающих эту книгу много людей, детально распланировавших отпуск, но не имеющих такого же ясного представления о том, чего они желают достичь со своей командой. Преимущества ясно обозначенных целей следующие:

- Вы *осознаете* то, что имеет значение.
- Вы *держите в уме* то, что имеет значение.
- Цель определяет *выбор восприятия*.
- Цель *влияет на выбор шаблонов мышления*.
- Обдумывание и восприятие способствуют *достижению цели*.

Разумеется, чем более ясно определены ваши цели/результаты, тем более вероятно их материализация.

Есть два типа целей: которых избегают (цель отталкивания) и к которым стремятся (цель притяжения). Цель отталкивания, иногда также называемая проблемно-фокусированной, мотивирует нас на поиск решения проблемы или достижение цели посредством *избегания или сокращения* чего-то.

Отдел, который борется за снижение числа прогулов или неявок, – вот хороший пример цели первого типа. Чтобы решить проблему абсентеизма, применяются определенные стратегии и политики. Другая постановка вопроса – как организовать работу, чтобы *повысить* присутствие персонала. Методики, примененные с целью превратить рабочее место в уголок, где люди чувствуют себя комфортно, определенно снизят число прогулов. В данном примере цель по сути та же, но *намерение* совершенно другое. Вопрос изменился от «что мы хотим снизить?» к «что мы хотим повысить?» В том же контексте изменились перспектива и стратегия. Стратегии второго типа также известны как основанные на поиске решения.

Роберт Фриц (Robert Fritz) в своей книге «The Path of Least Resistance» поясняет, что цели, которых нужно избегать, плохо продуманы, потому что не принимают в расчет механизмы мотивации людей. В таком случае, продолжает Фриц, с каждым пройденным этапом движения к цели мотивация понижается подобно тому, как мотылек летит прочь от лампы, ощутив исходящий от нее жар. На каком-то удалении жар становится нечувствителен, и мотылек летит обратно, привлеченный светом. Так мотылек попадает в замкнутый круг и мечется в нем, пока не погибнет от истощения.

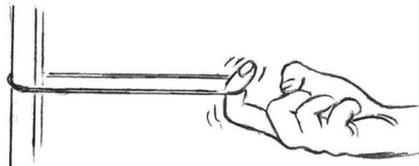
Многие организационные проблемы существуют только потому, что были сформулированы в виде целей отталкивания. Другими словами, их решение не было нацелено на успех; оно было направлено на то, как избежать проблем. К примеру, компания, сфокусировавшаяся на пога-

шении долгов, может обанкротиться, пока будет пробовать различные подходы к цели, – в отличие от компании, поставившей целью повышение дохода. В конце концов, выплата долгов – это только половина истории. Когда долг уменьшается, снижается напряженность труда, таким образом, прогресс замедляется, а время на достижение цели увеличивается. Все компании хотят получать прибыль, и цель притяжения (такая как максимизация доходов) приближает вас к результату по мере движения к цели.

Продавец, задавшийся целью продать 50 автомобилей в месяц, мотивирует себя числом *продаж*, которое к концу месяца все растет. Заметьте, что продавец не мотивирует себя числом автомобилей, которые осталось продать, хотя есть и такие. Ни один из этих подходов не является сам по себе хорошим или плохим.

Обширные исследования Фрица в этой сфере ясно показывают, что большинство успешных людей мотивирует себя скорее тем, что они строят, чем тем, что разрушают (кроме специалистов-подрывников, конечно). Фриц использует термин «творческое напряжение» («creative tension»), чтобы описать процесс притяжения поставленной цели в реальность настоящего. Вообразите себе эластичный ремень, натянутый между двумя точками. Сам факт соединения точек эластичным ремнем приближает их соединение. Также притяжение к чему-либо (прибыли, например) мотивирует сильнее, чем попытка сбежать от чего-либо (например, задолженностей). Это одна из главных причин, почему творческое напряжение и четкие цели более эффективны, чем стратегии отталкивания.

Успешные люди мотивируют себя скорее тем, что они строят, чем тем, что разрушают.



Обращаясь к населению ЮАР, Нельсон Мандела (Nelson Mandela) чаще говорил о построении многонационального общества, чем о свержении системы апартеида. Интуитивно Мандела понимал, что если бы он сосредоточился на свержении политического режима, то в конце вся идея могла привести к обширному и опасному политическому вакууму. Поэтому Мандела сфокусировал энергию людей на творческом напряжении между тем, где они были как несформировавшаяся нация, и тем, куда они хотели прийти. В результате создалась межрасовая коалиция, которая удивила мир, совершив исключительно мирный переход.

Все это хорошо и правильно, но мы живем в сложном мире, где цели и результаты не всегда находятся в нашей власти. Чужие цели часто имеют отношение к вам или вашей команде. Смысл здесь такой, что не имеет значения, в какой форме цели поставлены, – вы можете выбирать, какой подход применить: притяжения или отталкивания (методика точной постановки целей изложена в конце этой главы). Подход, основанный на нахождении решения, прекрасно вписывается как в подход, основанный на сильных сторонах, так и в позитивный, поскольку оба они усиливают действие типа «мы находим то, к чему стремимся».

Про постановку намерения также говорят «начинать с конечной цели» («beginning with the end in mind»). Последнее можно пояснить рассказом об одном молодом солдате. Старшина входит в казарму и видит там солдата, который переворачивает койки, разбрасывает одеяла, с шумом и грохотом выкидывает вещи из шкафчиков. «Эй, чем это ты занят?» – кричит старшина. Новичок отвечает: «Ищу листок бумаги». «А ну-ка прекрати, если не хочешь получить взыскание!» Солдат никак не реагирует. Тогда старшина вызывает военную полицию, и они тащат солдата на гауптвахту, чтобы тот поостыл.

Спустя некоторое время дежурный слышит в карцере шум. Заглядывает в камеру и видит, что солдат перевернул все, что не было прикручено к полу. Дежурный спрашивает через дверь: «Ты что делаешь, рядовой?» Солдат отвечает: «Ищу листок бумаги». Дежурный говорит: «Нет здесь никаких листков, парень, так что лучше просто утихни». Солдат не обращает внимания и продолжает разорять камеру.

Дежурный вызывает армейского психиатра. «Док, посмотрите этого парня, он, похоже, спекся. Тот еще гусь». Психиатр отвечает: «Хорошо, давайте его сюда». Наряд ведет солдата в кабинет психиатра. Спустя не-

сколько секунд солдат начинает громить кабинет. Психиатр спрашивает, в чем дело. «Ищу листок бумаги», – отвечает солдат.

Через несколько сеансов сцена не меняется. Психиатру это надоело, и он говорит: «Рядовой, я решил, что армия не для тебя, как и ты не для армии. Я выпишу заключение, что ты к службе не годен». Передает солдату заключение, и солдат говорит: «Это тот самый листок бумаги, который я искал».

Отвлекитесь здесь на мгновение. Что, если бы на вопрос старшины: «Ты чем тут занят?» солдат ответил: «Хочу уволиться из армии»? Думаете, его бы уволили? Вряд ли. В этой истории намерение новобранца позволило ему пройти старшину, дежурного и психиатра. Солдат сфокусировался на том, чего хотел («листок»), а не на том, чего не хотел (оставаться в армии).

Включите сигналы

В завершение темы намерения обсудим необходимость проекции его во внешнюю среду. Сформировав для себя желаемый результат, вы должны найти способы спроецировать ваше намерение вовне и начать ловить сигналы среды – как она откликнется на призыв. На шоссе, к примеру, вы включаете сигнал поворота, чтобы дать знать другим водителям, что хотите перестроиться. Так же и в жизни: если вы хотите перейти на другую жизненную линию, то должны дать знать окружающим о вашем намерении. Подумайте, сколько раз в жизни вы твердо вознамеривались что-то сделать или получить, и вдруг обнаруживали для себя ресурсы, о существовании которых даже не предполагали. Полагаться на намерение намного выгоднее, чем ждать чуда.

Формирование целей и постановка намерения подразумевают, что вы готовы принять персональную ответственность за себя и свое поведение. Это еще один важный элемент самоконтроля стрессоустойчивой личности. Постановка позитивного намерения также является центральным моментом в повышении уровня коллективного интеллекта. Активно добываясь положительных результатов в сотрудничестве с другими людьми, вы одновременно повышаете CQ.

Виктор Франкл однажды сказал, что Соединенным Штатам следовало бы установить Статую Ответственности на западном побережье, чтобы уравновесить Статую Свободы на восточном. Он хотел этим сказать, что

всем хочется иметь больше свободы, но меньше той ответственности, которая всегда сопутствует свободе. Например, свобода ехать по шоссе идет рука об руку с ответственностью соблюдать правила движения.

7. Настойчивость

Ничто в этом мире не может заменить настойчивость. Это не может быть талант: нет ничего более распространенного, чем талантливые люди, не достигшие успеха. Это не гениальность: непризнанные гении почти вошли в поговорку. Это не образование: мир полон образованных безработных. Настойчивость и решительность сами по себе способны сделать все.

Элеонора Рузвельт

В каждой истории есть две стороны. Настойчивость не следует путать с упрямством. Призыв Уинстона Черчилля «не сдаваться» может быть подхвачен лягушкой, желающей во что бы то ни стало усидеть в кастрюле, хотя вода уже закипает. Поэтому я считаю, что важной составляющей настойчивости должно быть умение принять решение: на чем сосредоточиться, а что проигнорировать.

Для успеха в жизни важно знать, на чем сосредоточиться, а что игнорировать.

Еще одна притча поможет вам понять это. Два монаха шли по дороге. Они подошли к реке и увидели прекрасную юную девушку, которая не знала, как переправиться. Один из монахов перенес девушку через реку. Монахи двинулись дальше по своему пути и некоторое время шли молча. Вдруг второй монах сказал: «Брат, я все думаю о том, что устав нашего ордена запрещает нам контакты с противоположным полом. Разве ты не думаешь о своей душе?» Первый монах ответил: «Я оставил девушку на берегу реки, а ты до сих пор несешь ее».

Один из монахов знал, как долго он может нести девушку, а другой не знал. Исполнитель кантри и вестерна Кенни Роджерс описал бы это словами «знать, когда стоит играть раздачу, а когда сбросить» («knowing

when to hold em and when to fold em»). Другими словами, есть граница между настойчивостью и непроходимой тупостью.

Иногда взгляд из прошлого – единственное средство, которое может показать нам разницу. Временами, если мы продолжаем свое дело достаточно долго, в дело вмешивается рок. Когда я ребенком жил на удаленной ферме, лето казалось мне долгим и скучным. Мой ближайший приятель жил далеко. Так что после дневной работы в поле вместе с отцом я часто развлекался, исследуя группу старых построек, принадлежащих соседу. Однажды вечером я обнаружил дыру в каменной стене, служившей опорой для старого хлева. Рядом лежал железный стержень из тех, которые соседи использовали для укрепления крыши. Я взял этот штырь и начал выворачивать из стены камень. Это стало моим лучшим развлечением за все лето. Я приходил к хлеву по вечерам и сумел вывернуть еще один камень.

Несколько недель спустя, ближе к концу лета, была сильная гроза с ветром. Вечером того же дня мой старший брат Пирс вошел в дом и сказал: «Ты развалил хлев Билли Грира». Никто из сидящих за столом не понимал, о чем он говорит, – кроме меня, разумеется. Я не знал, что сказать в ответ, и конечно, получил взбучку от родителей. Дыра, которую я расширял камень за камнем все лето, настолько ослабила конструкцию, что один порыв ветра доделал все остальное. Я извлек из этого урок: не всегда нужно доводить работу до конца самому – начните ее и позвольте случаю сделать свою часть работы. Иногда результат может превзойти ожидания. В данном случае моя настойчивость увенчалась хорошей трепкой от отца.

Но с другой стороны, настойчивость может приносить и хорошие плоды. Доктор Роберт Орнштейн провел множество исследований в области того, как люди используют свой мозг. Его исследования показывают, что когда мы задействуем оба полушария (обычно используется только одно, доминирующее), то намного увеличиваем свои функциональные возможности. Некоторые люди увеличивают производительность на порядок (в десять раз). Пол и Гейл Деннисоны разработали набор простых упражнений под названием «Brain Gym»™, нацеленных на сбалансированное развитие обоих полушарий мозга.



Узнайте больше

Brain Gym: www.anthillsite.com

Трудно поддерживать целеустремленность, если неправильно управлять своей энергией. Нельзя желать всего и сразу, и правильность фокусировки намерения всецело зависит от вашей внутренней согласованности.

8. Согласование

Ваш самоконтроль зависит от вашей способности фокусироваться, а та, в свою очередь, от внутреннего *согласования*. Согласование дает вам возможность добиваться огромных достижений. Роберт Дилтс (Robert Dilts)¹ создал модель, описывающую жизнь как последовательность уровней. «Логические уровни» Дилтса включают в себя следующее:

- Окружение
- Поведение
- Возможности
- Убеждения
- Ценности
- Сущность
- Дух

Расположенные в виде концентрических окружностей, уровни представляют различные аспекты вашей жизни (рис. 3.1).

- Окружение. На внешнем уровне находится материальное окружение: благосостояние, дом, другие люди. Эта часть жизни наиболее заметна со стороны. Окружение также включает в себя все ваши связи с миром. Все эти явления (хорошие или плохие) аккумулируются на более глубоком уровне – поведенческом.
- Поведение. Этот уровень включает все поступки, совершаемые в личной или профессиональной сфере жизни. Поведение в значительной степени ответственно за формирование окружения. Если вы хотите изменить окружение, вам необходимо изменить свое поведение. Поведение опирается на доступные вам возможности.

¹ Роберт Дилтс (род. 1955) – известный консультант и исследователь в области нейролингвистического программирования. – *Прим. перев.*

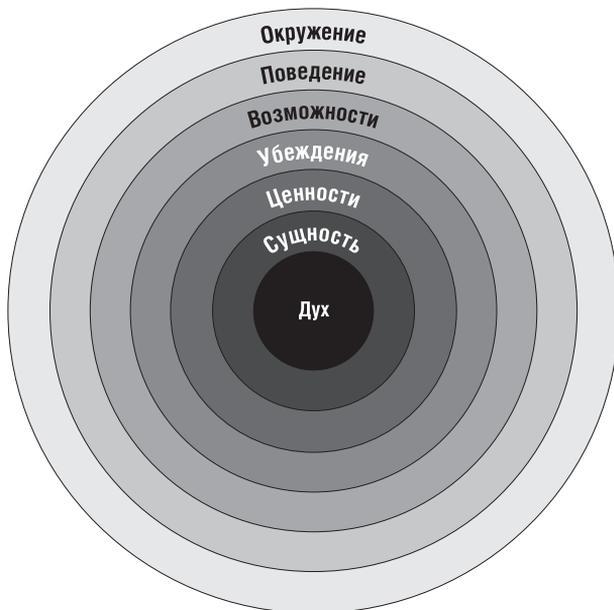


Рис. 3.1. Логические уровни Дилтса

- **Возможности.** Это все, что вы способны сделать или получить. Не все возможности реализуются в поведении. Например, я могу гнать машину на скорости 240 километров в час. Я этого не делаю, потому что не хочу создавать проблем себе и другим водителям. Возможности – это потенциал поведения; некоторые из них реализуются, другие нет. Разница между ними определяется их приемлемостью на уровне убеждений.
- **Убеждения.** Все, что вы думаете о себе, других и окружающем мире. Убеждения определяют допустимость действия. Они дают разрешение или забирают его, в зависимости от своего содержания. Часто люди хотят что-то получить или сделать, но когда думают об этом, то обнаруживают, что убеждены в недопустимости или невозможности желаемого. Они не дали себе разрешения на это. Убеждения, которые вы формируете, сильно зависят от понятий, которые вы цените.

- **Ценности.** То, что вы цените, влияет на ваши взаимоотношения с миром. Вы фокусируете энергию вокруг наиболее ценных для вас явлений. Вы формируете стойкие представления и мнения вокруг ваших ценностей, и последние становятся источником рождения для большинства ваших убеждений. В свою очередь, убеждения являются источником мотивации и, таким образом, очень важны, когда вы пытаетесь чего-то достичь. Если вы в чем-то не убеждены, едва ли вы сгенерируете возможности или поведение, относящиеся к этому. Как видите, каждый уровень зависит от содержимого другого уровня, более глубокого по отношению к первому.
- **Сущность.** Кто вы есть? Сущность может включать в себя этническое и культурное наследие (даже если вы себя с ним уже не ассоциируете). Роли, такие как отец, учитель, артист, часто очень сильны на этом уровне. То, как вы воспринимаете себя (вашу сущность), определяет ваши ценности.
- **Дух.** Ядро модели представляет дух. Дух не следует понимать в религиозном смысле. Я подразумеваю под духом наиболее глубокую часть личности, которая ощущает себя частичкой жизни в живой вселенной. На этом уровне люди обычно осознают, как глубоко они связаны со всем и со всеми. Состояние духа в значительной степени определяет вашу сущность (то есть, как и раньше, последующий уровень). Когда люди говорят «командный дух», они подразумевают уровень, выражающий их самих, и, возможно, уровень, на котором есть связи команды. Каждый когда-нибудь ощущал глубокое единство с другими людьми. Это одна из причин того, почему люди, испытывающие духовные переживания, иногда переносят драматические изменения в убеждениях и ценностях, сущности, возможностях и поведении.

Согласование – это процесс постановки соответствия различных уровней друг другу. Это может быть сделано индивидуально, а также между индивидуумами в группе (в команде). Обычно изменения на одном из внутренних уровней отзовутся эхом, как круги на поверхности озера, на внешнем уровне. По моему личному опыту, после весьма малых корректировок на более глубоких уровнях – при применении этой модели к людям и командам – на поверхности могут произойти значительные изменения (уровень окружения/поведения).

Согласование ваших собственных логических уровней – не такой сложный процесс, как можно подумать. Одно из самых частых открытий, которые люди делают, когда выполняют согласование, – то, что даже очень негативные и самоограничивающие поступки являются попытками поддержать честь положительной ценности, расположенной на более глубоком уровне. Например, если кто-то слишком строг и безапелляционен с коллегой, который ему подчиняется, то при помощи согласующих вопросов можно обнаружить, что поведение начальника объясняется желанием помочь человеку раскрыть свой потенциал. Процесс согласования показан в упражнении к главе.

Командное согласование может применяться, чтобы помочь участникам выровнять логические уровни. Конечно же, правильное согласование персонала является необходимым первым шагом к правильному согласованию команды. Попробуйте связать в изящный букет кучу узловатых веток, и вы поймете, что я имею в виду. Высокая степень согласованности принесет немало выгод. Многие команды основаны больше на взаимном согласии, чем на взаимных обязательствах. Следует помнить, что обязательство – это более мощный мотиватор, однако сейчас в корпоративном мире обоснованные обязательства – редкость. Большинство менеджеров и руководителей команд не умеют систематически формировать обязательства. В этих условиях согласование логических уровней может оказаться неоценимым.

Командная согласованность также требует от вас активно развивать CQ. Команды с высокой продуктивностью обычно хорошо согласованы и направляют весь свой потенциал коллективного разума на достижение общих целей.

9. Самовыражение

В самом начале главы я привел рассказ о первой борозде и ее аналогичности тому, как вы ведете себя в этом мире, особенно с другими людьми. Ваше *самовыражение* определяется вашим мнением о самих себе. Мнение становится известно окружающим из того, что вы говорите о себе. Даже то, как вы отзываетесь о других, косвенным образом дает понять, что вы думаете о самих себе. Если вы склонны осуждать коллег, это может означать, что вы подсознательно осуждаете самих себя.

Негативные послышки, воспринятые в детстве, часто всплывают на поверхность и играют против вас, когда вы сталкиваетесь с событием, важным для вашей самооценки. То, что вы говорите о себе, влияет на то, как вас воспринимают другие. Напротив, позитивные послышки из детства проявляются и поддерживают вас в трудной ситуации.

Ваша речь зависит от того, что вы думаете о себе. Если вы вдруг узнаете, что оцениваете себя меньше, чем в превосходной степени, то, возможно, настало время пересмотреть основание этой оценки.

Когда кто-то чрезмерно критикует вас, вы можете, как минимум, попытаться избежать столкновений с этим человеком. Когда вы сами критикуете себя, уходить некуда. Самовыражение важно в другом смысле. То, как вы проявляете себя, влияет на то, как другие люди к вам относятся, о чем уже говорилось раньше в этой главе. Если вы критикуете себя и не любите, то получаете хорошую почву для взращивания таких же отношений с коллегами. И так вам не сформировать стрессоустойчивую команду.

Культивируя признательность и уважение к участникам команды, вы способствуете формированию команды, спаянной крепкими, устойчивыми связями, а также росту собственного и командного CQ. Навык коммуникации исследуется в следующей главе. В ней мы также ответим на множество вопросов. Как ваша коммуникация влияет на ваш CQ и CQ команды? Как построить сильные команды, которые выдержат самые крутые перемены и вместе встретят любые обстоятельства?



Что мы имеем

В этой главе мы выяснили, что такое самоконтроль и какую роль он играет в развитии стрессоустойчивости и повышении CQ. Тезисы главы:

- Самоконтроль начинается с принятия персональной ответственности за свои действия.
- Развитие гибкости восприятия повышает самоконтроль.
- Люди придают событиям определенный смысл и согласно ему определяют свою реальность.
- Центральным аспектом самоконтроля является управление эмоциями.

- Ментальные модели полезны для управления убеждениями и представлениями о жизни.
- Руководство и следование – две стороны одной монеты, в динамично меняющемся обществе важно и то, и другое.
- Намерение – это потенциал для развития самоконтроля и достижения жизненных целей.
- Настойчивость может компенсировать отставание в других областях и является важным аспектом самоконтроля.
- Согласование энергии (убеждений, поступков и ценностей) служит укреплению самоконтроля и росту CQ в командной среде.



Что дальше

Самоконтроль исключительно важен для отдельно взятых людей. Однако очень немногие работают в условиях полной изоляции. Дальнейший рост самоконтроля требует умения положительно влиять на других. Для этого необходимо обладать навыками эффективного общения. В следующей главе раскрывается тема использования коммуникации для увеличения стрессоустойчивости и развития командного CQ.

Инструмент CQ [©]**Самоконтроль и точная постановка цели**

В этой главе мы изучили одно из характерных свойств личности с высоким самоконтролем – способность точно определять свои цели. Далее предлагается последовательность вопросов, которая поможет вам определить вашу цель.

При выполнении этого упражнения подумайте о том, чего бы вы хотели достичь. Важно выбрать именно то, что вам действительно нужно и что могло бы изменить вашу жизнь. То, что придаст бы упражнению смысл и мотивировало на продолжение. Для начала определитесь с масштабами своих желаний: мир во всем мире – это, наверное, перебор, а вот новой прически, пожалуй, недостаточно, чтобы полностью удовлетворить ваши потребности. Нечто среднее, возможно, будет наилучшим выбором. Потратьте время на поиск всех возможных ответов на вопросы – чем больше подробностей, тем больше шансов на то, что процесс начнет работать на вас.

1. Чего вы хотите? (Например, делает ли кто-то другой то, что хотите делать вы?)

2. Что вас останавливает?

3. Где, когда и с кем?

4. Какие ресурсы вам доступны? Люди, личные вещи, то, чего у вас пока нет?

5. Нужны ли время, деньги, усилия?

6. Каковы преимущества текущего состояния? (В чем заключается вторичный выигрыш?)

Примечание. Относительно вопроса №6 об имеющихся преимуществах: типично для людей реагировать так: «Я уверен, что нет никаких преимуществ в настоящий момент». Это естественная реакция; но психологи называют эти преимущества вторичным выигрышем. Как с ребенком, который продолжает капризничать, зная, что определенно получит еще один шлепок от родителя, вторичный выигрыш – это внимание, которое он получает, а форма выражения внимания пока еще не важна. Иначе говоря, вторичный выигрыш продолжает закреплять поведение, пока ребенок не узнает, что есть другой способ гарантированного получения внимания. Также и с вещами, которые вы хотите получить, – даже с теми, которые не дают ощутимой выгоды, – здесь может быть вторичный выигрыш. Например, если кто-то неоднократно отказывается от повышения, вторичный выигрыш может заключаться в том, что не нужно корректировать установившиеся отношения между коллегами. Понимание вторичного выигрыша может быть мощным толчком вперед на пути к желаемому результату.

7. Как это повлияет на других? (Изучите вторую и третью позиции.)

8. Какие будут последствия? Что еще может случиться, если вы получите желаемое?

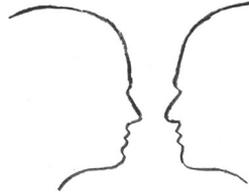
9. Какие действия вы предпримете? Нужно ли участие других? Если да, то как вы их заинтересуете?

10. Экология: цель выбрана правильно? Ничего не пропустили? Представьте себя в будущем, уже достигшим цели, и повторите вопрос. Ответ тот же самый?

11. Способствует ли это одновременному движению к более крупной цели?

ГЛАВА ЧЕТВЕРТАЯ

Коммуникация



*Коммуникация – важный посредник творческой культуры:
коллективное море, в которое мы все погружены.
Компания, не способная к коммуникации, подобна джазовой группе
без инструментов: музыке просто неоткуда взяться.*

Джон Као

Эта глава открывает тему коммуникации и объединяет предыдущие темы: формирования представлений, развития восприятия и самоконтроля. В конце концов, даже высочайший самоконтроль сам по себе способен сделать не так много, если вы работаете в команде, где нет эффективной коммуникации. Говоря подробнее, мы рассмотрим тему важности диалога и исследуем, как вопросы могут сослужить полезную службу в рабочей обстановке и в командном окружении.

Верхи вниз – низы наверх

Слово «коммуникация» многозначно. В коммерческом контексте оно может относиться к переговорам, сотрудничеству, управлению проблемами, пиару или общению сотрудников. К сожалению, многие бизнес-тренинги недостаточно глубоко затрагивают все темы. Высокие коммуникационные навыки более востребованы для функционирования организаций с упрощенной структурой.

Сейчас все более ясно, что командно-административная, «нисходящая» философия уступает место горизонтально структурированным (упрощенным) компаниям. В такой среде высокие коммуникационные навыки очень важны для обеспечения преемственности и взаимодействия между командами и отделами.

Коммуникация – это важнейший навык человека и, как все, что долго находится в поле зрения, она имеет свойство теряться из виду. Также коммуникация – это один из необходимых навыков, важных для роста CQ в командах и организациях. Президент «Dialogos» Уильям Айзекс¹ (William Isaacs) поясняет, что «корни проблем, которые есть даже у самых прагматичных организаций, – как увеличить производительность труда и получить желаемые результаты – могут быть прослежены прямо до их способности совместного обдумывания и обсуждения, особенно в критические периоды». Часто считаемая вторичным навыком, коммуникация в действительности является основой каждой организации и в ней влияет на всех и вся.

Все личные и профессиональные отношения основаны на раппорте. Раппорт определяется как отношение взаимопонимания или доверия и согласия между людьми. Он также описывается как процесс попадания в унисон с собеседником. Без этого эффективная коммуникация невозможна.

Чтобы обогатить и развить коммуникационные навыки, первым делом необходимо осознать, как мы используем уже имеющиеся возможности. В этой главе мы изучим приемы, которые улучшают способность к коммуникации как один на один, так и в группе.

Манипулирование или влияние?

Когда люди собираются изучать способы влияния на других посредством коммуникации, они часто задают вопрос: «А это не манипулирование?» Это важный вопрос. Любая коммуникация является влиянием, все воздействуют друг на друга, хотя бы они того или нет. Более уместно спросить: «Как я хочу повлиять на этого человека?», а не: «По-

¹ Уильям Айзекс – авторитетный специалист по вопросам коллективного управления, организации коллективного обучения, а также теории и практики диалога; основатель и президент фирмы «Dialogos», глава правления некоммерческой исследовательской организации «Dialogos Institute». – *Прим. перев.*

влияет ли мое обращение на него?» В большинстве случаев, влияние не имеет направления и цели. Когда мы выбираем цель и направление, возникает риск восприятия обращения как манипуляции.

Коммуникационные навыки – это инструменты, как, например, скальпель. Хирург может при помощи скальпеля спасти чью-то жизнь. С помощью того же инструмента можно ограбить ларек. Чем лучше скальпель, тем он универсальнее. Главное – *намерения* человека, в чьей руке находится инструмент. Ответственность лежит на человеке, применяющем определенный навык, а не на самом навыке. Когда дело доходит до стадии исполнения – стараетесь ли вы выиграть за счет другого человека? Или ищете решение, выигрышное для всех («win-win situation»), когда другой в результате получает примерно столько же, сколько и вы?

В первой главе мы установили, что наши представления о жизни лежат в основе наших взаимоотношений с миром. В этой главе я предлагаю вам конкретный набор представлений о коммуникации. Я хочу попросить вас взять на вооружение предлагаемые представления и применять их по мере чтения книги. Когда вы дочитаете до конца, выберите только те представления, которые вам подходят.

- Раппорт сводит людей на карте мира. Раппорт определяется здесь как отношения взаимного доверия и уважения. Раппорт устанавливается при сравнении языка речи и тела другого человека со своими шаблонами и при желании войти в его мир прежде, чем пригласить в свой.
- Коммуникация одновременно вербальна и невербальна, осуществляется сознательно и бессознательно. Исследования коммуникации показывают, что значительная доля раппорта устанавливается невербально. Чтобы устанавливать контакт более эффективно, необходимо уметь адресоваться сначала к невербальной составляющей. Коммуникация не исчерпывается сознательной передачей информации; это справедливо и для вас, и для вашего собеседника. Таким образом, выраженные невербально демонстрация уважения и положительный отклик на действия собеседника важны для установления прочного раппорта.
- Смысл коммуникации в получаемом вами отклике. Это говорит об ответственности при участии в коммуникационном действе. Предполагается, что если мы не получаем желаемого отклика, то пора скорректировать процесс коммуникации. Здравый смысл говорит, что проще изменить свое поведение, чем поведение окружающих (каким бы соблазнительным ни казалось последнее).

- Не бывает плохого отклика. Обычно человек воспринимает сильные послышки прежде всего с позиции деления на правильное и неправильное: это плохо – значит, неправильно, это хорошо – значит, правильно. Такая установка создает очевидные ограничения возможностей коммуникации и усвоения нового. В каком-то смысле, немедленный успех ограничивает развитие больше, чем неудача, потому что достижение цели останавливает процесс исследования. Неудача побуждает нас продолжать поиск новой информации.

Отвечая на вопрос, не был ли он обескуражен семьями с лишним неудачными попытками создать лампу накаливания, Томас Эдисон сказал: «Я не потерпел неудачу. Я семьсот раз преуспел в доказывании ошибочности своих исследований. Когда я испытал все ошибочные направления, я увидел то, которое работает».

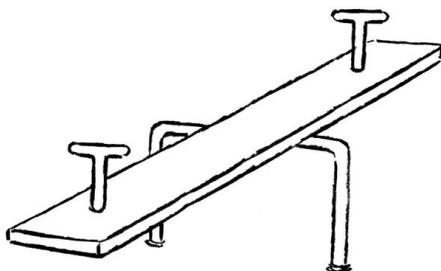
- Наблюдение за поведением предоставляет информацию высочайшего качества. Ежесекундно, ежедневно от других людей к вам поступает огромное количество информации о том, как они откликаются на ваше обращение. Большая часть этого процесса происходит в области бессознательного. Соблазнительно принимать во внимание только словесную информацию. Слова содержат лишь небольшую долю послышки; язык тела и тон голоса составляют удивительно большую часть всей информационной послышки.
- Если ваши действия не дают результата, делайте что-то другое. Это напрямую связано с представлениями о смысле коммуникации и плохом отклике. Увеличение объема уже известной информации (повтор или повышение тона) очень редко дает желаемый результат.

Вместо того чтобы считать, что собеседник «просто ничего не понимает», попробуйте другой подход.

Вышеприведенные представления оказывают реальное действие на способ коммуникации. Для начала, если вы не получаете нужный результат, целесообразнее попробовать другой подход, чем считать, что другой «просто ничего не понимает». Так вы обращаетесь к собственной находчивости (подробнее в седьмой главе). Другими словами, держать в уме, что всегда есть способ лучшей коммуникации, намного выгоднее, чем пытаться заставить собеседника изменить свое восприятие.

На качелях

Любая коммуникация представляет собой сочетание *отношений* и *информации*. В бизнесе, как и в любой другой области деятельности, эффективная коммуникация требует хороших отношений, дополняющих важность информации. У профессиональных ораторов есть старая поговорка, гласящая: «Никого не заботит, сколько ты знаешь, пока они не знают, что тебя заботит». Этот принцип в равной мере пригоден и для профессиональных диалогов. Если вас не связывают прочные отношения, собеседник (собеседники) не станет внимательно относиться к информации, которую вы пытаетесь донести. С другой стороны, если есть только отношения, но нет новой информации, диалог не приносит реального прогресса. Каждому знакомы дружные собрания, которые, однако, почти ничего не приносят. Вся энергия ушла на построение и получение удовольствия от отношений; мало или почти ничего – на информационный аспект.



В общем случае, чем важнее информация, тем больше внимания нужно уделить построению отношений. Когда вы находитесь под давлением, то можете забыть или нечаянно упустить из виду элемент отношений. Важно ваше собственное эмоциональное состояние; управление эмоциями в ситуации, когда ставки высоки, может помочь повернуть диалог в плодотворное русло. Когда вы беспокоитесь о том, как сообщение будет получено, вы можете переключиться в чисто информационный режим. Если вы нервничаете и беспокоитесь, то передадите это состояние собеседнику невербально. Конечно же, невербальное сообщение может оказаться столь сильным, что собеседник не заметит вербального. Так что помните, что невербальная информация является насыщенной информационной посылкой сама по себе.

Когда вы берете контроль над качелями и уверены, что держите баланс между информацией и отношениями, ваша коммуникация быстро улучшается. Присмотритесь к людям, которые являются мастерами общения, и заметьте, как умело они держат баланс.

Другое отношение

Баланс отношений и информации принимает особое значение, когда информационная составляющая грозит разрушением отношений. Было проведено исследование с участием группы руководителей высшего звена, готовящихся покинуть пост. В одном из вопросов было предложено назвать самые сильные стрессовые факторы работы группы. Ожидалось услышать о крупных сделках или ключевых слияниях. Не тут-то было. Все опрошиваемые рассказали о том стрессе, который вызван необходимостью сообщить сотруднику о том, что он уволен, или доложить о плохих новостях. Я считаю, что это приоткрывает нам глаза на роль коммуникации в бизнесе: когда говорят «Ничего личного, просто бизнес» (прямо как «Крестный отец»), – это не всегда верно. Для человека естественно стараться не разочаровывать других. Вопрос в том, что можно сделать, чтобы люди не испытывали разочарования.

Дуглас Флемонс в своей книге «Completing Distinctions» рассказывает о том, как пары решают проблему романов на стороне. Он говорит: «Посторонняя связь не может быть принудительно забыта, стерта из истории взаимоотношений, можно лишь *относиться* к ней по-другому». Иными словами, партнеры открывают новый способ отношения к проблеме, который, в свою очередь, позволяет им иначе относиться друг к другу.

Аналогично сотрудники организаций не могут изменить свое отношение друг к другу, если они морально не готовы к тому, чтобы строить общение по-новому. Вынашивание обид обычно является психологическим приемом, который люди используют для самозащиты от будущего вреда. Однако этот прием может обернуться против того, кто его применяет.

Эта история, пришедшая из Юго-Восточной Азии, рассказывает о том, как обитатели джунглей охотятся на обезьян. Люди помещают плод в глиняный кувшин с узким горлышком и оставляют его у корней дерева, где водятся обезьяны. Кака-нибудь любопытная обезьяна обяза-

тельно опустит в кувшин лапу и схватит плод. Пока лапа сжимает плод, вытащить ее из тяжелого кувшина невозможно. Сбежать от охотников мешает плод, который не хочется бросать, поэтому жители джунглей легко ловят обезьяну. Мораль истории такова, что не стоит держаться за что-то, если это что-то может стоить вам свободы. Спросите себя, за что вы держитесь, что мешает вам прогрессировать. Такая ситуация может возникнуть в команде, участники которой не могут расстаться с событиями из общего прошлого команды. То есть люди пойманы в ловушку собственным прошлым.

Всегда ли виден Орион?

Когда я думаю об изменении отношения к событиям, мне на ум приходят созвездия. Рассмотрим созвездие Ориона в северном полушарии – величественный охотник в зимней ночи. Расположение звезд тысячелетиями образует созвездие Ориона. Но если бы мы переместились на несколько световых лет вперед, то созвездие исчезло бы. Звезды никуда не пропали – мы сменили место наблюдения, и все стало другим. До нашего воображаемого путешествия эти восемь звезд образовывали созвездие Ориона, а там, в космосе, они означают нечто иное. Люди – подвижные системы распознавания образов; люди создают шаблоны и таким образом создают смысл. Мы ищем смысл, и то, как мы это делаем, формирует нашу коммуникацию.

Люди – подвижные системы распознавания образов; люди создают шаблоны и таким образом создают смысл.

Наиболее целесообразный вопрос о том, как рассматривать событие или переживание, может звучать так: «Как мне расценить это наиболее удачным и полезным образом?» Или так: «Какой наиболее полезный смысл я мог бы извлечь из сказанного ими?» Это значит, что событие можно интерпретировать множеством способов и что у нас есть выбор, а не просто: «Что это значит?» – который подразумевает только один вариант значения.

Типы коммуникации

Любая коммуникация может быть удобным образом отнесена к одному из двух типов:

- *Внутриличностная* – как мы общаемся сами с собой
- *Межличностная* – как мы общаемся с другими

Без адекватных знаний и навыков на внутриличностном уровне эффективная коммуникация на межличностном уровне невозможна. Дом без фундамента может казаться крепким, но, когда разыграется буря, он перестанет выполнять функцию убежища и будет представлять опасность для жителей.

Внутриличностная коммуникация

По данным Национального научного фонда США (National Science Foundation), мозг ежедневно производит в среднем 12 тысяч мыслей. Разумно считать, что большинство людей говорят сами с собой по крайней мере не меньше, чем с кем-либо другим; это делает более важным качество нашей внутриличностной коммуникации (внутреннего диалога). К сожалению, большая часть внутреннего диалога ведется в подсознании и, так сказать, «летит ниже радарного охвата».



Узнайте больше

Self Talk: www.anthillsite.com

Высокие уровни мотивации и осознанности сильно зависят от качества информационных посылок, передаваемых во внутреннем диалоге. Негативные послылки или противоречивое содержание диалога ведут к демотивации и недостатку целесообразных действий. Знание природы внутреннего диалога – это первый шаг к его корректировке.

Простейшее устройство для поддержания осознанности из доступных на рынке – это эластичный браслет. Надетый на запястье, он напоминает о том, что мысли имеют значение. Щелчок браслетом при появлении негативных мыслей помогает начать процесс переписывания сценариев, выполняющихся в уме.

Личная стрессоустойчивость является отражением мыслей как о себе, так и о мире, в котором мы живем. Если нужно усилить внутреннюю стрессоустойчивость, нужно сначала проверить, какие мысли крутятся в вашей голове. Из примерно 12 тысяч ежедневных мыслей только единицы подвергаются критической оценке. Большинство проходят без проверки или исследования на полезность. В глубине своего сердца вы знаете, что мир меняется непрерывно и что в этом году он уже не такой, каким был в прошлом. Но многие представления, сформировавшиеся год назад, все еще движут вашими мыслями. И от них зависит качество вашей жизни.

Межличностная коммуникация

Улучшая и дальше качество внутриличностной коммуникации, вы также совершенствуете состояние межличностной коммуникации (общения с другими людьми). Важная область, где можно значительно улучшить общение с другими, – это работа над тоном голоса. Тон голоса важен в выражении смысла. Вспомните, в детстве тон ваших родителей мог иметь разрушительный эффект. Подсознательно мы используем тон голоса как важную составляющую контекста речевой информации. Значительная часть современного общения происходит по телефону, поэтому язык тела мало влияет на интерпретацию коммуникационных посылок. При телефонном разговоре тон голоса становится важнейшим источником дополнительной информации (метаинформации) о сказанном. Эмоциональное состояние изменяет тон, поэтому эмоциональный самоконтроль (см. третью главу) так важен. Можно подумать, что можно замаскировать или скрыть сильные эмоции, такие как гнев или возбуждение, но правда в том, что вы все время подсознательно транслируете состояние своих эмоций. Приняв это за истину, необходимо решить, в каком эмоциональном состоянии вы хотите находиться, когда общаетесь с определенным человеком или находитесь в определенной ситуации. Приемы, показанные в третьей главе, помогут вам укрепить эмоциональный самоконтроль. Изречение «прежде чем управлять другими, надо научиться управлять собой»¹ можно слегка подправить следующим образом: «прежде чем управлять коммуникацией, надо научиться управлять собой».

¹ Высказывание принадлежит Сократу. – *Прим. перев.*

Коммуникация со скоростью света

Свет движется очень быстро – со скоростью 300 тысяч километров в секунду, чтобы быть точным. Скорость звука составляет лишь малую долю скорости света – 1,2 тысячи километров в час. Вы все когда-нибудь видели грозу и знаете, что между вспышкой молнии и раскатом грома есть заметный промежуток времени. Аналогично: когда вы говорите, информация о вашем отношении к словам передается быстрее смысла слов.

Совпадение контекста «световых» и «звуковых» информационных посылок (сообщений) мы будем называть *конгруэнтностью*. Конгруэнтные послылки эффективнее, чем несовпадающие или противоречащие друг другу. Для коммуникации важно обеспечить конгруэнтность невербальных и вербальных посылок. Пример отсутствия конгруэнтности – когда вы с недовольной миной говорите: «Я рад вас видеть». Опытные и успешные ораторы работают над соответствием тона голоса и словесного содержания посылок.

Когда собеседник слабо реагирует на сказанное нами, мы часто думаем, что дело в словах. И редко мы обращаем внимание на информацию, сопровождающую слова – выражение лица или тон голоса.

Выражение «вы не можете *не* общаться» представляет собой любопытное представление об эмоциях и тоне голоса. Когда вас кто-то раздражает и вы позволяете этому раздражению взять власть над эмоциями, которые, в свою очередь, отражаются на тоне голоса, ваш собеседник подсознательно считывает эту информацию. Когда человек отвечает на невербальные сигналы (голос, язык тела), это может изменить направление диалога.

Высокий самоконтроль позволяет контролировать эмоции так, чтобы не добавлять в диалог нежелательное эмоциональное наполнение. Тон голоса не проходит незамеченным для сознания – собеседник может сказать, например: «Не говори со мной таким тоном». В такой ситуации важно уметь отделять слова от невербального контекста. Один из способов отделить вербальные послылки от невербальных – сказать: «Твой тон меня <ваш вариант>. Ты этого добивался?» Часто собеседник не осведомлен, что передал две послылки. Ваш вопрос дает возможность прояснить смысл речи. Теперь формирование и укрепление раппорта может быть продолжено.

Значительная часть проблем коммуникации исчезнет, если вы будете регулярно стараться выяснить действительный смысл сказанного собеседником. Изложение собеседнику его мыслей своими словами – очень мощная техника, позволяющая проверить, правильно ли вы его поняли.

Так ли важно, кто виноват?

Для человека естественно – обвинять других в непонимании. Это способно повлечь за собой цепочку событий (вначале незаметных), которые могут вылиться в непонимание, спор или что похуже. Некоторые считают весьма спорным представление о том, что «смысл коммуникации заключается в отклике собеседника». Они могут возразить: «Это просто смешно. Как я могу нести ответственность за чью-то интерпретацию моих слов?» На самом деле, смысл представления о коммуникации не в поиске ответственных, а в поиске взаимопонимания. Да, нельзя изменить способность собеседника понимать вас. Но вы *можете* обратиться к нему иным образом. Мастера коммуникации осознают ответственность за эффект, который производят их послышки, и поправляют себя, когда видят непонимание.

Командный раппорт устанавливается, когда все играют в одном ключе. Формирование и поддержание раппорта может быть проблемой, так как раппорт имеет свойство со временем ослабляться и ускользать. Трудность в том, как поддерживать хороший командный раппорт постоянно, чтобы команда выкладывалась на все сто. Не путайте командный раппорт с «групповым мышлением». В отличие от последнего, раппорт основан на готовности принять как есть различие во взглядах и умеренную долю критики. Известно высказывание генерала Паттона¹: «Если все думают одинаково, значит, никто не думает». Различия имеют свою ценность; важно, каким образом команда ассимилирует их. Разнообразие взглядов порождает множество вариантов отклика и высокий потенциал решений, что является главным качеством всех стрессоустойчивых систем.

¹ Джордж Смит Паттон, младший (1885–1945) – один из генералов американского штаба, действующего в период Второй мировой войны. Известен тем, что вводил в войсках суровую дисциплину, однако, по отзывам солдат, служба под начальством Паттона была лучшим шансом вернуться домой живым. – *Прим. перев.*

Различия имеют свою ценность; важно, каким образом команда ассимилирует их.

Команда в состоянии раппорта работает намного слаженнее и продуктивнее, чем без него. Упражнения по формированию команды являются отличным способом формирования раппорта. Однако после курса тренировок или завершения формирования команды стрессоустойчивость поддерживается изо дня в день при наличии хороших коммуникативных навыков. Всякое человеческое поведение может быть смоделировано. Другими словами, если это можете вы, то могу и я, и наоборот. Это применимо и к коммуникативным навыкам. Они могут быть улучшены при помощи специальных развивающих упражнений, описание которых приведено в конце этой главы.

Большую часть времени раппорт устанавливается неосознанно. Вы можете особым образом ускорить этот процесс или усилить его эффект. Обычно раппорт устанавливается после обмена несколькими невербальными послылками. Обмен происходит в течение нескольких первых секунд знакомства. «Первое впечатление» основано почти целиком на первых послылках. Некоторые люди очень хорошо умеют создавать о себе благоприятное первое впечатление. Это не случайно, хотя сами эти люди могут даже не осознавать, как у них это получается. При внимательном рассмотрении оказывается, что они транслируют особый набор невербальных послылок (улыбку или особый тон голоса, к примеру), который приводит к быстрому установлению раппорта.

Люди, похожие на нас

Первым шагом в установлении раппорта является сравнение. Людям нравятся похожие на них собеседники, и чем больше общего с собеседником у вас окажется, тем легче вам будет ему понравиться. Положительное впечатление принесет вам ценную порцию внимания, то есть уверенность в том, что ваши слова выслушают. Язык тела – это самый доступный способ сравнения. Сюда входят осанка, движения, пластика. Не нужно быть Робинсом Уильямсом, чтобы уметь сравнивать

язык тела других людей со своим¹. Не нужно принимать идею на вооружение – то, что называют словами «подражание» или «имитация», вам не поможет. Вся задача сравнения состоит в том, чтобы приветствовать или встречать людей такими, какие они есть, и только на том уровне, на котором комфортно вам самим.

Когда вы близко наблюдаете людей в общественных местах – например, в парках или кафе, – вы начинаете видеть действие раппорта. Другой подход к этому – считать, что это естественное свойство людей – подстраиваться друг к другу. При наличии возможности люди автоматически взаимно «синхронизируются». Этот процесс происходит на уровне подсознания и наиболее часто у людей, уже относящихся друг к другу благожелательно.

Сравнение, о котором я здесь говорю, происходит также на уровне скорости речи, тона и громкости голоса. Из них скорость, возможно, легче всего поддается сравнению. Люди, как правило, говорят со скоростью речи, сравнимой со скоростью их мышления. Что можно из этого предположить? Если вы хотите помочь другому человеку лучше понять, о чем говорите, имеет смысл тщательно оценить скорость его речи. Будем говорить слишком быстро, и он не успеет проследить за нашими словами, слишком медленно – будет отвлекаться, что не лучше.

Я тебя вижу

Южноафриканское приветствие «совабона» означает «я тебя вижу». Когда кто-то говорит: «Совабона», то слышит обычный ответ: «Нгикона» («Это я»). Потому что вы видите, действительно видите меня. Другими словами, вы говорите «ты есть», «ты имеешь значение». Иногда мы проводим в системе (семье, церкви, школе) столько времени, что буквально становимся невидимы. Мало что другое может быть столь пагубно для вашей возможности замечать изменения и жить полноценной личной или профессиональной жизнью. Подстройка под язык тела собеседника – это мощное подсознательное послание о том, что «вы его видите».

¹ Речь идет о роли психолога, за исполнение которой в фильме «Умница Уилл Хантинг» («Good Will Hunting») американский актер Робин Уильямс в 1997 году получил кинонаграду «Оскар» (номинация «Лучший актер второго плана»). – *Прим. перев.*

Поведение, привлекающее внимание

Следующая задача после установления раппорта – захват и удержание внимания собеседника. Для удержания внимания не нужно болтать без умолку. Достаточно внимательно слушать – это отличный способ гарантировать расположение собеседника. Если вы никогда не пробовали так делать, попробуйте. Усмирите свое сознание (это легче сказать, чем сделать, но практика принесет свои плоды) на время, пока собеседник говорит. Первое, что обычно случается в такой ситуации, – вы тихо паникуете, оттого что вам нечего сказать в свой черед. Это естественно – паразитить собеседника своим остроумием. Я убедился на личном опыте, что один из самых надежных способов действительно впечатлить собеседника – это внимательно слушать, что он говорит. Может быть, вы окажетесь первым за долгое время, кто действительно отнесся к его словам со вниманием.

Самый умный человек в помещении – тот, кто знает, когда и как слушать.

Внимательно слушать кого-нибудь одного в присутствии других может быть не так-то легко. Вокруг столько всего происходит, да и у вас самих наверняка есть что сказать. Но в таких случаях вдумчивое слушание не менее важно, чем содержательное выступление. Самый умный человек в помещении – тот, кто знает, когда и как слушать.

Преимущества умения слушать

Один мой клиент как-то рассказал, что должен отрывать людей от работы, чтобы учить их проводить эффективные собрания. Он сразу признал, что их собрания были совершенно неэффективны в смысле решения стоящих перед отделом задач. Мы примерно посчитали, сколько денег было «инвестировано» в эти регулярные собрания. В собрании участвовало 11 человек; с учетом их часовых ставок (и без учета расходов, которые повлекло вынужденное отсутствие на рабочих местах) одно двухчасовое собрание обходилось фирме в 4500 долларов. При том, что собрания проводились два раза в месяц, расходы за год составили

свыше 90 000 долларов «вложений капитала». На этом этапе вычислений мы оба поняли, что повышение эффективности собраний было бы хорошим вложением капитала.

Мы с клиентом разобрали процесс ведения собрания. Вскоре все участники команды начали высказываться о том, что их волновало на самом деле. Они также приводили свои соображения с уважением к мнению других. Подобный процесс рекомендует Уильям Айзекс в своей книге «Dialogue and the Art of Thinking Together». Он и его партнер Хуанита Браун широко применяли свой диалоговый метод (и его вариации) при работе с корпоративными клиентами как средство решения любых задач. Модель диалога по Айзексу и Браун состоит из четырех элементов:

1. Выслушивание.
2. Уважение.
3. Приостановка.
4. Высказывание.

1. Выслушивание

Это простой процесс, и все мы считаем, что умеем это делать. И когда мы слушаем собеседника, так легко сделать скороспелые выводы из его слов. Когда вы это делаете, то переключаетесь в режим суждения, которое может влиять на то, что вы слышите, а что пропускаете. Режим суждения действует как фильтр. Когда вы позволяете этому случиться, вы перестаете слушать собеседника – вы начинаете слушать свое *мнение* о его словах.

2. Уважение

Уважение права человека выражать свое мнение хорошо смотрится в теории, но плохо на практике. Чем больше разногласий между собеседниками (например, национальная рознь), тем важнее готовность участников диалога к взаимному уважению. Айзекс описывает уважение как «собрание всех точек зрения и голосов без попыток уклонения». Если вы практикуете упражнение по смене позиций восприятия из второй главы, то поймете, что перспектива может очень сильно влиять на отношение людей к миру.

3. Приостановка

Приостановка – это возможность остановить обсуждение вопроса или темы в середине диалога – как останавливается маятник, исчерпавший энергию движения. Приостановка позволяет остаться сомнениям вокруг вопроса. Это также предостерегает собеседников от впадения в чрезмерную уверенность и позволяет более разумно отнестись к их незнанию. Как считает Айзекс, не всегда приятно изучать неизвестное. Диалог может быть труден для людей, «которые знают, о чем думают и почему так думают». Приостановка также помогает участникам переключить внимание на другие моменты дискуссии. Другими словами, мы расширяем осведомленность о других и об их отношении к важным моментам.

4. Высказывание

Четвертым, и последним, элементом диалога является, возможно, самое трудное. Требуется высказывать свое мнение, не обращая внимания на личность того, кто слушает. Высказывание также включает нахождение своего голоса. Легко говорить по памяти, повторяя одни и те же избитые слова, которые окружающие, может быть, слышали уже тысячу раз. Говорить о том, что нужно в данный момент, не зная точно, что происходит, может быть нелегко. Такое поведение может также подать пример раскрепощения для других присутствующих. На этом этапе мы вливаемся в коллективный разум находящихся в комнате, подключаемся к интересам группы.



Узнайте больше

Dialogue: www.anthillsite.com

Обязательство против соглашения

Руководители часто встречаются с проблемой достижения личной заинтересованности и участия сотрудников своей команды. Нередко это вызвано тем фактом, что люди чувствуют нехватку мотивации. Это может быть главной проблемой иерархической организации. Менеджер получает сверху приказ приобрести нечто. Никто не принимал участия в выработке решения, следовательно, в результате никто не ощущает

права собственности. Теперь менеджер должен подать эту идею подчиненным. Понятно, что менеджер может применить тот же подход – скинуть задание подчиненному на компьютер. Организация, работающая подобным образом, получит проблемы с вовлечением людей в проекты и инициативы. Однако не все еще потеряно. Можно заинтересовать сотрудников посредством диалога и вовлечения, которое является следствием диалога. Напротив, если у людей нет возможности принимать участие в разработке идеи, они, естественно, разойдутся, не понимая, зачем им все это нужно.

Люди поддерживают то, что создают.

Маргарет Уитли¹

В книге «Presence: An Exploration of Profound Change in People, Organizations, and Society» Питер Сенге (Peter Senge) утверждает: «Инженерам известно, что лучшее техническое решение часто не реализуется или реализуется не так успешно, как должно, из-за низкого уровня доверия и плохой коммуникации». Так что улучшенная коммуникация в команде является чем-то большим, чем теплые, дружеские представления об участниках команды. Есть надежные коммерческие обоснования, почему стоит глубоко вовлекать людей в создание решений для проблем команды. По Айзексу, диалог повышает степень коллективного участия (коллективного интеллекта) «при схватывании клея, скрепляющего людей вместе. Этот “клей” – это по-настоящему общие смысл и понимание, уже прижившиеся в группе людей. Общее действие произрастает из общего смысла». Вот вам эффективная коммуникация в действии. В конце главы вы найдете план процесса диалога, который можно применять с успехом в различных вариантах рабочей среды.

В небольшой, но емкой книге «The Thin Book of Naming Elephants: How to Surface Undiscussables for Greater Organizational Success», Сью Эннис Хэммонд (Sue Annis Hammond) и Андреа Б. Мэйфилд (Andrea B. Mayfield) заявляют, что в условиях команды есть три необходимых условия эффективной коммуникации. Вот они:

¹ Маргарет Уитли (Margaret Wheatley) – известный консультант и автор книг по развитию личности, лидерству, проблемам устойчивости и эффективности сообществ и организаций; активно занимается благотворительностью. – *Прим. перев.*

1. Интересоваться, как каждый участник видит мир.
2. Уважать способ восприятия мира каждого человека как уникальный и важный для успеха группы.
3. Удостовериться, что каждый может говорить и быть услышан.

Эти условия взаимосвязаны. Некоторые команды соблюдают не все три условия, но ждут от работников безупречного сотрудничества. К сожалению, без наличия всех трех условий возможна только частичная коммуникация (и следовательно, кооперация).

Команды, которые «говорят свою правду»

Не так давно я применял метод диалога в работе с группой руководителей из канадской системы здравоохранения. Один из них сказал: «Мне это нравится – я чувствую, что у меня появился шанс говорить то, что раньше мне не разрешали говорить». После этой фразы другие также начали открыто высказывать то, что чувствовали. Конечным результатом курса стало достижение группой небывалого уровня доверия и взаимопонимания. Они воспользовались возможностью поделиться представлениями и чувствами о команде и проблемах, с которыми столкнулись. Представления, разделяемые всеми участниками, – это мы уже проходили в первой главе, но применение этого приема в условиях команды может также заметно улучшить коммуникацию.

Маргарет Уитли в книге «A Simpler Way» доступно описывает группу менеджеров, перешедших от определения «информации как силы» к «информации как питанию». Это позволило им вспомнить, что информация необходима каждому и что те, кто получает больше информации, будут более разумными работниками, чем те, кто испытывает «информационный голод». Процесс диалога помогает «питанию» достичь каждого.

Дэвид Айзекс и Хуанита Браун на основе метода диалога развили метод «conversation café» (разговорное кафе). Собрание в стиле «conversation café» нацелено на публичное обсуждение вопросов. В книге «The World Café – Shaping Our Futures Through Conversations That Matter» Браун и Айзекс делятся с читателями простой методикой кооперативного диалога. Ее можно использовать в любой ситуации, где группе людей необходимо обсудить проблемные темы.

**Узнайте больше**Conversation Café: www.anthillsite.com

Хороший вопрос

Одной из центральных тем во всех перечисленных подходах к улучшению эффективности коммуникации является качество генерируемых вопросов. Хороший инструктор задает хорошие вопросы, а великий инструктор задает великие вопросы. Питер Блок написал великолепную книгу о том, как задавать хорошие вопросы. В «The Answer to How is Yes» Блок говорит: «Мы определяем свой диалог и, в известном смысле, наше будущее при помощи вопросов, которыми задаемся. Плохой вопрос ставит нас перед философской проблемой: как слепому человеку найти в темной комнате черную кошку, если ее там нет».

С другой стороны, задавая правильный вопрос, мы получаем удивительный эффект, пытаемся ли мы помочь другу или способствуем собранию команды. Признак того, что вы задали правильный вопрос, — реплика собеседника: «Это хороший вопрос». Обычно после этого собеседник на время замолкает, потому что ваш вопрос заставил его задуматься. Хороший вопрос захватывает внимание и в то же время приглашает к более глубокому изучению предмета. Структура вопроса определяет направление потока вашего внимания. Вследствие этого, важно, чтобы вопрос был позитивным. Проблемно-фокусированные вопросы заставят вас потратить больше времени на проблему, но не обязательно приблизят к ее решению.

**Узнайте больше**Good Questions: www.anthillsite.com

Диана Уитни (Diana Whitney), Дэвид Куперрайдер (David Cooperrider), Аманда Тростен-Блум (Amanda Trosten-Bloom) и Брайен С. Каплин (Brian S. Karplin) посвятили целую книгу под названием «Encyclopedia of Positive Questions» теме применения позитивных вопросов в различных ситуациях. Чтобы помочь людям понять преимущества позитивных вопросов, они предлагают задать следующий вопрос (сокращенный вариант) в начале собрания команды: «Вспомнив всю предыдущую карьеру,

подумайте о наиболее памятном командном переживании, которое у вас было... Расскажите мне... о том, когда вы на самом деле считали себя участником действительно великолепной команды. Что привело команду к успеху?»

После этого люди разбиваются на пары и в течение десяти минут обсуждают вопрос. Потом их просят рассказать о том, что они вспомнили. Часто при этом уровень энергии в помещении заметно повышается. Когда участников просят рассказать о впечатлении, которое произвел вопрос, те обычно отвечают, что испытали воодушевление и чувство единства. Авторы «Encyclopedia of Positive Questions» использовали этот вид вопросов как один из главных инструментов своего подхода к организационным изменениям под названием «Парадигма позитивных перемен» («Appreciative Inquiry»).



Что мы имеем?

В этой главе мы выяснили, как относительно простые и легкие изменения в стиле коммуникации могут помочь вам увеличить степень отклика окружающих. Основные тезисы главы:

- Влияние и манипуляция – две стороны одной медали; разница лишь в намерении собеседника и степени ответственности.
- То, что мы думаем о коммуникации и других людях, существенно влияет на успешность (или провал) процесса коммуникации.
- Вся коммуникация содержит динамику информации и отношения; управление балансом – вот секрет положительных продуктивных результатов.
- Часто есть большая разница между тем, что люди говорят, и тем, что они имеют в виду; взгляд в глубину жизненно важен для успешной коммуникации.
- Какая-то информация передается со световой скоростью, какая-то со звуковой; правильные невербальные сигналы улучшают эффективность коммуникации.
- Умение слушать привлекает внимание к вам; хорошие слушатели эффективно общаются.
- Диалог – мощный метод коммуникации.

- Вопросы – самый мощный способ установить связь и сформировать раппорт; они также важны как возможный союзник во влиянии на других.



Что дальше?

Хорошая коммуникация дает возможность установить прочные связи с другими людьми, командами и отделами. Связи – это тема следующей главы. Некоторые из вопросов: Насколько важны связи? Как организовать тесные связи внутри команды? Какую роль играет коллективный интеллект в упрощенных организациях?

Инструмент CQ [©]**Освоение разговорного кафе**

Один из способов достижения высокоэффективной коммуникации в команде – глубокий диалог. Рано или поздно любая организация или команда приходит к выводу, что сотрудники заблуждаются, считая себя хорошо владеющими навыком коммуникации. На деле же они используют лишь малую долю потенциальных возможностей. Разговорное кафе сочетает две старинные традиции: круговая передача права голоса и глубокий диалог. Передача слова по кругу дает уверенность в том, что только один человек говорит в один момент времени, а глубокий диалог обеспечивает участникам возможность высказываться прямо и содержательно. Диалог также создает среду, которая обеспечивает совместное обдумывание проблемы.

До открытия разговорного кафе важно иметь наготове ориентирующий вопрос, который послужит завязкой и катализатором диалога. Пример вопроса для команды, обеспечивающей обслуживание клиентов: «Как мы могли бы удивить и поразить клиентов?»

Примечание. На разговор следует отвести не менее 50 минут. Целесообразно кому-нибудь взять на себя роль ведущего и мягко направлять процесс. Также важно, чтобы кто-то вел запись диалога, фиксируя затрагиваемые темы. Эти роли не должны мешать участникам полностью погрузиться в разговор.

Этап 1. Ведущий начинает беседу с прочтения шести соглашений – принципов, общих для большинства разговорных кафе:

- Отбросить осуждение насколько возможно.
- Уважать других.
- Сначала понять, а потом обсуждать.
- Приветствовать и уважать различия во взглядах.
- Говорить от сердца и только то, что считаете важным для себя.
- Быть искренним, говорить кратко и по существу.

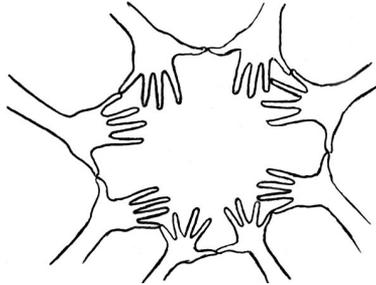
Этап 2. Простой процесс: «эстафетная палочка» (любой подходящий предмет) передается по кругу по или против часовой стрелки. Только тот, у кого находится палочка, может говорить. После высказывания палочка передается следующему. Два круга высказавшихся без прерывания показывают качество слушания и открытость людей друг другу и самим себе. Люди могут пропустить очередь, если хотят. Они могут молчать во время разговора. Затем начинается общее обсуждение с упором на то, чтобы выяснить мнения, а не доказывать и спорить. В конце проводится еще один «эстафетный» круг, чтобы подытожить высказывания участников.

Этап 3. В конце сессии присутствующих просят подумать о том, в чем они только что участвовали, и высказать свои ощущения. Участники также могут отметить то, что удивило их во время разговора.

Особая благодарность разработчикам метода, разрешившим использовать в книге это руководство, размещенное на www.conversationcafe.org.

ГЛАВА ПЯТАЯ

СВЯЗИ



Отношения – это сущность всего живого.

Грегори Бэйтсон

Делятся ли информацией две клетки, или две нации договариваются о правилах международной торговли, – результат одинаково зависит от взаимодействия между ними. Без установления контакта невозможна коммуникация, и эта проблема во многом близка главной теме настоящей книги. Связь позволяет осуществляться коммуникации; коммуникация делает возможным сотрудничество, а оно, в свою очередь, укрепляет связь. Связь – это фундаментальный принцип организации всех органических систем, в том числе составляющих человеческое общество (команды, организации и др.).

В этой главе мы выясним, как связь влияет на формирование стрессоустойчивых команд и одновременно повышает СQ. Мы также рассмотрим, какую роль СQ играет во все увеличивающемся количестве упрощенных компаний и в формировании стрессоустойчивых команд, которые нужны, чтобы такие компании работали эффективно. Работа Дэниела Гоулмана (Daniel Goleman's) над концепцией коэффициента эмоциональности (EQ) – это важный шаг вперед к пониманию поведения всех нас как представителей рода человеческого. EQ особенно за-

служивает внимания вследствие того, насколько эта концепция прижилась в деловой среде. Концепция EQ уже прошла фазу первичного внедрения и вошла в мейнстрим. Пора представить другой набор навыков – основанный на способности сотрудничать.



Узнайте больше

Emotional Intelligence: www.anthillsite.com

Празднуем День Взаимозависимости

Наш мир построен на отношениях. Число отношений превышает число людей и создает цементирующую среду (социальную, физическую, психологическую), в которой мы живем. Квантовая механика совершенно ясно демонстрирует, что все в мире взаимосвязано. Физики утверждают, что на субатомном уровне все есть энергии и взаимодействия. Связь – это важный аспект нашего мира. Связи между нациями, организациями, группами, участниками команды, индивидуумами, органами, молекулами, составляющими физическое тело человека, – все это организовано в сложные системы взаимосвязанных отношений. Взаимосвязаны все и вся, хотя люди, команды и организации так часто верят, что могут действовать полностью независимо.

Биолог Линн Маргулис (Lynn Margulis) комментирует: «Независимость – это политическая идея, а не биологический принцип. Повсюду жизнь проявляет себя как сложная, запутанная, беспорядочная паутина взаимоотношений». В естественных системах обрыв связи и изоляция часто означают дисфункцию (невозможность действовать). Простейшее определение рака – ненормальное и неконтролируемое деление клеток, когда некоторая часть тела игнорирует общие интересы оставшейся части. Изоляция стала лозунгом и причиной дисфункции.

Может быть, однажды мы будем принадлежать к обществу, которое будет праздновать не День Независимости, а День Взаимозависимости. Этот праздник будет общественным признанием (и чувством) того, насколько мы все зависим друг от друга.

Жизнь взяла верх над планетой не в битве, но постепенно опутав ее сетью.

Фритьоф Капра

Мы живем в мире, который не просто меняется, но меняется с нарастающей скоростью. Цунами перемен создает мир, оказывающий мощное давление на вашу личную способность адаптироваться. Ранее мы ввели определение стрессоустойчивости как способности приходить в себя и восстанавливаться после воздействия неблагоприятных условий окружающей среды. Определенно, мы все должны стать более стрессоустойчивы, чтобы справиться с тем, что ждет впереди. Крепкие взаимные связи – важный фактор развития стрессоустойчивости. Это также верно для организаций и составляющих их команд. Это делает CQ важной областью интересов для индивидуумов и команд, которые хотят достичь более глубоких и крепких уровней связи в своих организациях.



Узнайте больше

Resilience: www.anthillsite.com

CQ, сообщество и организации

Нельзя говорить о развитии CQ в командах и организациях, игнорируя важность формирования сообщества. Формирование чувства принадлежности к сообществу автоматически повышает CQ группы или команды. Поддержка осмысленного участия развивает и сообщество. Тема осмысленного участия подробнее раскрывается в седьмой главе. С развитием сообщества внутри команд и организаций CQ пропорционально возрастает.

Необходимо усвоить несколько важных уроков о развитии сообщества на всех уровнях общества. На микроуровне одним из явных и насущных вопросов является нехватка квалифицированного персонала и задача удержания коллектива. Все большее число руководителей начинает осознавать, что один из наиболее выгодных способов решения этого вопроса – развитие сообщества в рабочей среде. Что бы ими ни двигало, тенденция не может не радовать. С точки зрения управления бизнесом, люди менее склонны покинуть сообщество, чем организацию. Сообщество – это также более здоровая рабочая среда: чувство поддержки важно для душевного здоровья каждого, особенно перед лицом проблем.

Здоровое корпоративное сообщество намного более стрессоустойчиво, чем то, которое пренебрегает фактором сообщества. Таким образом, его формирование может рассматриваться как циничное решение проблем

бизнеса. Однако когда в бизнесе и команде начинает формироваться сообщество, начинает изменяться сам подход к ведению бизнеса. Чем больше людей взаимосвязано, тем больше они сознают, что являются частью систем, поддерживающих друг друга. Навыки, описанные в главах 1–4, способствуют развитию CQ и, в свою очередь, повышают способности индивидуумов формировать сообщества.

Чем больше мы связаны друг с другом, тем больше мы осознаем, что являемся частью системы, поддерживающей нас.

Казимир Гожд (Kazimierz Gozdz) в книге «Community Building» исследует связь между разработкой обучения внутри организаций и построением сообщества. Согласно Гожду мы можем использовать наборы вопросов, чтобы установить уровень активности сообщества в рамках организации. Вот некоторые из них:

- Двигается ли организация к большему вовлечению информации, людей и идей?
- Распределяет ли организация власть эффективно, становясь более демократичной и способной к компромиссам?
- Становится ли сообщество на организационном уровне более способным к восприимчивому обучению?
- Является ли организация безопасным местом, испытательным полем для раскрытия потенциала каждого сотрудника?
- Может ли группа сражаться по правилам?
- Двигается ли группа по направлению к или от превращения в группу, где каждый может быть лидером?
- Присутствует ли дух взаимосвязанности?

Какими будут ответы для вашей команды? отдела? организации? Предполагая, что не все ваши ответы такие, какими бы вы хотели их видеть, как можете вы изменить их? Некоторые ответы может дать технология.

Джордж По (George Por), основатель и председатель «Community-Intelligence Ltd.», считает, что технология может и должна поддерживать четыре функции биологических систем. Это:

- Коммуникация
- Координация
- Управление памятью/знаниями
- Обучение

Помогая развивать эти функции за пределами биологических возможностей, технология помогает увеличить CQ организаций. Это дает вам возможность управлять *человеческими и информационными ресурсами* более эффективно – активы, которые так редко принимаются во внимание в мире бизнеса. Другими словами, технология будет играть важную роль в развитии CQ групп и организаций.

Относительно связи между технологией, сообществом и стрессоустойчивостью Пор заявляет: «Стрессоустойчивость в конце концов определяется способностью группы чувствовать, что происходит вокруг (в бизнесе и т. д.), и разделять общие идеи о том, как лучше всего реагировать на поступающую информацию». Программное обеспечение для рабочих групп должно реализовывать все четыре функции, чтобы сложные группы могли в дальнейшем развивать и поддерживать «сообщество». Без преувеличения, тысячи высокоэффективных виртуальных сообществ уже существуют в Интернете – это вам подтвердит минутное обращение к Google.



Узнайте больше

Social Software: www.anthillsite.com

Сотрудничество и проявление стрессоустойчивости

Альберт Зиберт (Al Siebert) в своей книге «The Resilience Advantage» приводит замечательное наблюдение о стрессоустойчивости. Он говорит, что нужно думать о проявлении стрессоустойчивости не как о свойстве (типа улыбки или кашля), а как о действии. Для этого он вводит термин «проявлять стрессоустойчивость» («resile») – глагол для описания процесса использования человеком или системой своей способности стрессоустойчиво реагировать. Проявление стрессоустойчивости («resiling») – это действие, в то время как стрессоустойчивость

(«resilience») обозначает нечто такое, чем вы обладаете, – характеристику или качество. То же самое и с CQ, когда группа или команда активно сотрудничает.

CQ в действии

Представьте себе стаю скворцов. Попробуйте мысленно увидеть их кружащимися в небесах. Тысячи птиц танцуют в воздушной стихии, координируя миллионы движений крыльями. На первый взгляд, их синхронизация кажется способностью каждой птицы реагировать на движения товарок. Однако высокоскоростная съемка демонстрирует любопытный факт. Птицы на самом деле не имеют физической возможности реагировать на движения стаи. Их нервная система не способна реагировать в тех временных тактах, которые задают «танец». Этот феномен наблюдался в самых разнообразных группах, колониях рыб, роях насекомых и крупных стадах млекопитающих.

Со стороны кажется, что здесь присутствует нечто вроде массового сознания. Это предмет ученых споров и исследований. Биолог Руперт Шелдрейк (Rupert Sheldrake) выдвинул теорию морфогенетических полей («morphogenic fields»), чтобы объяснить массовое сознание или роевый (ульевый) разум, к которому животные получают доступ. Шелдрейк утверждает, что, подключившись к морфогенетическому полю, птицы одновременно получают информацию о развороте в воздухе всей стаи. По Шелдрейку, морфогенетические поля создаются как поля коллективного интеллекта, окружающего группы живых существ.

Шелдрейк не одинок в своих поисках объяснений данного эффекта. Другой сторонник теории поля – Эрвин Ласло (Ervin László) – выдвинул концепцию «поля Акаши» («Akashic Field»). Это более сложная теория, пытающаяся объяснить строение вселенной. Базовая идея, однако, та же – информационное поле, к которому могут подключаться все живые существа в определенных условиях.

Немного другой пример, но не менее удивительный – способ, которым некоторые насекомые строят свои жилища. Термиты, например, строят самые большие (по сравнению с размерами строителей) сооружения на Земле. Они создают высокосложные чудеса архитектуры (со встроенными системами вентиляции) как единая группа, в которой нет деления на «термитов-архитекторов» и «термитов-инженеров». На это

способна только колония; способность к строительству у отдельных термитов не проявляется. Это пример внезапно возникающего свойства – появление у группы поведения, которое нельзя увидеть у отдельных особей, составляющих группу.

Муравьи – еще один пример отдельных особей, которые создают и поддерживают сложные группы без помощи специалистов или даже формальных лидеров. У большинства видов муравьев, когда нужно что-то сделать для обслуживания муравейника, свободные особи меняют специальность и просто выполняют задачу. Способности, присущие колонии муравьев, отсутствуют у отдельных ее представителей, – еще один пример внезапно возникшего свойства. Это также можно рассматривать как свидетельство того, что группа образует некоторую разновидность морфогенного поля, которое затем каждая особь может использовать, чтобы узнать, как строить жилище.

Яркие примеры подобного поведения цитируются в работах «A Simpler Way» (Маргарет Уитли (Margaret J Wheatley) и Майрон Келлнер-Роджерс (Myron Kellner-Rogers) и «Emergence» (Стивен Джонсон (Steven Johnson)). Эти книги представляют собой увлекательные исследования того, как групповое поведение насекомых дает полезную информацию для понимания и осмысления группового поведения людей.

CQ и информационные поля

Причина, по которой мы углубились в теории полей, состоит в том, что CQ может быть рассмотрен как информационное поле, сопутствующее группе. Развитие CQ может быть важным шагом вперед для человека и оказывать существенное влияние на то, как мы работаем в группах, командах и организациях. По отдельности муравьи – недалекие создания, но в коллективе очень умны. Люди, наоборот, хороши по отдельности, а коллективно?.. Когда как. Вопрос, красной нитью проходящий сквозь всю эту книгу: «Какой будет жизнь, если мы будем способны имитировать муравьев, подключаясь к полю разума?» С ростом CQ растет и наша способность подключаться к коллективному интеллекту или полю, о котором говорят Шелдрейк и Лазло.

Развитие CQ – важный шаг вперед для человека.

Когда мы сможем это, больше не будет вопроса: «Что же мы можем сделать?» Вместо этого появится вопрос: «На что мы *не* способны?» Развитие нашей способности объединять разумы и затем подключаться к этому колоссальному ресурсу для пользы группы буквально преобразует нашу жизнь и наши действия в составе команд и организаций.

Рассуждаем системно

Системный подход – это одна из пяти дисциплин, которые Питер Сенге предлагает в качестве стратегии для рациональных организационных изменений. «Системное мышление» («systems thinking»), как он называет свой подход, развивалось само по себе в течение некоторого времени, пока не появилось блестящее описание Сенге нового для общества и бизнеса подхода к творчеству и реагированию на перемены. Основанное на философии систем, системное мышление устанавливает целостный подход, исследуя связь и взаимодействия между составляющими элементами. Оно дает возможность увидеть, что отношения выполняют роль строительных блоков систем, включая любые группы людей, семья это или транснациональная корпорация. Такой подход дает нам возможность более надежно предсказывать возможные последствия изменений элементов системы.

Точнее, системное мышление позволяет нам лучше разбираться в эмергентных свойствах. Представьте, к примеру, свою машину. У каждой из тысяч деталей есть собственные свойства и характеристики. Но ни одна из них сама по себе вас не повезет. Только когда все детали собраны в нужном порядке, возникает новое свойство – способность довезти вас куда хотите. Другой пример – водоворот. Невозможно предсказать возникновение этого состояния на основе знаний о физико-химических свойствах воды. Эмергентное свойство – водоворот – проявляется, когда очень большое число молекул воды собирается в специфическом порядке. Но на что похоже эмергентное свойство в человеческих системах?

Когда группа людей объединяется для работы в команде, возникают новые свойства. По отдельности участники обладают определенными навыками и умениями. Однако, как известно каждому лидеру команды, когда несколько людей работают над одним заданием, происходят специфические явления. Одним из самых заметных феноменов является смена динамики группы. Отношение этих людей друг к другу влияет на их продуктивность. Как только возникают внезапные свойства,

команда становится способна на решение задач, которые не по плечу ни одному отдельному участнику.

Ближе к делу и к теме этой книги – эмергентные свойства приобретают значение, когда мы намереваемся развивать CQ в командах и организациях. Высокая производительность может рассматриваться как эмергентное свойство группы людей, работающих вместе особым образом. Для большинства организаций вопрос «на миллион» звучит так: «Каковы условия, в которых команда становится высокопроизводительной?» Один из секретов – научить индивидуумов, составляющих команду, подключаться к полю, созданному командой. Когда они это сделают, CQ группы автоматически возрастет. Поэтому более целесообразно переписать предыдущий вопрос так: «Что мы можем сделать, чтобы дать командам возможность эффективнее включать CQ, который им доступен?»



Узнайте больше

Emergence: www.anthillsite.com

Мощь коллективных взаимоотношений

Процесс подключения к коллективному разуму уже опробован множеством писателей и исследователей. В книге «Presence: An Exploration of Profound Change in People, Organizations, and Society» Отто Шармер (Otto Scharmer) обращается к новому типу коллективных взаимоотношений – тому, где индивидуум скорее улучшается, чем уменьшается. По словам Шармера, индивидуум в действительности «присоединяется... к чьему-то высочайшему будущему потенциалу». Множество людей, впервые задумывающихся над идеями о коллективном интеллекте или разуме, волнует, что они должны пожертвовать своей индивидуальностью и свободой выбора. Шармер и его соавторы проверили эту гипотезу на множестве групп и организаций. Результаты показали, что возникновение коллективного разума (по Шармеру, а мы называем это – CQ) скорее развивает индивидуальность, чем подавляет.

Хорошие примеры этому – уже упоминавшаяся ранее высокая синхронность действий пожарников, полицейских или служб спасения. Участники таких команд вспоминают, как они чувствовали себя частью единого разума, сфокусированного на одной цели; подобный опыт

неизменно воспринимается как исключительно позитивный и обогащающий.

Деревенский дурачок и коллективный гений

Говард Блум (Howard Bloom) дает прекрасный пример мощи CQ среди близких к человеку видов в дикой природе. В книге «Global Brain» Блум сравнивает поведение шимпанзе и павианов. Шимпанзе более разумны, чем павианы; они даже делают примитивные орудия. Последний факт явно указывает на высокий уровень их индивидуального развития. По сравнению с ними павиан кажется деревенским дурачком, когда оказывается в изоляции от стаи.

С другой стороны, стайные павианы получили статус «наиболее широко распространенных приматов» в Африке. Их считают «африканскими крысами», размножающимися в среде, где их более разумные родственники – шимпанзе – быстро исчезают. Каковы же причины успеха павианов?

Одна из главных – хотя шимпанзе и имеют больший объем мозга, павианы больше преуспели в создании социальных сетей. В то время как шимпанзе живут группами численностью около 40 особей, павианы объединяются в стаи численностью в три-шесть раз больше. Одно из дополнительных преимуществ больших скоплений – они обеспечивают лучшую защиту отдельных особей от внешних врагов. В больших по численности группах также более объемная социальная база знаний и, я бы предположил, функционирует больший CQ. Сотрудничающие павианы – гении в сравнении с индивидуально более умными шимпанзе. Благодаря более развитой сети связей, павианы могут получать больше информации об окружающей среде и быстрее адаптироваться к переменам. Их способность объединять CQ в стае дает очевидные (и полезные для выживания) преимущества.



Сотрудничающие павианы – гении в сравнении с индивидуально более умными шимпанзе.

Достижения павианов не должны нас удивлять. Наши предки открыли преимущества высокой численности очень давно. Представьте себе момент, когда пещерные люди осознали, что охота на шерстистого мамонта требует усилий большой группы высоко скоординированных индивидуумов. Даже африканское выражение «нужна деревня, чтобы вырастить ребенка» указывает, что люди полагаются на общественные связи для заботы о самом ценном. В современном обществе ценность сотрудничества во многих сферах забывается или теряется. Когда это происходит, исчезает связь с коллективным интеллектом, который верно служил нам на протяжении всей эволюционной истории вида.

В книге «Bowling Alone» Роберт Путнам (Robert Putnam) каталогизирует случаи резкого падения уровня коллективности, как это сейчас происходит среди американцев. Примеры гражданского разобщения вызывают тревогу – это заброшенные дети, отсталое образование, распространяющееся недоверие, слабое здоровье, неравенство доходов и богатства, религиозная предубежденность, неуважение к закону. Эти перемены отражают смену коллективных ценностей, что может быть причиной большинства проблем современного общества. Похоже, что потеря связей приводит к дисфункции. Это также верно для организаций и команд в их составе.

Хорошая новость состоит в том, что все больше организаций понимают преимущества развития сообщества. В крупных городах, округах, на предприятиях растет понимание, что для решения коллективных проблем имеет смысл использовать коллективные усилия. Кроме того, серьезные вызовы, вставшие сейчас перед человечеством, заставляют людей думать о системных решениях, а не искать ответ в виде пресловутых «серебряных пуль».



Узнайте больше

Community Building: www.anthillsite.com

Верхи вниз – низы вверх

Очевидно, многоуровневые корпоративные структуры неадекватны быстро меняющимся условиям мира и бизнеса. И проблема перемен только растет. Оглядываясь назад, та высокоэффективная стая павианов может рассматриваться как единая адаптивная самообучающаяся система. Наше определение «адаптивная самообучающаяся система» есть любая сущность, которая учится на примерах из своей среды и адаптируется соответствующим образом к представленным задачам. Кристофер Мейер (Christopher Meyer) и Стэн Дэвис (Stan Davis) в книге «It's Alive» проделали глубокое исследование адаптивного процесса обучения и выделили существенные элементы. В применении к миру бизнеса они заявляют, что организации должны развить следующие шесть базовых навыков:

1. **Самоорганизация.** В отличие от управления «сверху вниз», обратный процесс должен быть возможен, чтобы контролировать, как бизнес реагирует на свое окружение. Это значит, что общие принципы должны позволять индивидуумам решать проблемы – вместо того, чтобы выпускать приказы по конкретным запросам.
2. **Рекомбинация.** Это «перекрестное опыление» идей и решений. Команда должна получать максимум пользы от многообразия в пределах организации и рекомбинировать идеи и отклики от всей системы.
3. **Чувство и отклик.** Дать системе возможность распознавать существенные изменения и соответствующим образом реагировать на них без необходимости обращаться по длинной цепочке руководящих инстанций. Согласно этому принципу все части организации действуют как чувствительные органы перемен и нет необходимости в центральной координации откликов.
4. **Изучение и адаптация.** Постоянное обучение на собственном опыте и укрупнение социальной базы данных успешных адаптаций усилит команду. Известно, что адаптация – непрерывный процесс.
5. **Посев, селекция и развитие.** Проверяются различные варианты, и лучшие отклики усваиваются и развиваются.
6. **Дестабилизация.** Для поддержания системы в стрессоустойчивом состоянии необходимо постоянное присутствие элементов случайности. В рамках этого принципа проблема считается приятной возможностью для очередного усовершенствования.

Организация по восходящему принципу

Здесь необходимо упомянуть о важном различии между нисходящими и восходящими процессами. Первые представляют собой иерархию и командно-административный контроль информационного потока. Вторые, наоборот, представляют информацию, текущую от «корней» организации вверх. Все эти процессы могут быть выделены в типичном муравейнике. Возможно, здесь кроется причина того, почему муравейники являются наиболее стрессоустойчивыми сообществами в дикой природе. Энтомологи описывают колонии муравьев как системы, где отсутствует явная иерархия, другими словами, они функционируют в восходящем режиме. (На рис. 5.1 показана геометрическая иллюстрация обоих процессов.)

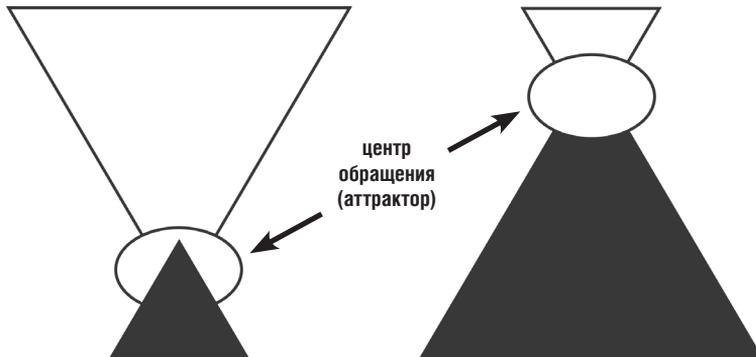


Рис. 5.1. Снизу вверх/сверху вниз

Зададимся вопросом: «Как можно более эффективно использовать восходящие процессы в человеческих организациях?» Есть множество примеров систематического использования такого типа процессов, например рейтинговая система аукциона «Ебай». Участники системы формируют репутацию друг друга, оценивая взаимную выгоду торгов. Система голосования по телефону в телешоу, например в «American Idol», – вот еще один более простой пример. Смысл в том, что когда скорость перемен нарастает, необходимо уметь учиться и адаптироваться быстрее. Результатом усиления нисходящих процессов для компании будет достижение целей при уменьшении числа принимающих решения. Каждый индивидум руководствуется несколькими базовыми принципами, которые помогают ему приносить больше пользы наилучшим из возможных способов в данный момент времени.

Мейер и Дэвис в своей книге «It's Alive» обращаются к модели руководства, принятой в морской пехоте. Они цитируют подполковника Вэна Райпера: «Мы хорошо умеем добиваться выполнения задач от наших морпехов... Им понятны наши задачи, которые похожи на компьютерные программы или ДНК в живой системе... В настоящее время мы сосредоточены на приоритетном обучении оперативно-тактическим принципам, так что вместо детально разработанных планов поведения на поле боя каждый солдат инстинктивно понимает, что нужно делать. Строя по восходящей, мы получаем более мощную организацию». Вот отличный пример восходящих процессов в человеческой организации. Вэн Райпер определяет свой стиль руководства как «командный, но не административный». Опытный и заслуженный командир, Вэн Райпер по сути добивался выполнения поставленных задач, применяя организованный по восходящему принципу интеллект своих бойцов. Для большинства организаций сочетание нисходящих (посредством руководящих принципов) и восходящих процессов, помноженных на CQ, будет наилучшим компромиссным решением (см. рис. 5.1). Взаимное соотношение мощности информационных потоков будет зависеть от конкретной организации и текущих условий. Продуманный баланс сил обеспечит оптимальное соотношение руководства, или командования, и умения реагировать на смену обстановки прямо на местах.



Узнайте больше

Bottom - Up & Top Down: www.anthillsite.com

Мудрые команды

Каковы же признаки, по которым мы можем судить, высок ли CQ в нашей команде? В книге «The Wisdom of Teams» Йон Катценбах (Jon Katzenbach) и Дуглас Смит (Douglas Smith) проанализировали предпосылки, лежащие в основе проблемных команд, и нашли некоторые общие их свойства. Я добавил собственные замечания по каждому пункту.

- Слабое чувство направления: признак того, что динамика информационных потоков плохо сбалансирована.
- Недостаточное или неравнозначное понимание обязанностей команды: свидетельство того, что CQ команды недостаточно высок для формирования эффективного сотрудничества.

- Критические пробелы в умениях: это, возможно, происходит от недостаточного или неэффективного обучения.
- Внешнее смущение, враждебность или безразличие: потенциальный симптом низкого уровня CQ в организации. Это также может быть вызвано плохо сформулированными или плохо донесенными до персонала целями команды/организации (или все вместе).

Все вместе формирует тенденцию к снижению CQ. С другой стороны, в высокорезультативных командах Катценбах и Смит обнаружили тенденцию к увеличению доступности руководящих ролей. Индивидуальной и взаимной ответственности придавалось гораздо большее значение, чем четкому распределению руководящих позиций. Это явный признак того, что возрастает роль CQ как важного элемента командной результативности.

Если мы хотим большего, то для нас не проблема наслаждаться совместным трудом.

Маргарет Уитли

Нам больше не нужны герои

В организациях растет понимание того, что больше не нужно искать героев для спасения ситуации, когда коммерческая доходность под вопросом. Герой концентрирует потенциал действия вокруг себя, но также отнимает способность действовать у остальных (в конце концов, зачем что-то делать, если кто-то придет и всех спасет).

ДНК, которую упоминает Вэн Райпер, отрицает необходимость в отдельных героях. Зачем, если *каждый* по определению знает, что от него требуется, и готов спасти положение в любое время. В книге «Guts! Companies that Blow the Doors off Business-as-usual» Фрейбурги упоминают похожий руководящий принцип под названием «героический мотив» («heroic cause»). Они приводят примеры героических мотивов, которые действуют подобно ДНК, полностью поглощая внимание сотрудников. Вот несколько примеров из этой книги (с. 211):

- Southwest Airlines: «Мы заняты в бизнесе свободы».
- Apple Computer: «Мы хотим дать образование всему миру».
- Fannie Mae: «Мы помогаем людям найти американскую мечту».

- Medtronic: «Мы отпускаем боль, восстанавливаем здоровье, продлеваем жизнь людей».
- Schwab: «Мы стоим на страже финансовых стремлений клиентов».

Разумеется, эти лозунги похожи на заявления о видении компании, но, я уверен, вы согласитесь с тем, что героический мотив побуждает к действию намного сильнее. Эти великие призывы поднимают значимость собственных достижений в глазах работников. Мы продолжим эту тему в седьмой главе как часть исследований осмысленного участия – одного из важнейших эмергентных свойств команд с высоким CQ.

Сотворчество против сореакции

Выбор героического мотива помогает командам и организациям *совместно творить* свою реальность, решая, что они хотят иметь. Противоположность этому – *сореакция*, нескоординированная и неэффективная групповая реакция на неблагоприятные или непредусмотренные элементы окружения. В истинно адаптивной самообучающейся системе команда считает неожиданно возникшие условия возможностью лучше узнать себя и открыть перед собой обширное поле вариантов отклика. Команды с низким CQ рассматривают вызовы окружающего мира сквозь призму жестких готовых шаблонов ответных действий. Помните: если вы всегда будете делать то, что делали всегда, то и получать вы всегда будете то же, что и всегда, – и это может быть совсем не то, что вам нужно. Процесс сотворчества подразумевает, что лучшие решения непрерывно возникающих проблем группа (в частности, команда в бизнесе) находит после улучшения навыка коммуникации (см. четвертую главу – коммуникация).

Все изменения, даже очень крупные и мощные, начинаются, когда несколько людей садятся обсудить общую проблему.

Маргарет Уитли

В истинно адаптивной самообучающейся системе команда считает неожиданно возникшие условия возможностью лучше узнать себя.

Воспитывая Аризону¹ и CQ

Очевидно, CQ – это нечто, что необходимо активно развивать на рабочем месте, а не искать, когда дела вдруг начинают идти плохо. Мы много говорили об этом в книге, и вопрос возникает снова: «Как повысить CQ команды?» Есть множество подходов, позволяющих повысить CQ команд. Три наиболее испытанных:

1. Парадигма позитивных перемен или ППП (Appreciative Inquiry).
2. Подход, основанный на использовании своих преимуществ.
3. Мышление, нацеленное на решение.

Рассматривая эти три подхода, мы можем проследить общие мысли, пронизывающие каждый из них. Все три подхода нацелены на позитивный подход к людям. Также они фокусируются на том, что нужно создать, а не на том, чего избегать. Давайте рассмотрим подходы по отдельности.

1. Парадигма позитивных перемен

Как мы уже упоминали ранее, ППП создана Дэвидом Куперрайдером из Кейского университета (Case Western Reserve University). Она быстро стала одной из наиболее распространенных моделей оценки и планирования организационных перемен.

Парадигма применяет четырехэтапную методику, фокусирующуюся на следующих пунктах:

1. **Открытие:** идентификация организационных процессов, которые работают хорошо.
2. **Мечта:** видение процессов, которые будут хорошо работать в будущем.
3. **Проектирование:** планирование и постановка приоритетов, которые должны будут работать хорошо.
4. **Исполнение, или Создание:** воплощение или реализация предложенного проекта.

¹ «Raising Arizona» – американская комедия 1987 года о том, как неудачливая бездетная пара похищает младенца. – *Прим. перев.*

Простейший поиск полезных вещей в системе – это один из ключевых элементов методики. Фильтр полезности применяется ко всем уровням организации, вплоть до составляющих ее индивидуумов. До того как обнаружится, что с вами или вашей командой что-то неправильно, подход выясняет, в чем вы и ваша команда хороши, и фокусируется на построении этого. Подход ПППП сильно зависит от генерации вопросов, которые разработаны, чтобы помочь людям найти вещи, которыми они гордятся и которые хорошо воспринимают.



Узнайте больше

Appreciative Inquiry: www.anthillsite.com

2. Подход, основанный на использовании своих преимуществ

Вторым мы рассмотрим подход, *основанный на сильных сторонах*. У него много общего с ПППП. В начале 1950-х в профессии социального работника появилось понимание важности поиска источника силы в человеке. Расчет на сильные стороны человека, а не фокусирование на недостатках – в сущности, тот же прием, что и в ПППП. Методика позднее была раскрыта Маркусом Бекингом (Marcus Buckingham) в книге «Now Discover Your Strengths». Работа Бекинга основана на 17-летних исследованиях в Исследовательской организации Гэллага (Gallup Research Organization). Согласно Бекингу, полагаясь на сильные стороны человека, вы достигаете одновременно нескольких целей. Вы помогаете человеку опереться на нечто знакомое, причем знакомое очень хорошо. Фокусируясь на этих областях, вы также строите позитивные взаимоотношения в организации, приобретая высокий CQ.

3. Мышление, нацеленное на решение

Третий подход *основан на нахождении решения*. Он предлагает решить, чего вы *хотите* достичь, вместо того чтобы использовать ваши (ограниченные) ресурсы, дабы избежать того, чего вы *не хотите*. Концепция творческого напряжения, описанная в третьей главе, является центральным стержнем этого подхода. Первый этап этого процесса – решить, чего вы хотите (а не от чего вы хотите избавиться), и направить на это свою энергию. Согласно Роберту Фрицу то, чего мы хотим, и есть цель. Затем следует рассмотреть цель в свете текущих условий, нынеш-

ней реальности. Некоторые люди ошибочно принимают этот подход за некоторую разновидность взгляда на проблему сквозь розовые очки. Напротив, если вы не видите негативных аспектов ситуации, вы не можете установить творческое напряжение. Без последнего не будет движения от имеющегося к желаемому. Как видите, все три подхода очень схожи. Применение одного из них или всех сразу откроет перед вами долгий путь роста CQ организаций и команд.



Узнайте больше

Solution Focused Thinking: www.anthillsite.com

Технологии, связь и CQ

Технический прогресс расширил возможности человека по объединению систем и созданию сетей. Эффект от появления Интернета сравним с изобретением Гутенбергом печатного станка. И Интернет, и печатный станок резко увеличили число людей, имеющих доступ к огромному количеству информации. Интернет также позволил соединять не только человека и информацию, но и человека с человеком. Прокладка тысяч километров волоконно-оптических кабелей явилась побочным эффектом пузыря доткомов и одним из технологических новшеств, внедрение которого существенно повлияло на общество. Как результат прокладки аппаратных сетей связи появилась колоссальная матрица виртуальных социальных сетей. Хотя пузырь лопнул, он оставил после своей кончины физическую основу мировой паутины, которая эволюционировала в современные средства общения и ведения бизнеса.

Растет понимание того, что технология, подобная IQ и EQ, является необходимым, но недостаточным для компании условием правильной и своевременной адаптации к меняющимся условиям мира бизнеса. В прошлом многие эксперты называли технологию панацеей от всех бед. Это не всегда правильно. Мы можем при помощи технологии развивать свой CQ, применяя программное обеспечение для рабочих групп. Представьте себе на несколько секунд обычную паутину – ткань из хитроумно сплетенных нитей, которые вместе (или совместными усилиями, если рассматривать образ паутины как метафору) способны выдерживать чудовищные нагрузки. Формирование команд, наследующих такой тип устойчивости, – вот в чем цель этой книги, и технологии здесь отводится своя роль.

Одна из важнейших форм проявления CQ – это общение. Феномену общения уже тысячи лет, и он, по сути, не менялся. Имея доступ к Интернету, миллионы людей вступают в контакт (посредством чатов, форумов или сервисов мгновенных сообщений) с другими людьми, которых никогда не видели в реальной жизни. Благодаря «населению» в миллиард пользователей Интернет всего за десяток лет получил право называться «восьмым континентом». Он представляет собой наиболее всепроникающую разновидность технологии в нашем обществе и трансформирует способ существования людей и ведения бизнеса. Не следует удивляться, что его можно считать фундаментальным средством развития CQ планеты Земля (а также компаний и команд, которые на ней обитают).

Благодаря «населению» в миллиард пользователей Интернет всего за десяток лет получил право называться «восьмым континентом».

Джордж По в статье «Quest»¹ отмечает: «Организации, которым удастся преуспеть в эту эпоху нарастающих перемен, будут представлять из себя общественные организмы, управляемые коллективным интеллектом, который будет вести их сквозь хаос и метаморфозы». Отдавая дань уважения социальному капиталу, Пор продолжает: «Максимизация человеческого и интеллектуального капитала организации является ключом к успеху в новой экономике, основанной на знаниях». Другими словами, преуспеть в эпоху нарастающих перемен сможет та организация (команда), которая наиболее эффективно обменивается информацией и сотрудничает внутри и вне себя самой. В обществе и бизнесе выражение «адаптация и отклик» будет мантрой, сопровождающей наступающую эпоху. Быстрое представление о влиянии технологии на CQ дает поиск в Google: наберите слова «collaboration + software» (то есть «совместная работа + программное обеспечение») и получите более 100 миллионов ссылок. За последние несколько лет в области разработки таких приложений произошел настоящий бум.

¹ Джордж По (George Poy) – авторитетный специалист по коллективному интеллекту, устойчивости и социальной ответственности организаций. – *Прим. перев.*



Что мы имеем

В этой главе мы исследовали сущность CQ – связи. Главные мысли главы:

- Взаимозависимость – намного более мощная сила, чем независимость.
- CQ можно считать эмергентным свойством групп людей.
- Полевые теории могут дать ключ к пониманию того, почему интеллект одного не может превзойти интеллект сообщества.
- Изоляция ведет к дисфункции, в то время как связи усиливают здоровые системы.
- Нисходящие и восходящие информационные процессы – важные явления; нахождение оптимального баланса между ними значительно повышает CQ.
- Существуют выгодные альтернативы старым иерархическим методам управления организациями.
- Технология – это мощный союзник в развитии сетей связей и усилении CQ.



Что дальше

Формирование связей в командах, виртуальных или реальных, может потребовать помощи со стороны технологии; однако всем понятно, что это только одна из составляющих процесса. Формирование связей посредством взаимоотношений фундаментально для людей, открывающих близкие им ценности и испытывающих желание сделать что-то для поддержки этих ценностей. В сложных сообществах, членами которых мы являемся, для поиска способов защиты своих и чужих ценностей зачастую необходим творческий подход. Поиск путей для установления и развития сотрудничества также требует, чтобы мы поддерживали гибкость мышления на высоком уровне. Творческий подход и находчивость – вот темы шестой главы.

Инструмент CQ [©]

Налаживаем отношения, выражая признательность

Признательность – мощная сила в межличностных отношениях, командах и организациях. Любое упражнение, помогающее повысить значимость человека, будет иметь положительный эффект. Например, когда вы создаете обратную связь с человеком или командой, которыми руководите, выражение признательности поможет достичь двух конкретных целей. Во-первых, оно дает вам возможность заострить внимание на ценных для вас аспектах деятельности собеседника. Во-вторых, вы можете объединить выражение признательности с пожеланием внести в работу желаемые изменения.

Один из лучших способов выполнения этой задачи – «сэндвич обратной связи» («feedback sandwich»). «Сэндвич» состоит из двух выражений признательности, между которыми размещено пожелание об улучшении работы. Вот пример:

«Джон, мне очень понравилось, что твой отчет так хорошо выражает суть нашей программы. И я хотел бы знать, не мог бы ты в следующий раз сдать отчет ближе к сроку? И еще я заметил, что ты очень тщательно подошел к форме представления отчета».

Заметьте, что два признательных выражения содержат между собой пожелание улучшений. Все три объединяет союз «и», а не «но». «Но» скорее несет в себе негативный эффект, так как отвлекает внимание собеседника от элемента признательности и настраивает на ожидание негативного или критического замечания. Вопрос посередине ясно показывает, что требуется ответ и что ответственность за исполнение возлагается на того, к кому вопрос адресован. Отвечая на вопрос, этот человек проявит больше готовности взять на себя ответственность за необходимые изменения.

Этап 1. В группе из трех участников распределите роли источника обратной связи (А), получателя обратной связи (Б) и наблюдателя (В).

Этап 2. Источник (А) выбирает тему упражнения (например, кто-то постоянно опаздывает на работу) и выдает некоторую обратную связь («Джон, ты всегда опаздываешь на работу»). Получатель (Б) отмечает, какой эффект это дает.

Этап 3. А создает «сэндвич» из вопроса, направленного на смену поведения, и двух крайних слоев – выражений признательности, объединенных союзом «и». Б отмечает эффект этой формы обратной связи и сравнивает с предыдущей. В удостоверяет, что А использует правильную структуру «сэндвича» во втором примере и поправляет А, если необходимо.

Этап 4. Участники последовательно меняются ролями, пока каждый не пройдет все три роли.

Этап 5. 5–10 минут обсуждайте в группе преимущества «сэндвича» и случаи, где его применение будет особенно полезно.

ГЛАВА ШЕСТАЯ

Креативность и находчивость



Человек при своем рождении нежен и слаб, а при наступлении смерти тверд и крепок. Все существа и растения при своем рождении нежные и слабые, а при гибели сухие и гнилые. Твердое и крепкое – это то, что погибает, а нежное и слабое – то, что начинает жить. Поэтому могущественное войско не побеждает и крепкое дерево гибнет. Сильное и могущественное не имеют того преимущества, какое имеют нежное и слабое.

Лао Цзы «Дао Дэ Цзин»¹, текст 76

На первый взгляд, мир, который мы ежедневно наблюдаем, кажется относительно устойчивым. Но результаты научных исследований являются нам физическую вселенную, которая находится в непрерывном движении, требующем постоянной адаптации. Чтобы успешно выживать в изменчивой вселенной, жизнь должна адаптироваться. Процесс адаптации к переменам требует выработки новых творческих решений, а это подразумевает наличие такого качества, как креативность. В жизненной игре ценой проигрыша является вымирание.

Среди множества мифов, существующих вокруг творчества, наиболее распространено заблуждение о том, что некоторые люди способны тво-

¹ Ян Хин-шун «Дао Дэ Цзин» в двухтомнике «Древнекитайская философия». – Пер. с древнекит. – М., Мысль, 1972. – *Прим. перев.*

рять, а другие нет. Истина заключается в том, что сам факт существования нас как живых систем подразумевает наличие творческого начала. Исследование сине-зеленых бактерий ясно показало, что креативность – это свойство живой природы, а не только homo sapiens. Биолог Линн Маргулис так описывает изменения, происходившие на нашей планете около 2 миллиардов лет назад (Фриттьоф Капра «The Web of Life», с. 242):

«Осуществляя один из величайших переворотов всех времен, [сине-зеленые] бактерии изобрели метаболическую систему, которой требовалось то самое вещество, что представляло собой смертельный яд... Кислородное дыхание – это исключительно эффективный способ канализирования и использования реактивности кислорода. Это идеально контролируемое сгорание, в котором расщепляются органические молекулы и производятся углекислый газ и вода, а в придачу огромное количество энергии... Микрокосм сделал больше, чем просто приспособился: он изобрел работающую на кислороде машину, которая навсегда изменила саму жизнь и ее земную обитель».

Обладая творческими способностями, жизнь сумела использовать себе во благо даже смертельный яд. Способность превращать препятствие в преимущество – одно из удивительнейших свойств истинного творчества. Мы видим также прекрасный пример работы коллективного интеллекта – выработку решения при задействовании объединенной вычислительной мощности популяции.

Способность превратить препятствия в преимущества ценна и для объединений людей. Пример объединения – команда с большим количеством различий (культурных, этнических и т. д.). В этом случае различия могут считаться *препятствиями*, которые следует обратить команде на пользу (например, разработав стиль управления, который устроил бы всех). Когда различия в команде рассматриваются как источник взаимно обогащающих идей, ее изобретательность намного возрастает. Так различия превратились из препятствия в преимущество.

СQ является неотъемлемым элементом процесса превращения препятствий в преимущества. Если участники команды неспособны к тесному сотрудничеству, то, вероятнее всего, препятствия останутся препятствиями.

Разумная бактерия

Эшель Бен-Якоб и Джеймс Шапиро, широко известные специалисты по изучению бактерий, продемонстрировали интересный опыт с микроорганизмами. Ученые показали, что бактерия типа *E. coli* способна сменить обычный источник питания (лактозу) на совершенно другой по типу (аспирин). Это примерно то же самое, что приучить человека переваривать станиоль. Как эти микроорганизмы могут проявлять столь впечатляющую приспособляемость? Каждая из триллионов *E. coli* в колонии действует как индивидуальный вычислитель, но с одним очень специфичным условием: все бактерии интенсивно общаются друг с другом. Когда для решения задачи задействованы (параллельно) триллионы вычислительных процессоров, объединенных сетью мгновенной передачи промежуточных результатов, *вместе* они могут сделать то, что раньше казалось невозможным. Хотя IQ и EQ *отдельной E. coli* могут быть чрезвычайно низкими, CQ *колонии* дает бактериям возможность делать то, что человеку сделать очень трудно, если вообще возможно.

CQ и обучение

Я жажду узнать, на что окажется способным человечество, если сумеет развить свой CQ до уровня, достигнутого примитивной бактерией. Наш уровень креативности взлетит до небес согласно словам Кена Бланшара: «Никто один не может быть умнее всех, вместе взятых». То, каких высот интеллекта мы сможем достичь, зависит от нашей способности сотрудничать на более глубоких, чем обычно, уровнях.

Понятие Питера Сенге «обучающиеся организации» («learning organizations») имеет некоторое отношение к коллективному интеллекту, хотя Сенге и не использует последний термин. Сенге определяет обучающуюся организацию как «организацию, которая непрерывно наращивает свой потенциал, чтобы творить свое будущее». Обратите внимание, что о выживании в определении не упомянуто. Обучение (и сопровождающие его ресурсы творчества) рассматривается как нечто такое, что должно быть превентивным и созидающим, а не реакционным и живущим прошедшим днем или сосредоточенным на выживании. Существует очевидная связь между обучением и креативностью. Обучение заключается не в том, чтобы *получить* какую-то информацию. Оно заключается в том, что можно с ней *сделать*. Мы находимся в переходном периоде от информационной эпохи к эпохе креативности.

Обучение заключается не в том, чтобы *получить* какую-то информацию. Оно заключается в том, что можно с ней *сделать*.

Эпоха креативности

Джон Као (John Kao), автор «Jamming», заявляет, что мы уже живем в эпоху креативности, потому что вступили в такую фазу информационной эпохи, когда ценность информации определяется наличием творческого потенциала. Второе основание справедливости вывода Као состоит в том, что текущая скорость наступления перемен требует, чтобы люди сумели переоткрыть самих себя (и это относится также к командам и организациям), а это, в свою очередь, требует наличия креативности. Као также указывает, что новая роль администрации состоит в том, чтобы скорее высвободить творческий потенциал, чем контролировать его.

Многие компании уже осознали великую ценность креативности. Вы можете наблюдать это каждый раз, когда транснациональная корпорация поглощает мелкого, но обладающего высоким потенциалом креативности конкурента. Крупный игрок рынка интересуется не столько физическими активами, сколько творческими возможностями конкурента. Но в большинстве случаев компания приобрела бы больше, если бы не покупала креативность, а пробудила и развивала ее внутри себя.

Команды, развивающие свою способность к творчеству, более стрессоустойчивы, обучаются быстрее и продуктивнее. Так что развитие креативности в команде способствует достижению сразу нескольких целей.

Нет двух одинаковых

Творческий потенциал и процесс творчества – настолько неотъемлемые свойства природы, что едва ли в мире найдутся два совершенно одинаковых существа. Среди шести с лишним миллиардов людей, живущих на планете (кроме однойцевых близнецов), не найдется пары с одинаковым составом ДНК. Как видите, жизнь любит изобретать и переделывать. Вы в наибольшей степени проявляете свою истинную натуру, когда что-то изобретаете или переделываете, в частности, самих себя. Но вам не добиться успеха в этом занятии, если вы не способны подвернуть сомнению представления о самих себе, как сказано в первой

главе. К примеру, ваши представления определяют полноту высвобождения вашей креативности. Представление о том, что вы не способны к творчеству, препятствует раскрытию вашего творческого потенциала. Вы получаете самоисполняющееся пророчество с далеко идущими последствиями. Но *позитивные представления* о вашей креативности обладают собственным эффектом. Майкл Рэй, автор курса по развитию креативности Стэнфордской школы бизнеса (Stanford Business School), внушает каждому студенту три ключевых представления:

1. Креативность – «важный компонент здоровья, счастья и успеха во всех сферах жизни, включая бизнес».
2. «Креативностью обладает каждый».
3. Хотя предыдущее представление истинно, но «она заглушается голосом здравого смысла».

Чтобы жить творческой жизнью, необходимо избавиться от страха перед ошибками.

Джозеф Чилтон Пирс

Контркреативное обучение

То, чему уделяется внимание, развивается и живет дольше. Это верно и в отношении креативности. Некоторые ограничения вашей креативности были сформированы школьным образованием. Я не могу быть уверенным в отношении вас, но там, где учился я, развитие творческих способностей не считалось необходимым. Если мы не умели рисовать, то нам предлагали сосредоточиться на других предметах. Нам словно говорили: «Если у вас что-то не получается, не делайте этого». В системе образования редко бывает, чтобы ребенок получал радость от рисования, и неважно, получается у него рисовать или нет. Считается, что делать что-то только для собственного удовольствия – пустая трата времени. Проще говоря, если, как у большинства людей, у вас не было «артистизма в крови», ваша креативность не получила бы дальнейшего развития и вам пришлось бы обратиться к другим более рациональным наукам.

Индивидуальная креативность имеет значение. Так же как невозможно сформировать стрессоустойчивую команду из нестрессоустойчивых участников, невозможно сформировать и креативную команду из некреативных людей. Проявляя полнее свои приспособляемость и наход-

чивость – два важнейших аспекта креативности, – участники команды становятся способны более творчески взаимодействовать друг с другом.

Неграмотным в будущем будет не тот человек, который не умеет читать, а тот, кто не научился учиться.

Элвин Тоффлер¹

Креативность в сравнении с инновациями

Прежде чем продолжить, обратим внимание на разницу между креативностью и инновациями. Креативность определяется как способность изобретать новые идеи и вещи. Инновация – это практическое применение креативности. Иначе, по определению автора «The E-Myth Revisited» Майкла Гербера (Michael Gerber): «Креативность выдумывает, инновация производит». Очевидно, что бизнес более заинтересован в производстве. Скорость перемен, происходящих в обществе и бизнесе, создает следующую мантру для большинства отраслей: «Инновация или деградация». Это, возможно, объясняет быстрое возрастание значимости креативности для коммерческого успеха.

Скорость перемен, происходящих в обществе и бизнесе, создает следующую мантру для большинства отраслей: «Инновация или деградация».

Креативность и находчивость

Креативность и находчивость являются не только важными элементами деловой конкурентоспособности, но и полезны для улучшения здоровья и благосостояния работников, а также для их преданности компании.

Находчивость и приспособляемость проявляются не только в быстром реагировании на новую информацию. Они произрастают из ментального и эмоционального равновесия, отсутствия жестких рамок, а также заботы о себе и окружающих как базового принципа работы. Гибкая осанка формирует гибкое тело.

¹ Тоффлер Элвин «Шок будущего». – Пер. с англ. – М.: АСТ, 2002. – Прим. перев.

Гибкое тело означает большую выносливость в случае опасности или перегрузки. Открытость (эмоциональная) обеспечивает внутреннюю гибкость – находчивость.

Док Чайлдр (Doc Childre) и Брюс Крайер (Bruce Cryer)
«From Chaos To Coherence»

В пятой главе мы исследовали значение внутрикомандной согласованности. Но тесных связей и согласованности энергий недостаточно для выживания и процветания – необходимо развивать креативность и находчивость перед лицом возникающих задач. В книге «Good to Great» (От хорошего к великому) Джим Коллинз (Jim Collins) пишет: «Компании, совершившие прорыв, встречаются с такой же массой проблем, что и остальные, но реагируют на появление проблем иначе». В чем причина «иногo» реагирования? Продвинутые компании могут остановиться на мгновение, оценить ситуацию и выработать решение. «Иначе» состоит в сотворчестве решения, а не в стереотипных лихорадочных мерах (сореакции). Сотворчество против сореакции.

Видя все преимущества креативности, можно подумать, что изучение ее как инструмента бизнеса осуществляется уже довольно долго. Вовсе нет. Только в последние двадцать лет изучение креативности стало обязательным предметом в бизнес-школах. Так что в бизнесе осмысленное применение творческих процессов осуществляется относительно недавно. Это немного странно, потому что процветающий бизнес – по сути своей, творческий процесс. Всякий бизнес начинается с того, что кто-то превращает некую идею в доходное дело. Проблема возникает, когда бизнесмены пытаются оценить долю прибыли, которую приносит воображение (и креативность). Это может объяснить, почему между бизнесом и креативностью нет прочной связи. Но сейчас пора подняться над прошлым и начать рассматривать находчивость и креативность как важные элементы любого бизнеса. Один из фундаментальных вопросов: «Как сформировать более креативные и инновационные команды?»

Вам не изменить положение вещей путем борьбы с существующей реальностью. Чтобы добиться перемен, создайте новую модель, которая сделает существующую модель устаревшей.

Ричард Бакминстер Фуллер

Как встроить креативность в бизнес-процессы

Существует ряд методов, способствующих формированию большей доли креативности и новаторства в команде:

- Ориентированность на творческий процесс
- Важность правильных вопросов
- Особые техники и методики
- Внесение юмора

Ориентированность на творческий процесс

Как уже говорилось, свой собственный или заимствованный подход к креативности и инновациям определяет долю нашего успеха. Для некоторых может иметь смысл воспользоваться опытом из прошлого, когда человек мог свободно выражать свою креативность. Это может быть так же просто, как провести занятие по живописи акварелью или музыкальный класс. Изучение второго или третьего языка также может оказать сильное стимулирующее воздействие на развитие мозга. Поступки говорят громче слов, и выражать действием свою креативность – намного эффективнее, чем декларировать свое согласие с уже сказанным.

Важность правильных вопросов

Наше отношение к проблемам в значительной степени определяет нашу реакцию на них. Таким образом, формулируемые вами вопросы играют ключевую роль в формировании фрейма проблемы или задачи. Если точнее, правильные вопросы могут сделать очень многое, в том числе:

- Определить, прибегнете вы к подходу, основанному на проблемах или основанному на нахождении решения.
- Сфокусировать ваше внимание на отдельных деталях.
- Стимулировать новые способы оценки событий.
- Выявить и оценить скрытые представления.

Каждый из этих эффектов, в свою очередь, увеличивает приложенную долю креативности. К задаванию вопросов следует относиться как к на-

выку; навык требует тренировки. В этом случае тренировка задавания вопросов может принести неплохие плоды, как например: насыщенные и плодотворные диалоги, более продуктивные собрания, большая прозрачность руководящих решений. Маргарет Уитли замечает, что нам всем пойдет на пользу «немного побольше любознательности и немного поменьше убежденности». Убежденность, словно глубокая колея в снегу, может привести к предсказуемой цели, например к обрыву.

Доля ответственности за наш подход к задаванию вопросов лежит на тех, кто учил нас в школе. Система образования подталкивает учащихся заучивать ответы на predetermined вопросы, а не учиться задавать новые. Насколько объемнее и интереснее была бы наша картина мира, если бы всех нас обучили профессии постановщика вопросов?

Насколько объемнее и интереснее была бы наша картина мира, если бы всех нас обучили профессии постановщика вопросов?

Таким образом, вопросы указывают вам путь к собственной творческой сущности. Бактерии, о которых говорилось в начале главы, действительно задалась вопросом – вопросом выживания, и вместо отравления кислородом был найден ответ, заключающийся в утилизации ядовитого газа. В этой книге многократно подчеркивается роль вопросов, потому что они чрезвычайно важны для повышения вашей приспособляемости и стрессоустойчивости.

Будучи естественно связаны с действием, вопросы воодушевляют человека и фокусируют внимание, восприятие, энергию и усилия. Поэтому вопросы становятся формой, по которой выплавляются наши жизни... Вопросы действуют подобно дружескому приглашению к творчеству, призывая то, что раньше не существовало.

Мэрили Голдберг

Умение ставить вопросы важно для понимания того, какую роль в вашей жизни и в работе вашей команды играют представления (см. первую главу). Вопросы помогают выяснить, как восприятие влияет на ваше взаимодействие с миром (вторая глава). Типы вопросов, которые

вам доступны, определяют ваш самоконтроль (третья глава) и качество вашей коммуникации с другими людьми (четвертая глава). Мы снова вернемся к теме вопросов в главе 7, когда будем обсуждать проблему осмысленного участия.

Особые техники и методики

Без преувеличения можно сказать, что известны тысячи методов и приемов для выработки творческого решения проблем. Креативности и ее развитию индивидуально или в составе команды посвящены тысячи книг, поэтому мы не будем подробно обсуждать здесь эту тему. Одним из основных способов развития креативности является изучение различных перспектив восприятия. В конце второй главы описано упражнение, обучающее восприятию с разных перспектив. Перспективы можно применять для исследования проблемы или любого действия, которое вы хотите выполнить более творчески. Этот метод разработан Робертом Дилтсом и в базовом варианте смоделирован на основе стратегий творчества Уолта Диснея. В конце главы вы найдете упражнение «Walt Disney Strategy» и сможете самостоятельно оценить его преимущества для развития креативности.



Узнайте больше

Creativity: www.anthillsite.com

Внесение юмора

Между «ага!» и «ха-ха!» есть тонкая и тесная связь. В основе любого проявления юмора присутствует та или иная форма творчества. Когда человек смеется, он дышит глубже, чем обычно, и в его мозг поступает большее количество кислорода. Мозг получает 20% от всего потребляемого человеком кислорода, так что увеличение кислородного питания стимулирует работу мозга, и, в частности, повышает способности к обучению. Значительная доля юмора проявляется при смене перспектив (или создании фреймов), что тоже является неотъемлемым элементом творческого процесса.

Кроме того, юмор несет полезную общественную нагрузку. Почти в любой мифологии есть персонаж обманщика или дурака. Одна из задач такого персонажа – делать серьезное смешным, чтобы обеспечить нерв-

ную разрядку. В серьезной и потенциально стрессовой ситуации обманщик выступает как предохранительный клапан. Обманщик или клоун часто присутствует в важных общественных или религиозных ритуалах. В культуре американских индейцев есть такие персонажи, как Старый Кролик, Койот, Ворон и Голубая Сойка.

В других культурах дурак появляется как юродивый или шут. В такой форме – замаскированной, но заметной – он способен «спустить с небес на землю» правящий класс, так как может позволить себе пренебречь общественными устоями.

В суфизме помощь мудрого дурака считается полезной для «ищущих» в их стремлении выйти за пределы рационального. Притча о Насреддине из второй главы иллюстрирует мысль о том, что человек часто не может обнаружить присущее ему творческое начало только потому, что не там смотрит. Методы и упражнения, описанные ранее, могут помочь вам начать вести поиск скрытой креативности в правильном направлении.

Смех – это слой джема на тосте жизни. Он улучшает вкус, смягчает сухость и облегчает пережевывание.

Дайена Джонсон

Креативность во всей своей природной силе

Чтобы приспособиться к быстро меняющимся условиям общества, командам и компаниям необходимо раскрыть свой естественный творческий потенциал и реализовать его в форме инноваций. Осознание этого все растет, и продвинутые компании уже делают так.

В книге «It's Alive» Мейер и Дэвис приводят впечатляющие примеры компаний, которые смоделировали способность живых систем к творчеству и созданию новых форм, чтобы построить исключительно адаптивный бизнес.

В качестве примера можно привести компанию «John Deere»¹. Одно из отделений компании производило сеялки. Проблема заключалась в том, что теоретически существовало 1,6 миллиона возможных конфигураций, которые потребители могли бы заказать. Попытка опти-

¹ Компания «John Deere» – крупнейший производитель сельскохозяйственной, строительной и лесозаготовительной техники. – *Прим. перев.*

мизировать рабочий график и использование других ресурсов была бы, мягко говоря, непростой задачей. Но «John Deere» воспользовалась услугами компании «Optimax Systems». Используя генетические алгоритмы, «Optimax Systems» сумела «скрестить» всевозможные варианты графиков для испытания на «пригодность» – оптимальный график следующего рабочего дня вычислялся сетью компьютеров по ночам. Вычислительная мощность компьютеров позволила повторять процесс «скрещивания» до 40 тысяч раз, моделируя условия сильно ускоренного естественного отбора. Результаты применения нового метода оказались столь хороши, что поставщики, ранее испытывавшие проблемы с требованиями и производственными графиками «John Deere», теперь всегда получали требуемое своевременно.

Здесь мы видим образец применения принципов живых систем (внутривидовое скрещивание) к задачам реальной экономики. Органические аспекты – «адаптироваться и выработать ответную реакцию» – сейчас можно наблюдать и в новейших методах разработки программного обеспечения. Программа получает функции самообучения и корректировки ответных действий при взаимодействии с внешней средой. Современный Интернет вырос из того, что называлось Всемирной паутиной, модель которой во многом заимствовала прочность и разветвленность природной сети паука.



Узнайте больше

Creative Systems: www.anthillsite.com

Больше места?

Для развития креативности и находчивости нужно, чтобы наше сознание было открыто для «нового». Это сложнее, чем кажется на первый взгляд. Если ваш ум не открыт для новых навыков и, что важнее, новых точек восприятия, вы вряд ли сможете многому научиться. Следующая притча, приведенная в книге Лоренса Болдта (Laurence Boldt) «Zen and the Art of Making a Living», иллюстрирует опасность нехватки места для новых идей.

Некий высокообразованный человек однажды посетил дзенского мастера, чтобы тот объяснил ему смысл учения. Поприветствовав посетителя, мастер попросил того сесть и стал наливать ему чай. Чашка уже

наполнилась, но мастер продолжал лить кипяток. Чашка переполнилась, чай потек со стола на пол, но мастер продолжал лить. Посетитель не вытерпел и воскликнул: «Чашка уже наполнена! Она не может вместить больше!»

«Верно. Так же и вы пришли ко мне переполненным своими знаниями и больше не можете воспринимать новое», – ответил мастер.

Эта притча напомнила мне об одном престарелом родственнике жены; он любил повторять, что не читает газеты, потому что «и так уже достаточно знает». Неудивительно, что старик славился своими устаревшими и консервативными взглядами по многим вопросам. Он сам выбрал для себя образ жизни асцидии.



«Собственноручное» творчество

Тренировка индивидуальной креативности – важный первый шаг на пути к развитию индивидуальной стрессоустойчивости, а также полезна для роста CQ. Обладая гибкостью мышления, – что невозможно без креативности – вы автоматически открываетесь навстречу сотрудничеству. Как говорит Роберт Фриц: «Не прислушиваться к внутреннему голосу означает предавать себя».

Приняв идею о том, что вы обладаете способностью творить, вы начнете самовыражаться чаще. Вы также внесете больше креативности в деятельность своей команды. Когда команда видит это, она меняет свое отношение к вам и больше полагается на ваши действия. Это побуждает вас проявить еще больше креативности, и так далее.

На что способна креативность?

История от Совета мира и справедливости долины Освего (Oswego Valley Peace and Justice Council) дает очень изящный образец творческого выхода из проблемы. Фермер из Индианы был обеспокоен тем уроном, который соседские собаки наносят поголовью овец. Вместо того чтобы обратиться к правосудию, фермер подарил нескольких ягнят соседским детям. Тогда соседи сами начали привязывать собак и даже подружиться с фермером. Поиск и разработка творческого решения могут улаживать споры между людьми и важны для роста CQ.

В мире бизнеса есть множество историй, показывающих, насколько креативность и находчивость необходимы для формирования CQ команд и организаций. В настоящее время история о корпорации «ЗМ»¹ уже превратилась в легенду. На веб-сайте корпорации размещена летопись последовательного успеха в применении креативности и инноваций к прикладным задачам. В результате сформировалась успешная компания, твердо удерживающая свои позиции во многих отраслях рынка.

Так как мир продолжает быстро меняться, компании и команды должны своевременно адаптироваться. Корпорация «Phillips» представляет собой пример компании, сделавшей дизайн своим основополагающим принципом в этой новой «эпохе креативности». «Важно не то, что вы делаете, а то, как вы это делаете», – вот мантра современных проектировщиков. Результатом такого серьезного отношения к дизайну для «Phillips» стало то, что 49% дохода корпорации в 2005 году пришлось на сбыт продукции, представленной в предшествующие 12 месяцев (в 2003 году эта доля составляла 25%). Упор на дизайн так же уместен в отношении дизайна (проектирования) команд, как и в отношении разработки продукции. В новую эпоху будут процветать те компании, которые ответственно подойдут к дизайну своих команд. Для тех, кто будет принимать участие в формировании и «созревании» функциональных команд, CQ должен стать ведущим показателем.

¹ «ЗМ» – американская диверсифицированная инновационно-производственная компания. На предприятиях компании в 60 странах мира производится более 50 тыс. наименований товаров для медицины и различных отраслей промышленности. – *Прим. перев.*



Что мы имеем

Существуют представления, препятствующие способности человека проявлять свой творческий потенциал. В этой главе мы выяснили, что:

- Креативность и находчивость – ведущие свойства всех успешных и долговечных команд.
- Инновация – это воплощение креативности в реальность.
- Умение ставить вопросы стимулирует креативность.
- Креативность и инновации важны не только в дизайне продукции, но также и в дизайне и созревании функциональных команд.



Что дальше

Если команде доступны все креативность и новаторство мира, но команда не знает ответа на вопрос «зачем?», то даже при хороших шансах на успех затраченных усилий будет недостаточно. У команды с высоким CQ есть не только способность творить, но и сильное чувство цели. Необходимо, чтобы и команда, и отдельные участники видели смысл в своей работе. У каждого сотрудника должно быть ощущение того, что его личный вклад в работу всей организации имеет важное значение. Это тема следующей главы.

Инструмент CQ [©]**Развиваем творческий потенциал**

Когда человек придумывает что-то или пытается решить проблему, он обычно использует один из трех режимов работы сознания. Уолт Дисней назвал их «Мечтатель», «Реалист» и «Критик».

Режим Мечтателя относится к идеям и размышлениям, которые не планируются воплощать в реальность. Результат работы такого режима зачастую весьма идеализирован и обычно непрактичен.

Режим Критика нацелен на поиск уязвимостей и вскрытие негативных сторон идеи или ситуации. Результат работы такого режима зачастую пессимистичен и проблемно-ориентирован.

Режим Реалиста является комбинацией двух предыдущих режимов. Продукт мышления Реалиста – это, в большинстве случаев, наложение идеального образа на условия реального мира. Поэтому решение часто оказывается творческим и работоспособным.

Ни один из режимов не является наилучшим. У каждого из них есть свои сильные и слабые стороны, поэтому все режимы могут оказаться полезными. Стратегия Уолта Диснея (блестяще раскрытая Дилтсом) состоит в том, что при создании чего-то нового или решении некой проблемы следует методично применять все три режима.

Отдельная благодарность Роберту Дилтсу за право размещения здесь описания упражнения из книги «Encyclopedia of Systemic Neuro-linguistic Programming and NLP New Coding».

Тренируя свое сознание в каждом из режимов, вы научитесь легко переключать их.

Сам Дисней был убежден, что в каждом творческом процессе обязательно должны были быть представлены все три элемента. Известно, что Дисней часто посещал студии, где велась работа над фильмами, и сам включался в работу, если замечал ошибку в подаче материала. Когда, по мнению Диснея, в процессе не хватало Мечтателя или Критика, режиссер брал эту роль на себя и включался в работу. Его действия дают нам яркий пример личности, которая настолько развила свою поведенческую гибкость, что могла выполнять в команде любую нужную роль в любой момент времени.

Одним из признаков команды с высоким CQ является то, что ее участники могут и желают проявлять ту часть себя (включая режим мышления), которая лучше всего отвечает целям команды.

Этап 1. Разделите помещение на три зоны для трех человек, представляющих режимы работы сознания. Например, положите на пол три листка с надписями «Мечтатель», «Реалист» и «Критик».

Этап 2. Подготовьтесь к режиму Мечтателя. Встаньте в соответствующую зону, представьте (или вспомните), что вы способны творить безо всяких ограничений. Войдите в состояние физической релаксации и равномерно сбалансируйте тело, взгляд направьте ввысь. Так вы привязываете физическое состояние к режиму Мечтателя.

Этап 3. Подготовьтесь к режиму Критика. Встаньте в соответствующую зону, представьте (или вспомните), что у вас есть конструктивная критика плана или идеи. Войдите в соответствующее физическое состояние, например: угловатая поза, голова опущена, взгляд направлен вниз, рука подпирает подбородок. Так вы привязываете физическое состояние к режиму Критика.

Этап 4. Подготовьтесь к режиму Реалиста. Встаньте в соответствующую зону, представьте (или вспомните), что вы способны подготовить реальный план и успешно осуществить его. Вы держитесь прямо, взгляд устремлен вперед, руки на боках, словно вы прямо сейчас готовы приняться за дело. Так вы привязываете физическое состояние к режиму Реалиста.

Этап 5. Выберите цель, которой хотите добиться, и вступите в зону Мечтателя. Представьте в воображении самого себя, достигшего цели, как будто вы – персонаж кино. Если в сознании начнет звучать голос Критика, просто заглушите его и напомните себе, что вы находитесь на территории Мечтателя, а к Критику зайдете чуть попозже.

Этап 6. Повторите этап 5 для всех зон, каждый раз абстрагируясь от влияния остальных двух режимов. Отмечайте мысли, которые приходят в голову в каждой зоне. Замечания Критика следует превратить в вопросы, которые потом будут заданы в зоне Мечтателя.

Этап 7. Сменив зоны по кругу несколько раз, возможно, вы захотите остановиться в зоне Реалиста и составить план действий на основе всего, что отложилось у вас в голове относительно выбранной цели.

Смысл упражнения в том, что вы фокусируетесь на одном режиме мышления в один момент времени. Если в участке Мечтателя вас посещают критические мысли, вы можете сделать следующее. Можете перейти на участок Критика или же скорректировать свое мышление, оставаясь в режиме Мечтателя. Очень полезно усовершенствовать это упражнение, превратив его в диалог сторон (переключайтесь из режима в режим и мысленно говорите от имени каждой псевдоличности).

ГЛАВА СЕДЬМАЯ

Осмысленное участие



Не только принадлежите – участвуйте. Не только беспокойтесь – помогайте. Не только принимайте на веру – пробуйте. Не только будьте честным – творите добро. Не только прощайте – забывайте. Не только мечтайте – действуйте.

Уильям Артур Уорд

Все, кого я знаю, предпочитают считать, что их работа имеет значение, а их вклад в дело жизни имеет определенный смысл. В этом суть осмысленного участия – иметь смысл. По определению, коллективный интеллект подразумевает осмысленное участие. Коллективный интеллект, возникающий в результате сотрудничества, обязательно включает индивидуальное участие каждого. «Осмысленность» естественным образом возникает, когда участники знают, что их вклад имеет свое значение и важен для системы в целом. Нелегко поддерживать состояние осмысленного выполнения своего дела каждый день. В спешке, сопутствующей выполнению задач и соблюдению сроков, легко утратить видение общей картины. Так продолжается, пока вы не почувствуете опустошенность и не зададитесь вопросом: «В чем смысл всего этого?» Тогда вам необходимо остановиться и спросить себя: «Какой я вижу свою роль в работе всей системы?»

Из всех известных мне людей счастливы только те, кто посвятил себя работе над делом, которое они считают важным.

Абрахам Маслоу

Представления относительно участия

Самым первым навыком, изучаемым в этой книге, была работа с представлениями. Идя различными путями, мы замкнули круг понятий. Осмысленное участие – одно из мощнейших представлений, которые вы можете сформировать. Придание жизни смысла (как и отрицание его) влечет за собой множество последствий.

Другое, очень характерное (и ограничивающее) представление состоит в том, что существует «реальность», которую надо познавать. Как на школьном экзамене, мы оказываемся перед необходимостью дать правильный ответ; настолько полный и развернутый, насколько возможно.

Ницше сказал: «У кого есть *Зачем* жить, может вынести почти любое *Как*»¹. Вы знаете, что если придавать чему-то большое значение, например результату футбольного матча или первому слову ребенка, то при наступлении этого события человек волнуется и все его внимание поглощается происходящим. То же верно и в отношении работы. Человек с сильным ощущением осмысленности своих действий направляет на выполнение работы больше внимания и энергии. Печально, но многие люди настолько разочарованы в своей работе, что для них весь ее смысл заключается в платежной ведомости. Это одна из причин высокой потребности в добровольцах. Доброволец считает, что его вознаграждение не исчисляется деньгами. Доброволец видит смысл в своей работе и действует соответственно. Происходит нечто особенное – возникает осмысленность.

Какой смысл вы выберете для своей работы?

Обратите внимание, вопрос предполагает, что вы можете выбирать смысл. Одной из часто забываемых вещей является знание о наличии

¹ Цит. по: Франкл Виктор «Человек в поисках смысла», М.: «Прогресс», 1990. Глава «Психолог в концентрационном лагере». – *Прим. перев.*

свободы выбора. Довольно легко погрязнуть во множестве явлений, которые не предоставляют выбора. Виктор Франкл довел это наблюдение до логического завершения и увидел, что люди придают событиям смысл и, в конечном итоге, это свойство людей определяет их жизни. Франкл настаивает, что для того, чтобы изменить свою жизнь, необходимо внимательно изучить смысл, придаваемый различным сферам жизни.

Есть старая притча о человеке, который увидел трех каменщиков. Каждый из рабочих обтесывал камень. На вопрос о том, что они делают, первый каменщик ответил, что зарабатывает деньги, чтобы прокормить семью, второй – что применяет свое искусство, чтобы сделать работу как можно лучше, а третий – что строит собор. Все трое делали одну и ту же работу, но вкладывали в нее совершенно различный смысл.

Нам с вами повезло жить в обществе, в котором можно спросить: «Что такое осмысленное участие в работе и как мне найти свой смысл?» Здесь снова возникает проблема баланса свободы и ответственности: вместе со свободой задавать подобные вопросы приходит ответственность задавать и другие, например: «Зачем мы все здесь находимся?», и наконец: «В чем смысл меня?» Душевная слабость может заставить вас уклониться от задавания последнего вопроса, поэтому мы позднее в этой главе обсудим тему храбрости.

Наличие сотрудников из «Поколения Y» влияет на способ самоорганизации на рабочем месте. Одна из определяющих характеристик этого весьма многочисленного поколения (уступающего только бэби-бумерам) – это их желание быть уверенными в том, что цели компании совпадают с их собственными. Они также хотят знать, как их личный вклад влияет на результат работы компании. Говоря кратко, «Поколение Y» хочет увидеть смысл; осмысленное участие очень важно для таких людей.

Сказать «да»

Вот подлинная радость жизни – отдать себя цели, грандиозность которой ты осознаешь; израсходовать все силы прежде, чем тебя выбросят на свалку; стать одной из движущих сил природы, а не

трусливым и эгоистичным клубком болезней и неудач, обиженным на мир за то, что он мало радел о твоём счастье.

Джордж Бернард Шоу «Man And Superman, Epistle Dedicatory»¹

Вся эта идея осмысленного участия может слегка выбить из колеи. Я сам не считаю, что какая-либо команда для вхождения в такой режим работы должна совершать некие героические деяния. Всем следует начать плясать от того, что уже имеется. Хорошего понемножку. Небольшие улучшения не дадут вам возможности разочароваться при мысли о том, как много нужно сделать и насколько это важно.

Чтобы обрести «Силу Жизни», о которой говорит Шоу, не нужно стараться совершать только великие поступки. Первые шаги часто совсем небольшие, и первые представления, которые эффективно фокусируют энергию, часто бывают направлены на решение насущных задач. Что действительно имеет значение, так это реальное участие в процессе достижения главной цели, а не возвышенные стремления, которые только парализуют действие. Приведенные рассуждения еще более справедливы в отношении команд. Команда формирует окружение для индивидуальных участников, так же как отдел для команды. На макроуровне организация формирует окружение для всех своих групп, отделений, команд. Поэтому особое значение имеют ценности, задаваемые на уровне организации; они задают условия работы всех сотрудников. Все большее число сотрудников желает знать, ориентирован ли работодатель на практический результат из трех пунктов (triple bottom line) (финансовые, общественные и экологические соображения при бизнес-планировании). Когда люди привыкают работать с информацией, у них появляется желание знать, положительно или отрицательно отражается деятельность их компании на состоянии общества и природной среды.

Что действительно имеет значение, так это реальное участие в процессе достижения главной цели, а не возвышенные стремления, которые только парализуют действие.

¹ Бернард Шоу «Человек и сверхчеловек. Посвятительное послание». Полн. собр. пьес в 6 т. Т. 2. Л.: Искусство, 1979. – *Прим. перев.*

Храбрость под огнем противника

Сцена из «Оливера Твиста», когда Оливер возвращается и просит еще овсянки, демонстрирует нам его храбрость перед лицом неизвестности. Для меня значение просьбы получить еще состоит не в жадности, а в следующем высказывании: «Я нуждаюсь в большем, и я хочу задать вопрос». И еще – в желании обрести больше смысла. Слишком часто нас учили сидеть тихо и не задавать неудобных вопросов.

Раньше я уже говорил о возможном преображающем эффекте постановки хороших вопросов. В данной ситуации вопрос может звучать так: «В чем подлинный смысл моей работы?» – или так: «Какой смысл может заключаться в моей работе?».

Сказано, что Красное море не расступалось перед Моисеем, пока Наассон не погрузился в воду и та не дошла до его ноздрей. Есть ли лучший способ показать свое внутреннее лидерство, чем проявить готовность «погрузиться в воду»? Истинная храбрость никогда не рассчитывает размер риска, это квадратное уравнение с коэффициентами наших поступков – она обязуется сделать то, что должно сделать, независимо от цены поступка или размеров риска.

Истинная храбрость никогда не рассчитывает размер риска – она обязуется сделать то, что должно сделать, независимо от цены поступка или размеров риска.

Решение принять осмысленное участие в общем деле по сути является испытанием вашей храбрости. Известного булфайтера¹ однажды попросили сказать, в чем заключается храбрость. Булфайтер ответил, что выйти на арену, когда не испытываешь страха, или не выходить, когда испытываешь страх, – это ничто. Но выйти на арену, испытывая при

¹ Булфайтер – участник родео (американских скачек на быке), переодетый клоуном. Его обязанность – при необходимости отвлечь на себя внимание быка. Не имеет какого-либо защитного снаряжения; единственная и весьма хрупкая защита булфайтера на арене – пустая деревянная бочка. – *Прим. перев.*

этом страх, – это уже кое-что. Иногда самый большой страх ассоциируется с правым делом и проверяет вашу преданность «высокой стезе».

Работа как вклад в общее дело

Хуанита Браун в «World Café» заявляет: «Индивидуальный вклад имеет иной оттенок и ощущение, чем индивидуальное участие. Важно, что фокусирование на индивидуальном участии может привести к переоцениванию важности эго: «я высказываю свое мнение», «я говорю», «я участвую». Напротив, фокусирование на вкладе своих усилий в общее дело создает тесную связь между Я и Мы.



Узнайте больше

Contribution: www.anthillsite.com

Я думаю, что это прекрасная мысль о связи между личностью и командой, в которой человек состоит. Необходимо отпустить эго, чтобы такие отношения стали возможными. Если вы способны не просто принимать участие, но вносить свой вклад, ваша команда выигрывает от применения модели вклада – то есть следования вначале целям команды, и во вторую очередь – потребностям вашего эго.

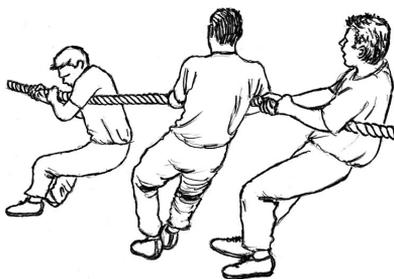
Для большинства людей то, что они делают для обеспечения своих потребностей, является расширением того, чем они являются как личности. Восемь с лишним часов в день пять дней в неделю – это значительная часть жизни, привязанная к некой деятельности. Я вспоминаю мультфильм о человеке, который лежит на смертном одре в окружении членов семьи и говорит им: «Я посмотрел уйму телепередач, съел гору фастфуда и в мае девяносто восьмого продал больше керамической плитки, чем кто-либо еще в северных краях. Моя работа здесь завершена». Что вы сможете сказать на смертном ложе? Отрезвляющий вопрос.

Неоспоримый факт, что большинство из нас проводит на работе слишком много времени, чтобы не задумываться над смыслом. Помочь людям увидеть, какую роль их вклад играет в общем положении вещей, – значит дать им возможность полностью проявить себя. Это верно и в отношении команд. Хороший лидер (требуют от него этого или нет) объединяет мысли и усилия участников в понятиях более общих

целей организации. Помимо прочего, это позволяет требовать большей производительности. Например, вы просите команду провести за работой часть выходных. Ваши сотрудники отнесутся к этому с большим пониманием, если вы поясните, что отдел должен закончить работу до начала проверки на следующей неделе.

Я уверен, что вы когда-нибудь делали нечто подобное, и реакция команды могла быть различной. Разница в реакции меньше зависит от содержания просьбы и больше – от ощущения у членов команды такой же принадлежности к организации, как и к команде. Когда организация пытается сделать то, что индивидuum может понять и поддержать, тогда она может рассчитывать на заинтересованность вместо покорности.

«Героический мотив» Фрейбергов показывает, как компании могут направить сотрудников к общей цели. Например, когда «Apple» говорит: «Мы хотим дать образование всему миру», она тем самым сообщает, что ее сотрудники могут сказать: «Я работаю на компанию, занятую в бизнесе образования»; благородное стремление, конечно же. Даже тот умирающий продавец плитки из мультфильма мог бы сказать: «Я помогал людям делать их дома чище и гигиеничнее, чтобы их семьи жили хорошо», если бы смотрел на свою работу с этой точки зрения.



Самый трудный вопрос на свете

Самые важные вопросы в жизни человека зачастую и самые трудные. И вопрос о цели не исключение. Пема Чодрон (Pema Chodron) в «Radical Acceptance» ссылается на рассказ о женщине, сидевшей у постели матери, когда та была без сознания и близка к смерти. Утром умирающая открыла глаза, посмотрела на дочь и сказала: «Ты знаешь, всю жизнь я чувствовала, что со мной что-то не так». Затем мать покачала головой,

словно собиралась сказать: «Какая глупость». Вскоре после этого женщина скончалась. Никому не хочется довести себя до состояния, когда вся прожитая жизнь кажется одной большой глупостью. Это придает большее значение осмысленному проживанию не только личной, но и профессиональной жизни.

Жена однажды назвала меня чокнутым, потому что я люблю читать некрологи. В свою защиту я сказал, что мне нравится читать, что самые близкие люди пишут об умерших, что думают о них и о прожитых ими жизнях. Кроме «любящего» отца, «ревностного» христианина и «преданного друга» часто встречаются необычные и удивительные комментарии, которые позволяют оценить влияние, которым обладал покойный. Под штампами эти последние комментарии часто приоткрывают, как человек провел свою жизнь.

*Когда вы рождаетесь, вы плачете, а все вокруг вас улыбаются.
Когда вы умираете, вы можете улыбаться, когда все вокруг вас
будут плакать.*

Еврейская пословица

Нередко на семинарах в начале я прошу участников выбрать для себя героя. Когда приходит время назвать своего героя группе, это удивительно часто оказываются родители, бабушка или старый школьный учитель. Многие герои уже покинули мир, но продолжают оказывать глубокое влияние на наши жизни. Если люди уже не находятся физически среди нас, то что же на нас действует? Нередко это ценности, которые они отстаивали и которые мы сами желаем сохранить. И раз мы сами развиваемся, каждый момент – это новая возможность задать вопрос: «Как мог бы я более осмысленно работать?» или «Как я могу сохранить значимые для меня ценности в своей работе?»

Поиск полезного смысла в работе

Сто лет назад показалось бы абсурдным писать о том, что человек должен найти смысл в своей работе. В начале XX века очень небольшой процент человечества понимал ценность осмысленного труда. Для остальных труд был только средством прокормить себя и семью. Промышленный переворот создал мир, в котором люди представлялись лишь винтиками огромного механизма. В ведущих странах общество

перешло из индустриальной эпохи в информационную. Кроме этого, появились первые признаки наступления эпохи знаний, или эпохи креативности. Эти уровни общественного развития можно рассматривать как стадии эволюции. Как однажды сказал Уильям Гибсон: «Будущее уже здесь, оно просто неравномерно распространено».

Мы живем на планете, где есть люди, которые живут в каменном веке (например, изолированные поселения аборигенов в Австралии), и есть люди, пытающиеся исследовать Плутон с близкого расстояния.

Тех из вас, кто хотел бы познакомиться с моделью, объясняющей существование различных уровней общественного развития и процесс их эволюции, я отсылаю к «Spiral Dynamics Model» (авторы Дон Бек (Don Beck) и Кристофер Коуэн (Christopher Cowen), 1998) и «A Theory of Everything» (автор Кен Уилбер (Ken Wilber), 1996).



Узнайте больше

Human Society Evolves: www.anthillsite.com

Невозможно правильно и до конца раскрыть тему коллективного интеллекта и стрессоустойчивости, не вдаваясь в суть понятия осмысленности. Я предполагаю, что вы не отличаетесь от большинства людей, – вы хотите, чтобы ваша жизнь была наполнена смыслом и ваши действия имели значение. Если вы хотите в следующие десять лет своей жизни провести за работой около двадцати тысяч часов, то разве для вас не важно узнать, что вы можете добавить к ощущению «делания того, что имеет значение» (те редкие часы добровольной помощи обществу вне основной работы едва ли стоит учитывать)? Маслоу упоминает эту связь со смыслом, когда обращается к «легкому лекарству для самооценки: стать частью чего-то важного... Эта идентификация с чем-то важным или важной работой, идентификация себя с ними и принятие их в себя таким образом увеличивает самость и делает ее важной, это способ преодоления также экзистенциальных человеческих недостатков, например в IQ, талантах, способностях и т. д.».

Как удерживать свою жизнь

Подобно нити в паучьей сети, каждая жизнь является естественной частью всего живого. Хотя на каком-то уровне она неотделима от всего

остального. Парадокс индивидуализма и коллективности разрешается не тогда, когда выбирается то или иное, но когда появляется понимание их взаимосвязанности (так же, как связаны свобода и ответственность), и эту взаимосвязь надо прожить, а не искать умозрительное решение.

Подобно нити в паучьей сети, каждая жизнь является естественной частью всего живого.

Эррол Флинн (Errol Flynn), голливудский актер 1950-х, начинал свою кинокарьеру как каскадер (до этого Флинн участвовал в Олимпийских играх по фехтованию). Однажды журналист задал Флинну вопрос, в чем секрет победы в фехтовании. Ответ Флинна требует некоторого размышления. Актер сказал, что все зависит от того, как держать рапиру. Если держать рукоять слишком крепко, то движения будут зажатыми и предсказуемыми, и вы проиграете. С другой стороны, если сжимать рукоять слабо, то противник может выбить рапиру из рук. Когда журналист спросил, как он определяет, насколько крепко следует держать рукоять, Флинн просто сказал, что это зависит от того, что он делает в текущий момент.

Как крепко вам необходимо удерживать свою жизнь? Будете держать слабо, и ее выбьют из ваших рук, – она станет частью чьего-то чужого плана. Крепко – и ваша жизнь будет загнанным в рамки предсказуемым танцем, в результате вы будете чувствовать, что жизнь проходит мимо вас.

Только одно кажется удивительно постоянным – у вселенной есть странное и тонкое чувство равновесия – вы пожинаете то, что посеяли. Ваша «внешняя жизнь» (пока вы не поверите в обратное) является отражением того, что происходит в вашей «внутренней жизни». Это первая борозда; здесь личное развитие встречает профессиональное – вы не два человека – один с портфелем, другой с клюшкой для гольфа. Лоуренс Болдт (Laurence Boldt) говорит об иллюзии баланса между личной и профессиональной жизнью, как если бы это были две противоположности. Если вы выберете такой взгляд на вещи, то так и будет, и близнецы никогда не воссоединятся. Что за чушь, говорю я, что за вопиющий стыд, когда каждый раз, приходя в офис, вы приносите только часть себя, а другую часть оставляете снаружи.

Работа может быть (и я уверен, что для некоторых читателей это уже так) еще одним способом самовыражения. Если это не так, то вы, по сути, не отличаетесь от раба. Никогда еще у людей не было большего выбора; никогда еще призыв прожить свою настоящую жизнь не был так хорошо слышим. И не было легче откликнуться на призыв. На призыв всегда трудно ответить, он всегда требует отдачи и пугает нас.

Храбрость под огнем противника

Вопрос храбрости всегда всплывает, когда вы начинаете рассчитывать затраты на осмысленное участие. Истинная храбрость никогда не рассчитывает размер риска, это квадратное уравнение с коэффициентами наших поступков – она обязуется сделать то, что должно сделать, независимо от цены поступка или размеров риска. Решение принять осмысленное участие в общем деле, по сути, является испытанием вашей храбрости. История из книги Виктора Франкла «The Unheard Cry For Meaning» показывает нам, как нужно воспринимать понятие о необходимой храбрости (с. 53).

«Во время Первой мировой войны военный врач, еврей, сидел в окопе со своим приятелем-неевреем, полковником-аристократом, и в это время начался сильный обстрел. Полковник поддразнил приятеля, сказав: «Бойтесь ведь, а? Еще одно доказательство превосходства арийской расы над семитской». «Конечно, боюсь, – ответил врач, – но что касается превосходства, то если бы вы, мой дорогой полковник, боялись так, как я, вы бы давно уже удрали»¹. Значимы не наши страхи и не наша тревожность, а то, как мы к ним относимся.

Почти каждый значительный вклад человека в жизнь проявляется в виде того, что можно назвать «работой»: Микеланджело и его искусство; Мария Кюри и ее физика; Альберт Швейцер и его медицина; Мартин Лютер Кинг и его политика. Этих людей можно считать ведущими, но я уверен, что они бы делали свое дело, даже если бы думали, что их работа останется незамеченной. Они делали это потому, что таким образом выражали себя. Жизнь каждого человека (включая работу) может быть самовыражением.

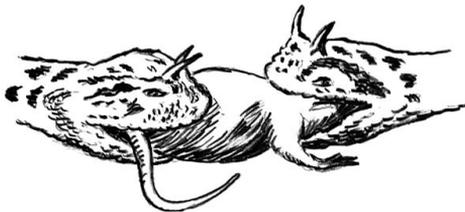
¹ Цит. по: В. Франкл «Человек в поисках смысла». М.: «Прогресс», 1990. Глава «Детерминизм и гуманизм: критика пандетерминизма». – *Прим. перев.*

«Молоток, молоток! Полцарства за молоток!»

Нам не нужны новые инструменты, мы завалены ими. В книге «Stewardship» Питер Блок подсчитал, сколько идей, позволяющих улучшить условия работы, было им предложено в предыдущих книгах: «Thriving on Chaos», «Seven Habits of Highly Effective People», «The Empowered Manager» и «The Fifth Discipline». Блок нашел 925 предложений по внесению позитивных изменений в условия работы и сделал вывод, что на вопрос «как?» больше не нужно искать ответ, – мы просто завалены всевозможными советами «как...». Перед нами другой вопрос: «Чего нам не хватает, чтобы сделать следующий шаг; чтобы принять вызов?» Жизнь требует от нас заглянуть внутрь себя и ответить: «Да, я принимаю вызов». Мы задыхаемся под горами методик, планов, инструментов; что нам нужно, так это взять на себя ответственность.

Проглоти или проглотят тебя

Когда мне было семь лет, родители купили мне книгу «Larousse Animal Life Encyclopedia». В энциклопедии я нашел самую страшную картинку, которую когда-либо видел. На ней были изображены две египетских гадюки; обе пытались заглотить с разных сторон одну и ту же крысу. В пояснении к изображению было сказано, что поскольку клыки гадюки направлены под углом назад, змея не может отпустить заглатываемую добычу. Гадюка обязана проглотить все, что укусила. Я сразу же захотел узнать, что будет дальше – египетские гадюки, намертво привязанные к противоположным концам добычи. В тексте пояснения сообщалось, что одной из гадюк придется заглотить крысу, а затем вторую гадюку. Я считаю, что эта история ужасна, но наша жизнь не менее драматична, и ставки в ней не менее высоки.



Чтобы осмысленно участвовать в чем-либо, необходимо принять на себя обязательство. Остановитесь и задумайтесь над последним словом; что оно означает для змеи, которая кусает добычу, зная, что клыки направлены внутрь пасти. Однажды прокусив плоть добычи, змея принимает на себя обязательство и не может отпустить жертву, не может оставить дело. Никакого «я отпущу эту и поползу за другой», никакого выхода. Окончательно и бесповоротно.

Пример такой приверженности делу – противостояние Махатмы Ганди власти Британской империи. Ганди никогда бы не отступил, хотя его «оружием» были только намерение, любовь и философия ненасилия.

Если вы сами не проживете жизнь во всей ее полноте, кто сделает это за вас? Старый штамп о том, что вы живете ради счастья своих детей, – это *cul de sac*¹, как минимум, а как правило, бедствие для всех, кто имеет к этому отношение. Неважно, чему вас учили родители, теперь вы знаете, что ваша жизнь находится под вашей ответственностью. То, чему вы скажете «да», изменит вашу жизнь; также ее изменит и ответ «нет» тому, что определяло вашу жизнь до сегодняшнего дня. Если вы останетесь на месте и будете постоянно задавать вопрос «как?», то это уже выбор, хотя он, возможно, и не даст вам желаемого. Ответ «да» не обязательно избавит вас от боли, но придаст ей (и вашей жизни) больший смысл.

Если вы сами не проживете жизнь во всей ее полноте, кто сделает это за вас?

Питер Блок приводит слова сестры Дешано (директора крупной организации здравоохранения, где Блок работал): «Призыв образуется из того, что мы не знаем ответа, что требования к нам будут больше, чем мы рассчитываем, и что если бы мы знали, чем это все обернется, то никогда бы не согласились на это». «Призыв», о котором говорит сестра Дешано, – это, конечно же, призыв к осмысленному участию в жизни и работе.

¹ Тупик (фр.). – *Прим. перев.*

Магия действия

Многие люди находятся на развилке своей жизни. Возможно, вы – один из них. Когда вы выбираете дальнейшую дорогу, принимая ответственность за свои действия, происходит нечто особенное. Участник шотландской гималайской экспедиции 1951 года У. Х. Мюррей (W. H. Murray) описал это так:

«Для всех актов инициативы (и творчества) существует одна элементарная истина, незнание которой погубило бесчисленное множество идей и идеальных планов: когда вы берете на себя обязательство, силы провидения также приходят в движение. Все события, которые будут способствовать вам, в ином случае никогда бы не случились. Случайный поток событий происходит из вашего решения, рождая по чьему-то благоволению всевозможные непредвиденные случайности и встречи; материальная помощь, о которой вы не могли бы и мечтать, появится в свое время. Я глубоко проникся одной строфой из Гете: “Что бы вы ни хотели или мечтали сделать, начните действовать. В смелости есть гений, магия, сила. Начните действовать немедленно”».¹

Стивен Прессфилд называет рационализации в «The War of Art» правой рукой сопротивления. Человек, изрекший слова «сопротивление бесполезно», очевидно, сделал это необдуманно. Сопротивление очень ценно – оно охраняет нас от совершения множества вещей, которые требуют обязательства. Оно много раз останавливало нас в одном шаге от великой цели. Оно говорит нам «это не стоит беспокойства» и хранит нас от разочарования в жизни. Оно ограждает нас от необходимости открытия более глубоких уровней собственной стрессоустойчивости.

Принимать осмысленное участие – значит создавать будущее

Принимать осмысленное участие – значит понять, что вы создаете будущее, мгновение за мгновением, выбирая то, чему отвечать «да». Когда я думаю об этой важной грани осмысленного участия, я вспоми-

¹ Североамериканское общество изучения творчества Гете (Goethe Society of North America) установило, что эта фраза поэту не принадлежит. – *Прим. перев.*

наю историю, которую рассказывает Пол Рогат Лоуб (Paul Rogat Loeb) в книге «The Impossible Will Take a Little Longer».

Автор описывает реальный случай, произошедший с поэтом-сюрреалистом Робером Десносом во время Второй мировой войны. Десноса вместе с другими узниками концлагеря посадили в грузовик и отправили в очередь в газовые камеры. Все заключенные знали, куда их везут, поэтому среди них царило мертвенное молчание, когда людей выстраивали у газовых камер. Внезапно Деснос вышел из очереди, взял другого заключенного за руку и начал изучать линии на ладони. Поэт предсказал много детей и удачу в делах. Потом другие смертники протянули к поэту свои ладони. Этим людям Деснос также предсказал счастье и долгую жизнь. К тому времени атмосфера среди заключенных и конвоиров изменилась – кто-то был дезориентирован, кто-то тронут внезапно разыгравшейся сценой – и охранники не смогли выполнить приказ. Заключенных снова посадили в грузовик и отвезли обратно на территорию лагеря. Сделав такие почти абсурдные, но внушительные предсказания, Деснос спас жизни всей партии заключенных.

Выбрав другое видение событий, Деснос перенес ожидания своих товарищей и даже охраны концлагеря в новую реальность, и вот результат – произошло чудо. Пугающая и прекрасная истина – каждый момент своей жизни мы можем спросить себя: «А что если?..» Что если ваша работа или работа вашей команды будет наполнена смыслом?

О надежде и страхе

В буддизме противоположностью надежды считается не безнадежность, а страх. Вацлав Гавел однажды сказал: «Надежда – это не уверенность в том, что все закончится хорошо, но убежденность в том, что ваши поступки имеют смысл, и неважно, чем это обернется в конце». Природа не терпит пустоты, и если мы не наполним свои сердца надеждой, тогда ее место займет страх. Выбирать нам.

Если мы не наполним свои сердца надеждой, тогда ее место займет страх.

Насколько реальна реальность?

На работе легко представить себе, что вы должны быть определенным человеком, чтобы вас приняли в ряды своих и вы могли бы получать опыт работы в команде и организации. Так соблазнительно просто каждый раз надевать определенную «маску», появляясь на рабочем месте. Палмер Паркер приводит старую хасидскую притчу, которая кратко и емко показывает и всеобщую привычку казаться кем-то другим, и исключительную важность быть самим собой. Раввин Зуся, когда состарился, сказал: «На том свете никто не спросит меня: “Почему ты не был Моисеем?” Меня спросят: “Почему ты не был Зусей?”»

Я работал вместе с коллегой, который повторял шутку о том, что 80% успеха обеспечивает факт появления. Это старая шутка Вуди Аллена. По утрам, когда мой коллега прибывал в офис, он говорил: «Итак, 80% моей дневной работы сделано». Я совершенно уверен, что он не осознавал другого значения слова «появление». Другое значение заключается в том, чтобы доставить на рабочее место истинного себя. Это помогает быть более естественным в отношениях с окружающими. В конце концов, двадцать тысяч человеко-часов за десять лет – это слишком много, чтобы все это время носить маску. Как и любое другое свойство, «появление» растет по мере тренировки.

– Что значит настоящий? – спросил однажды Кролик, когда они лежали рядышком. – Значит ли это, что внутри у тебя пиццалка, а снаружи палочка, чтобы тебя двигать?

– Настоящий – это не то, как ты устроен, – ответила Меховая Лошадь. – Настоящим тебя делает то, что происходит с тобой. Когда ребенок долго-долго любит тебя, да не просто любит играть с тобой, а по-настоящему любит тебя, ты становишься настоящим.

– А это больно? – спросил Кролик.

– Иногда, – ответила Лошадь, ведь она всегда говорила правду. – Но когда ты настоящий, ты не боишься боли.

– Это случается неожиданно, как будто тебя заведут, или постепенно?

– Нет, это не происходит неожиданно. Ты становишься настоящим постепенно. Для этого нужно много времени. Вот почему это редко случается с игрушками, которые легко ломаются, или с колючими игрушками, или с такими, с которыми нужно осторожно обращаться. Обычно к тому времени, как ты станешь настоящим, большая часть твоей шерсти будет вырвана, глаза выпадут, все суставы расшатаются ты весь станешь ветхим и потрепанным. Но это абсолютно ничего не значит, ведь, если ты однажды стал настоящим, ты не можешь быть уродливым, разве что для людей, которые ничего в этом не понимают.

Марджори Уильямс (Margery Williams)
«The Velveteen Rabbit»

Не всегда легко быть «реальным» в профессиональной сфере. Все больше людей желают, чтобы работа обогащала их жизнь и способствовала их самовыражению, а не была придатком, к которому приходится приспосабливаться. Для таких людей осмысленное участие является жизненно важным компонентом их профессионального роста. Дальновидные и передовые организации должны форсировать возможности проявления смысла во всех своих операциях. Это, в свою очередь, будет способствовать тому, что сотрудники будут полностью выражать истинных себя в своем труде. Что в итоге? Сотрудники, команды и организации разделяют общую цель и, таким образом, осмысленно формируют общий коллективный интеллект.



Что мы имеем

- Мы нуждаемся в поддержке лидеров, чтобы жить и работать в соответствии со своими убеждениями.
- «Зачем?» – это важный вопрос, когда дело заходит об отношении к работе.
- Мы везде ищем смысл и, в конечном счете, сами определяем смысл своей работы.
- Быть самим собой – вот важный компонент осмысленного выполнения работы.
- Желание осмысленного участия часто является тестом на храбрость.

- Формирование чувства осмысленного участия в команде автоматически формирует CQ.
- Компании, поддерживающие осмысленность действий своих сотрудников, делают их более приспособленными к тому, чтобы вести компанию в будущее.



Что дальше

Навыки, которые мы до настоящего момента обсуждали, были разработаны, чтобы способствовать развитию CQ индивидуумов и команд. Время от времени мы также касались темы стрессоустойчивости. Формирование стрессоустойчивых команд – важное направление развития коллективного интеллекта организаций. Эта тема раскрывается в следующей главе.

Инструмент CQ [©]**Раскрываем жизненные ценности,
чтобы обрести смысл**

Ценности могут действовать подобно компасу, указывая направление движения по жизни. Когда в жизни появляются встречные течения или вы плывете в тумане, полезно всегда иметь ценности под рукой, чтобы упростить навигацию.

Этап 1. На отдельном листке бумаги запишите случаи, когда вы:

- Проявили лучше всего свои творческие способности.
- Проявили наибольшую приверженность чему-либо.
- Настроили себя на выполнение какого-то дела (хотя другие пытались вас отговорить) и выполнили его несмотря ни на что.
- Настолько погрузились в какое-то занятие, что не заметили, как пролетело время.

Потратьте немного времени на каждый вопрос и запишите то, что приходит на ум.

Этап 2. Для каждого пункта определите предполагаемую движущую вами ценность. Что мотивировало вас делать то, что вы сделали? Запишите свои ответы.

Примечание. Чтобы определить свои побуждения, вы можете поискать ценности в Интернете. Там найдется немало сайтов, содержащих длинные списки ценностей.

Этап 3. Вы должны определить несколько ценностей, возникших при выполнении этого упражнения. Поместите их в порядке важности.

Этап 4. Спросите себя: «Как мог бы я следовать этим ценностям на своем рабочем месте?» – или: «Если бы я следовал этим ценностям на работе изо дня в день, как бы это выглядело?»

Примечание. Возможно, команда захочет определить ценности совместно. Это может помочь участникам глубже понять, что ценно для их коллег, и поднять вас на новый уровень – формирования набора общекомандных ценностей.

Итак, вы только что проделали несколько простых шагов по направлению к тому, чтобы привнести больше осмысленности в свою работу.

ГЛАВА ВОСЬМАЯ

Формируем команды с высоким CQ



*Опыт – это суровый учитель,
который сначала дает задание,
а потом читает урок.*

Вернон Лоу

Итак, на что же похожа команда с высоким CQ? Может быть, это эффектное зрелище, от которого у вас захватывает дух, когда вы видите команду в действии? Как Цирк Солнца, шокирующий и завораживающий зрителей своим искусством, исполненным пренебрежения к смерти? Не совсем. Подобные команды, образно выражаясь, появляются подобно стае скворцов в сумерках. Когда вы видите стаю, она кажется вам группой особей; однако их словно ведет групповой разум, заставляя кружиться и сворачивать, приспосабливаясь к стихии. Трудно выделить явного лидера; группа ведет себя как единое целое, действуя целенаправленно и целесообразно. Каждая особь стаи (участник команды) обладает свободой действия и использует любую предоставившуюся возможность, чтобы в полете влиться в общий танец.

Команды, обладающие коллективным интеллектом, скучны

Можно сказать, что команды с высоким CQ довольно скучны. В них почти не бывает драматических событий, нет и героев, которые спасают положение в трудную минуту. Люди знают себе цену и максимально поддерживают друг друга. В команде есть сильный стимул для обучения, не только на индивидуальном, но и на командном уровне. В команде или отделе сильно развито чувство принадлежности к сообществу. Люди со стороны быстро замечают это и понимают, что что-то происходит. Мы все сталкивались с подобным, и большинство из нас не может сказать с уверенностью, что это такое. Как разница между слаженным оркестром и группой начинающих музыкантов, играющих вразнобой.

Команда с высоким CQ готова принять вызов и встречает его, имея в виду как желаемый результат, так и готовность научиться чему-то новому.

Команда с высоким CQ готова принять вызов и встречает его, имея в виду как желаемый результат, так и готовность учиться.

Команда с высоким CQ знает, что всякая великая команда – это процесс, а не вещь в себе. Команда опирается на крепкие связи между ее участниками. Понятно, что *каждый участник* также является процессом, а не статичным объектом. Характеристики личности – это генеральные руководства, но каждый стремится развиваться и меняться к лучшему. Участники понимают, что поведение в значительной степени определяется конкретной ситуацией, и осмысленно создают такие, в которых сотрудничество становится легким и плодотворным. Представление: вне зависимости от типа личности участника всегда есть возможность для расширения сотрудничества.

Цель этой книги вовсе не в том, чтобы сделать вас или вашу команду скучными – есть и другие преимущества от формирования команды с высоким CQ.

- Команда может *распределить силу стресса и напряжения* равномерно «по всей своей поверхности» – подобно тому, как теннисная

ракетка встречается мяч в одном участке и распределяет силу удара по всем струнам.

- Команда обладает мощной сетью связей и поддержки участников. Это *ускоряет обучение*, помогая более быстро и адекватно реагировать на проблемы.
- Команда обеспечивает каждому долю внимания; участники не предоставлены самим себе и *коллектив очень крепкий*, потому что люди ощущают принадлежность к команде.
- Команда согласована с другими командами и корпоративным видением. Как здоровый орган *знает, в чем его функция, и служит высшей пользе* в любое время.
- Команда *достигает своих целей* благодаря скорее людям, а не политике.
- Команда самовосполняется, растет и непрерывно *учится лучше при способливаться к окружению*.
- Команда демонстрирует *высокую степень осмысленности действий участников*, которую они все питают.

Так что команды с высоким CQ уже есть и с пониманием важности развития коллективного интеллекта их число будет расти. Однако здесь сходится множество факторов. Например, «замена состава» в бизнесе, наиболее заметная в странах с высокой составляющей поколения бэби-бумеров.

Новое поколение – новое отношение?

Когда бэби-бумеры начали сходиться со сцены, стало более заметно другое поколение – «Поколение Y». Его составляют североамериканцы, рожденные с 1977 по 2003 год. Поколение Y – второе многочисленное поколение после бэби-бумеров, и, хотя сильно отличается от предыдущего, может разделять его ценности. На вопрос о выборе трех важнейших ценностей будущего места работы «игреки» отвечают: целостность, социальная ответственность, лояльность. На вопрос, что они больше всего ценят в своей работе, «игреки» отвечают, что это работа в команде, жизненное равновесие, стимулы и сильная обратная связь. Соблюдая эти ценности в своем деле, вы построите бизнес, который даст

«игрекам» увлечься и сохранять этот интерес. Кроме того, «игреки» более мультикультурны, чем бэби-бумеры, так что учет различий будет способствовать формированию команд с высоким CQ.

Смена поколений оказывает сильное влияние на способность бизнеса организовывать работу команд. Когда «игреки» начнут примерять к работе различные ценности и перспективы, вам придется найти способ адаптироваться к их присутствию и начать готовиться к отбытию бэби-бумеров. Наставничество и передача опыта получают значение как способ передачи информации и навыков от поколения к поколению в бизнес-среде. Другие стратегии управления, помогающие «игрекам» взяться за вожжи, включают:

- Обучение тайм-менеджменту
- Предоставление возможностей вовлечения в сообщество
- Создание системы публичного признания за исполнительность
- Создание множества возможностей для командного участия
- Строительство уникальной карьеры для каждого



Узнайте больше

Gen Y & Baby Boomers: www.anthillsite.com

Здесь явно вырисовывается проблема распоряжения знаниями. Ценная информация, накопленная бэби-бумерами, должна быть передана коллегам из поколения Y. Поэтому мы выбрали многомерное преподавание в качестве инструмента CQ этой главы. Здесь преподавание происходит во многих направлениях.

Многомерный коучинг

При снижении количества руководящих инстанций сотрудникам необходимо делегировать большую ответственность (и поддержку со стороны руководства) в принятии инициативных решений и разделении лидерства. Наиболее стрессоустойчивыми окажутся компании, где право руководства мигрирует. В таких компаниях руководство превратится в подвижный процесс, в который вовлечены все.

Каждый сотрудник должен быть готов как руководить, так и подчиняться.

Каждый сотрудник должен быть готов как руководить, так и подчиняться. Требуется иной способ отношения к другим, чтобы осуществить переход *от зависимости от других к вкладу посредством других*. Участники, которые вносят вклад посредством других, получают возможность:

- Развить технический кругозор
- Расширить деловые перспективы
- Стимулировать других при помощи идей и знаний
- Участвовать в развитии других как лидер, наставник или генератор идей
- Формировать прочные сети (внутренние и внешние)

Как научить муравейник коучингу

Задача развития коллективного интеллекта требует, чтобы вы пристально присмотрелись к тому, как взаимодействуете с окружающими. Один из лучших способов сделать это – развивать способность участников команды обучать друг друга. Коучинг развивает способность команды к взаимному обучению и сотрудничеству. Это центральная стратегия упрощенных организаций. Преподавание может вестись в трех основных направлениях, как показано на рис. 8.1.

Мы рассматриваем такой подход как «многомерный». Организационная структура и административная подотчетность принимаются во внимание, хотя в действительности процесс коучинга практически одинаков по всем направлениям. Коуч – это тот, кто помогает другим, открывая перед ними средства, информацию и возможности, которые нужны для саморазвития и повышения производительности.

Коуч не развивает других – он помогает другим развивать себя. В сущности, большинство работников по определению способны быть отличными коучами по всем трем направлениям. Неформальный коучинг обладает огромными возможностями высвобождения незадействован-



Рис. 8.1. Многомерное преподавание

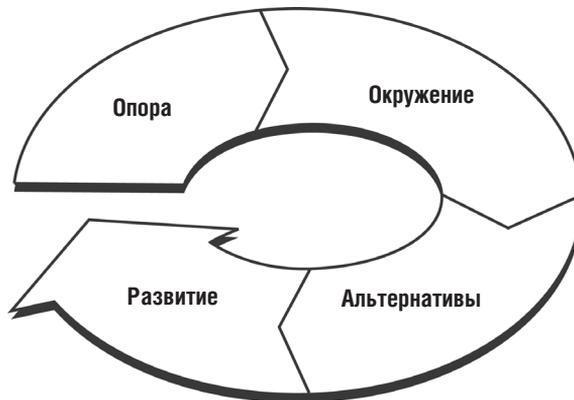
ной энергии команд. Он открывает перед каждым сотрудником перспективу роста и развития вместе с организацией. Это делает многомерный коучинг важным инструментом развития CQ команды.

Инструмент CQ[©]**Система «LEADing Change»
(Управление переменами)**

LEAD-система представляет собой простой метод коучинга, который можно применять в любом из трех направлений. Аббревиатура названия метода показывает, что в каждом обучающем диалоге присутствуют ключевые элементы. Система состоит из четырех стадий:

- Опора (Leverage)
- Окружение (Environment)
- Альтернативы (Alternatives)
- Развитие (Development).

Это можно представить в виде диаграммы:



Опора – это точка входа и возможность что-то изменить. Она проявляется, когда кто-то говорит, что хотел бы что-то изменить в своей деятельности и ее результатах или что чем-то недоволен. Это целевая установка коуч-сессии. Стадия опоры призвана помочь в следующем:

- Открыть тему для дискуссии
- Изучить причины желаемых изменений
- Установить предмет беседы с коучем
- Создать долгосрочную цель, когда это допустимо

Окружение представляет текущую реальность. Это включает описание происходящего. Джим Коллинз (Jim Collins) описывает эту стадию как «суровая действительность» («brutal facts»). Она может содержать поведение (в том числе других людей) и описание ситуации, которая привела к поиску «точки опоры». Цели стадии окружения следующие:

- Поднять самооценку
- Обеспечить целесообразный «сэндвич обратной связи»
- Вскрыть представления
- Сбросить несущественную историю

Альтернативы – это набор вариантов, доступных для наступления перемен. Стадия может включать моделирование идеального будущего или мозговой штурм – поиск решений. Представления очень сильно влияют на нашу жизнь; эта стадия предоставляет второй шанс оценить любые представления, которые могут повлиять на открытие альтернатив. Эта стадия нацелена на следующее:

- Изучение полного набора альтернатив
- Мозговой штурм с обучаемым сотрудником для поиска путей вперед
- Осторожное предложение вариантов
- Обучение искусству выбора

Развитие представляет точку, на которой обучаемый сотрудник готовится предпринять шаги. Это также место, где обучаемый определяется, где и как будут происходить намеченные изменения. LEAD-система – циклический процесс, и финальная стадия напрямую связана с повторным прохождением первой. Возвращаясь к ней на новом уровне, учитель и ученик могут провести еще одну коуч-сессию на заданную тему. Однако на этот раз ее ведет ученик. Если необходимо, LEAD-процесс может помочь ученику развиваться дальше. На стадии развития нужно достичь следующего:

- Добиться от ученика обязательства начать действовать
- Предусмотреть потенциальные препятствия
- Создать специальные графики и планы для следующего этапа
- Обеспечить поддержку процесса изменений

Используйте диаграмму для последовательного прохождения процесса. Начните с малых рисков, чтобы освоить систему. Выражайте желание провести с человеком, с которым работаете, следующие сессии. Можете сказать ему, что заинтересованы узнать, какие шаги он собирается предпринять в будущем.

Итак, что дальше

Можете ли вы научить муравейник фокусироваться? Это зависит от того, что вы понимаете под словом «фокусироваться». Если вы понимаете это как образное выражение для беспрецедентного уровня координации усилий множества индивидуумов – тогда да, муравейник можно научить фокусироваться. Эта книга задумана как исследование принципов и техник, делающих «фокусировку» возможной для команд и организаций.

В этом пронизанном ссылками мире фокусировка внимания и энергии команды актуальны как никогда. IQ и EQ необходимы, но недостаточны для успешного процветания при современной скорости наступления перемен. Поддержание людей на уровне требует нового уровня сотрудничества.

Научить муравейник фокусироваться – это образ. Метафора для всего, на что, как вам известно, способна ваша команда. Фокусирование муравейника подобно переориентации усилий группы людей от одной деятельности к другой. Используя правильный подход к проблемам и правильные средства, мы можем развивать CQ своих команд и организаций.

Коллективный интеллект (CQ) команды определяется как возможность формировать, пополнять и направлять интеллектуальные ресурсы группы. Наращивание CQ приносит выгоду всем. Уникальная комбинация практических упражнений и методов развития CQ помогает команде:

- Привлечь и удержать полезных участников
- Создать чувство осмысленного участия в работе
- Обеспечить эффективное сотрудничество
- Обеспечить сильное чувство цели
- Балансировать составляющие руководства и следования

Развитие CQ помогает команде формировать крепкие связи и подключаться к впечатляющей силе, скрытой в каждом из нас. Также оно по-

могает команде осознать, что интеллект одного не может превзойти интеллект сообщества.

Хорошие команды и организации сформировали хороший CQ; великие подняли CQ на высший уровень. Никогда еще не было более благоприятного времени для того, чтобы решиться сделать что-то – для команд, сотрудников, организаций и самих себя.

Подхватите вызов CQ

Когда CQ вашей команды проявлялся наиболее ярко? Нам было бы очень интересно узнать об этом.

- Что при этом происходило?
- Что сделало это событие особенным?
- Чего добилась команда?

Ваш рассказ может появиться в следующей редакции книги, так что пишите нам, мы всегда рады этому.

Вы также можете посетить сайт www.CQatWork.com и пройти тест «CQ Quiz». Всем прошедшим тест высылается бесплатный отчет с рекомендациями по повышению CQ на рабочем месте.

Об авторе

Первое выступление Стивена происходило перед аудиторией, огромной по любым меркам: сорок тысяч слушателей. Однако даже в таком нежном возрасте, будучи всего двенадцати лет от роду, Стивен понял, что цыплята – плохие слушатели. Заинтересовать их призывом изменить свою жизнь было весьма нелегко. Стивен часто задается вопросом, куда судьба занесла тех цыплят.

Стивен Джойс ведет свое происхождение от древнего рода сказителей. В конце концов, в Ирландии это национальный вид спорта. Но взросление Стивена не было легким и безоблачным. Он вырос на ферме, расположенной в районе «смертельного треугольника», во время конфликта в Северной Ирландии в начале 1970-х. Политический террор был обычным явлением. Хотя ирландцы – находчивые люди, их уровень коллективного интеллекта очень низок. Вот в таких обстоятельствах и родилось обаяние Стивена, помогающее людям находить общий язык.

Квалифицированный психотерапевт и бизнес-консультант, Стивен уже более десяти лет оказывает услуги учреждениям здравоохранения и образования, некоммерческим, профессиональным ассоциациям, правительственным организациям. Он является основателем и генератором идей компании «Zenergy PD» и выступает в качестве эксперта по стрессоустойчивости для одного из крупнейших в Канаде учреждений здравоохранения. Более четверти века Стивен исследует динамику изменений, пути решения проблем, групповую динамику и свое главное увлечение – *коллективный интеллект*. Будучи хорошо знаком с НЛП, фасилитацией, искусством импровизации и техниками групповой динамики, Стивен увлекает своих слушателей придуманными «на ходу» упражнениями, что позволяет каждому участнику глубоко погрузиться в тему занятия.

Что не менее важно для Стивена, он любящий отец, муж и активный член своей общины. Он сотрудничает с несколькими комитетами, занятыми вопросами социально-экономического развития, и решительно отстаивает Принцип практического результата из трех пунктов (*triple bottom line*) как шаг по направлению к здоровому обществу.

Малоизвестные факты о Стивене Джойсе

Как-то раз он попытался переехать самого себя собственной машиной. Не самая лучшая идея, но сделайте ему скидку за его исключительную любовь к знаниям.

В 1982 году во время обучения в Бристольском университете Стивен попал в Книгу рекордов Гиннеса за самое большое число земляных червей, которое можно съесть за 60 секунд (это было задолго до выхода на экраны шоу «Фактор страха»). Стивен утверждает, что потратил полученные деньги на благотворительность и что предварительно заручился письменным разрешением каждого червя.

В детстве лучшим другом Стивена был парализованный поросенок по кличке Травинка, которому Стивенверял все свои самые страшные секреты. К несчастью, однажды вернувшись из школы, Стивен обнаружил, что Травинка исчезла, и с тех пор никогда ее не видел. Это жестокий удар судьбы – узнать, что ты съел своего лучшего друга.

Стивен живет «за пределами обычного мира», но иногда возвращается, чтобы забрать электронную почту из своего ящика *stephenjoyce@CQatWork.com*.

Библиография

Beck, Don Edward and Christopher Cowan. *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership and Change* (reprint). Blackwell Publishing, Incorporated, 2005.

Block, Peter. *Stewardship*. Berrett-Koehler, 1996.

Block, Peter. *The Answer to How Is Yes: Acting on What Matters*. Berrett-Koehler Publishers, 2003.

Block, Peter. *The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work*. Jossey-Bass, 1991.

Bloom, Howard. *Global Brain: The Evolution of Mass Mind from the Big Bang to the 21st Century*. Wiley, 2001.

Boldt, Laurence. *Zen and the Art of Making a Living: A Practical Guide to Creative Career Design*. Penguin (Non-Classics), 1999.

Brach, Tara. *Radical Acceptance*. Bantam, 2004.

Brown, Juanita with David Isaacs and the World Café Community. *The World Café: Shaping Our Futures Through Conversations That Matter*. Berrett-Koehler Publishers, 2005.

Buckingham, Marcus and Donald O. Clifton. *Now, Discover Your Strengths*. Pocket Books, 2005.

Capra, Fritjof. *The Web of Life: A New Scientific Understanding of Living Systems*. Anchor, 1997.¹

Carroll, Lewis. *Alice Through the Looking Glass*. Gramercy, 2004.

Childre, Doc Lew and Bruce Cryer. *From Chaos to Coherence (The Power to Change Performance)*. HeartMath, 2000.

Collins, Jim. *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*. Harper Collins, 2001.

¹ Капра Фритъоф «Паутина жизни. Новое научное понимание живых систем». – Пер. с англ. – М.: «София», 2003. – *Прим. перев.*

- Covey, Stephen R. *The 7 Habits of Highly Effective People*, 15th anniversary edition. Free Press, 2004.
- Csikszentmihalyi, Mihaly. *Flow the Psychology of Optimal Experience*. HarperCollins Publisher, 1990.
- Dilts, Robert. *Encyclopedia of Systemic Neuro-Linguistic Programming and NLP New Coding*. NLP University Press, 2000.
- Flemons, Douglas G. *Completing Distinctions: Interweaving the Ideas of Gregory Bateson and Taoism into a unique approach to therapy*. Shambhala, 2001.
- Frankl, Viktor E. *Man's Search for Meaning*. Beacon Press, 2006.¹
- Frankl, Viktor Emil. *The Unheard Cry For Meaning*. Touchstone Books, 1979.
- Freiberg, Kevin and Jackie. *Guts! Companies that Blow the Doors off Business-as-usual*. Currency, 2003.
- Fritz, Robert. *The Path of Least Resistance*. Butterworth-Heinemann Ltd., 1994.
- Gerber, Michael, *The E-Myth Revisited: Why Most Small Businesses Don't Work and What to Do About It*. Collins, 1995.
- Goleman, Daniel. *Emotional Intelligence*. Bloomsbury Publishing PLC, 1996.
- Gozdz, Kazimierz (ed). *Community Building: Renewing Spirit and Learning in Business*. New Leaders Press, 1996.
- Hammond, Sue Annis and Andrea B. Mayfield. *The Thin Book of Naming Elephants: How to Surface Undiscussables for Greater Organizational Success*. Thin Book Publishing Co., 2004.
- Hankins, Gerald W. *Rolling On: The Story of the Amazing Gary McPherson*. The University of Alberta Press, 2003.
- Isaacs, William. *Dialogue: The Art Of Thinking Together*. Currency, 1999.
- Johnson, Steven. *Emergence: The Connected Lives of Ants, Brains, Cities, and Software* (reprint). Scribner, 2002.
- Kao, John. *Jamming*. Harper Collins Canada, 1997.

¹ Франкл Виктор «Человек в поисках смысла». – Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1990. – *Прим. перев.*

- Katzenbach, Jon R. and Douglas K. Smith. *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization* (reprint). Collins Business Essentials, 2003.
- Kurzweil, Ray. *The Age of Spiritual Machines*. Penguin (NonClassics), 2000.
- Kurzweil, Ray. *The Singularity Is Near: When Humans Transcend Biology*. Penguin, 2006.
- Loeb, Paul Rogat, ed. *The Impossible Will Take a Little While: A Citizen's Guide to Hope in a Time of Fear*. Basic Books, 2004.
- Meyer, Christopher and Stan Davis. *It's Alive: The Coming Convergence of Information, Biology, and Business*. Crown Business, 2003.
- Norretranders, Tor. *The User Illusion: Cutting Consciousness Down to Size*. Penguin Press Science, 1999.
- O'Connor, Joseph and Ian McDermott. *The Art of Systems Thinking: Essential Skills for Creativity and Problem Solving*. Thorsons, 1997.¹
- Peters, Tom. *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*. Harper Paperbacks, 1988.
- Peterson, Christopher. *Journal of Personality and Social Psychology*. University of Michigan, 1989.
- Pressfield, Steven. *The War of Art: Break Through the Blocks and Win Your Inner Creative Battles*. Warner Books, 2003.
- Putnam, Robert D. *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. Simon & Schuster, 2001.
- Senge, Peter M. *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Currency, 2006.
- Senge, Peter M., C. Otto Scharmer, Joseph Jaworski and Betty Sue Flowers. *Presence: An Exploration of Profound Change in People, Organizations, and Society*. Currency, 2005.
- Shaw, Bernard. *Man And Superman: a Comedy And a Philosophy*. Kessinger Publishing, 2005.

¹ Джозеф О'Коннор, Иан Макдермотт «Искусство системного мышления. Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем». – Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – *Прим. перев.*

Siebert, Al. *The Resiliency Advantage: Master Change, Thrive Under Pressure, and Bounce Back from Setbacks*. Berrett-Koehler Publishers, 2005.

Turnbull, Colin. *The Forest People*. Touchstone Book, 1987.

Wheatley, Margaret J. and Myron Kellner-Rogers. *A Simpler Way*. Berrett-Koehler Publishers, 1998.

Whitney, Diana L. and Amanda Trosten-Bloom. *Encyclopaedia of Positive Questions: Using AI to Bring Out the Best in Your Organization (Tools in Appreciative Inquiry)*, Volume I. Lakeshore Communications, 2001.

Wilber, Ken. *A Theory of Everything: An Integral Vision for Business, Politics, Science and Spirituality*. Shambhala, 2001.

Алфавитный указатель

Цифры

3M, 155

A

Apple Computer, 133, 166

«A Simpler Way», 125

«A Theory of Everything», 168

B

«Bowling Alone», 129

Brain Gym, 85

C

Capital One, 17

Community Building, 122

CommunityIntelligence Ltd., 122

Completing Distinctions, 101

conversation café, 113

CQ, 17, 22, 77, 119, 125, 143, 144, 155,
189

D

Dialogue and the Art of Thinking
Together, 22, 110

E

Ebay, 131

Encyclopedia of Positive Questions, 63,
114

Encyclopedia of Systemic Neuro-
linguistic Programming and NLP New
Coding, 157

EQ, 22, 74, 119

F

Fannie Mae, 133

From Chaos To Coherence, 148

G

Global Brain, 128

Guts! Companies that Blow the Doors off
Business-as-usual, 39

I

IQ, 22

«Its Alive», 130, 152

J

John Deere, 152

L

Larousse Animal Life Encyclopedia, 171

LEADing Change, 186

M

Medtronic, 134

N

Now Discover Your Strengths, 136

O

Optimax Systems, 153

P

Phillips, 155

Presence: An Exploration of Profound
Change in People, Organizations, and
Society, 112, 127

R

Radical Acceptance, 166

S

Schwab, 134

Southwest Airlines, 133

Spiral Dynamics Model, 168

Stewardship, 171

T

The Age of Spiritual Machines, 18
 The Answer to How is Yes, 114
 The Answer To How Is Yes, 64
 The E-Myth Revisited, 147
 The Forest People, 56
 The Impossible Will Take a Little Longer, 174
 The Path of Least Resistance, 80
 The Thin Book of Naming Elephants: How to Surface Undiscussables for Greater Organizational Success, 112
 The Unheard Cry For Meaning, 73, 170
 The User Illusion, 46
 The Velveteen Rabbit, 176
 The War of Art, 173
 The War Of Art, 68
 The Wisdom of Teams, 132
 The World Café Shaping Our Futures Through Conversations That Matter, 113

W

Whole Foods Market, 39
 «win-win situation», решение, 98
 With Every Breath I Take, 36

Z

Zen and the Art of Making a Living, 153

A

автопилот, 25, 46
 адаптация, 18, 142
 Айзекс, Дэвид, 113
 Айзекс, Уильям, 22, 97, 110
 акашическое поле, 124
 Аллен, Вуди, 175
 Американская ассоциация автоладельцев, 47
 Анды, 45
 апартеид, 82
 асцидия, 21, 154
 атлеты, 47, 75

Б

бактерии, 143
 E. coli, 144
 Баннистер, Роджер, 29, 37
 безнадежность, 28
 Бек, Дон, 168
 Бекингем, Маркус, 136
 бесполезность, 29
 беспомощность, 28
 Бланшар, Кен, 144
 Блок, Питер, 39, 64, 114, 171
 Блум, Говард, 128
 Болдт, Лоренс, 79, 153
 Бом, Дэвид, 53
 Браун, Джон Сили, 43
 Браун, Хуанита, 110
 Брэнден, Натаaniel, 75
 булфайтер, 164
 бэби-бумеры, 182
 Бэйтсон, Грегори, 119

В

взаимозависимость, 120
 внимание, 30, 44
 внутренний диалог, 103
 вода, 24
 водоворот, 126
 возможности, 87
 вопросы, 38, 47, 114, 149, 150, 162
 восприятие, 19, 44, 56
 восходящая активизирующая ретикулярная система, 31
 восходящий процесс, 131
 восьмой континент, 138
 Вторая мировая война, 73

Г

Гавел, Вацлав, 174
 гадюки, 171
 Ганди, Махатма, 172
 Гербер, Майкл, 147
 герои, 133, 167
 героический мотив, 133, 166
 Гете, Иоганн, 173
 гибкость восприятия, 53, 71
 Гибсон, Уильям, 168
 Гилберт, Дэниел, 55

гималайская экспедиция, 173
Гожд, Казимир, 23, 122
Голдберг, Мэрили, 150
Гоулман, Дэниел, 75, 119

Д

Деннисоны, Пол и Гейл, 85
Джонсон, Дайена, 152
дзен, 24, 31, 61, 153
Дилтс, Роберт, 86, 157
Дисней, Уолт, 151, 157
дисфункция, 120
ДНК, 21
доброволец, 161
Донехей, Джеймс, 17
дон Хуан, 74
дух, 88
Дэвис, Стэн, 130, 152

Е

естественные системы, 23, 152

З

заинтересованность сотрудников, 112
Зиберт, Альберт, 123
Зукав, Гэри, 31

И

иерархия потребностей Маслоу, 54
иммунная система, 73
инновации, 147
Интернет, 137, 153
инукшук, 49
Искусство системного мышления, 76

К

каменщики, 162
Као, Джон, 96, 145
Каплин, Брайен С., 114
Капра, Фритьоф, 24, 120, 143
Катценбах, Йон, 132
Келлнер-Роджерс, Майрон, 125
коллективный интеллект, 18, 22, 143,
144, 160, 176, 180, 189
Коллинз, Джим, 148, 187
команда с высоким CQ, 180
командно-административная модель, 77

коммуникация, 19, 96, 138
внутриличностная, 103
межличностная, 103
компьютер Cгау, 46
конгруэнтность, 105
конкуренция, 23
концлагерь, 73
коровы, 27
Коул, Эдвин Луис, 75
Коуэн, Кристофер, 168
коэффициент интеллекта, 22
коэффициент эмоциональности, 22, 74
Крайер, Брюс, 148
креативность, 19, 142, 144, 146, 147, 154
Критик, 157
Куперрайдер, Дэвид, 114, 135
Курцвайл, Рэймонд, 18
Кэмпбелл, Джозеф, 37

Л

Лазло, Ирвин, 124
Лао Цзы, 142
Леонардо да Винчи, 59
лестница, 38
логические уровни, 86
логотерапия, 74
Лоуб, Пол Рогат, 174
Лоу, Вернон, 180

М

Макдермотт, Иан, 76
Макферсон, Гэри, 34
Мандела, Нельсон, 82
Маргулис, Линн, 120, 143
Марк Аврелий Антонин, 55
Маслоу, Абрахам, 161, 168
Матрица, 31
Матурана, Умберто, 62
медитация, 48
Мейер, Кристофер, 130, 152
ментальные модели, 76
механистический подход, 77
Мечтатель, 157
многомерное преподавание, 183, 184
модель перископа, 46
модель снизу вверх, 78
мозг, 46, 85, 103, 151

Моисей, 164
монахи, 84
морфогенетическое поле, 124
мотивация, 81, 103
муравейник, 17, 131, 189
муравьи, 17, 125
Мэйфилд, Андреа Б., 112
Мэки, Джон, 39

Н

надежда, 174
намерение, 30, 79
 проецирование, 83
Насреддин, 56, 152
настойчивость, 84, 85
нгикона, 108
нервная система, 51, 54
нисходящий процесс, 131
Ницше, Фридрих, 161
Норретрандерс, Тор, 46

О

обезьяны, 101
обманщик, 151
образовательная система, 146, 150
обучающиеся организации, 144
обучение, 144
общение, 138
обязательство, 172
О'Коннор, Джозеф, 76
окружение, 86, 187
оптимизм, 71
оптические иллюзии, 51, 55
Орнштейн, Роберт, 85
осмысленное участие, 19, 173, 176
осознанность, 44
ответственность, 70, 83, 98
отклик, 98
открытость, 153
отношения, 100, 120

П

павианы, 128
Парадигма позитивных перемен, 32,
 115, 135
Паркер, Палмер, 175

Паттон, 106
Паутина жизни, 63
передача опыта, 183
перспектива, 44
 актера, 66
 режиссера, 66
перспективы, 59, 151
пессимизм, 72
Петерсон, Кристофер, 72
Пирс, Джозеф Чилтон, 146
поведение, 86
повышение CQ, 23
По, Джордж, 122, 138
подсознание, 46
поколение Y, 162, 182
постановка целей, 79
представления, 19, 25, 31, 35, 38, 51, 76,
 150, 161
 о коммуникации, 98
Прессфилд, Стивен, 68, 173
приспособляемость, 17, 144
проблемы, 80, 111, 148
программное обеспечение, 28
 для рабочих групп, 123, 138
психология оптимального переживания,
 48
психонейроиммунология, 73
Путнам, Роберт, 129

Р

Райпер, Вэн, 132
раппорт, 97, 105
 командный, 106
Рассел, Питер, 50
реалист, 157
реальность, 30, 51
рейтинговая система, 131
рефрейминг, 60
решение, 136
Робер Деснос, 174
Роджерс, Кенни, 84
розовые очки, 71
руководство, 77
рыбы, 24
Рэй, Майкл, 146

С

самовыражение, 89
самоисполняющиеся предсказания, 32
самоконтроль, 19, 70
самообучающаяся система, 130, 134
самоорганизация, 78
самооценка, 29, 75, 90
Санта-Класс, 30
Санта-Клаус, 20
связи, 19, 129
Северная Ирландия, 26, 44
Сенге, Питер, 112, 126, 144
Сенека, Луций Анней, 44
сети, 17
сильные стороны, 136
системное мышление, 76, 126
скворцы, 124
слон и шесть слепцов, 57
служение, 78
слушание, 109
Смит, Дуглас, 132
смысл, 160
 жизни, 167
совабона, 108
согласованность, 86, 88, 148
 командная, 89
солдат и листок, 82
сообщество, 17, 121, 181
сореакция, 134, 148
сотворчество, 134, 148
сотрудничество, 24
сравнение, 107
страх, 75, 174
стресс, 101
стрессоустойчивость, 17, 18, 31, 36, 38,
 62, 73, 104, 121, 123, 145, 150, 154, 168
стрессоустойчивые
 индивидуумы, 36
 команды, 19, 36, 49, 68, 137, 146
 системы, 23
сужение восприятия, 53
суфизм, 31, 56, 152
сущность, 88
сцепленность, 22
сэндвич обратной связи, 140, 187

Т

творческое напряжение, 81, 136
творчество, 19
теория относительности, 38
термиты, 124
Тернбул, Колин, 56
технологии, 122, 137
тип личности, 54
типы целей, 80
тонкая веревка, 27
Тоффлер, Элвин, 147
Тростен-Блум, Аманда, 114
Трумэн, Гарри, 69

У

убеждения, 27, 87
 ограничивающие, 28
 относительность, 28, 30
 привычность, 27
убежденность, 150
уважение, 110
Уилбер, Кен, 168
Уилсон, Тимоти, 55
Уильямс, Марджори, 176
Уильямс, Робин, 107
Уитли, Маргарет, 112, 125, 150
Уитни, Диана, 114
Уорд, Уильям Артур, 160

Ф

фермер, 155
филиппинцы, 50
фильтры, 32, 44, 54
Флинн, Эррол, 169
Франкл, Виктор, 73, 83, 162, 170
Франсуа де Ларошфуко, 71
Фрейберг, Джеки и Кевин, 39
фрейм, 44, 60
Фриц, Роберт, 24, 80, 136, 154
Фуллер, Ричард Бакминстер, 148
фундаментальная ошибка атрибуции,
 55

Х

характер, 54
хлев, 85
храбрость, 164
Хэммонд, Сью Эннис, 112

Ц

целеполагание, 54
ценности, 88, 163

Ч

Чайлдр, Док, 148
Человек в поисках смысла, 73
Черчилль, Уинстон, 84
Четыре Благородные Истины, 63
Чиксентмихайи, Михай, 48
Чодрон, Пема, 166

Ш

Шапиро, Джеймс, 144
Шармер, Отто, 127
Шелдрейк, Руперт, 124
шимпанзе, 128
Шоу, Джордж Бернард, 73, 163

Э

Эверест, 28
эго, 165
Эдисон, Томас, 99
Эйнштейн, Альберт, 38
электрическая изгородь, 26
эмергентные свойства, 126, 134
эмоции, 50, 63, 75, 104
эпоха креативности, 145

Ю

юмор, 151

Я

язык тела, 60, 99, 104

По договору между издательством «Символ-Плюс» и Интернет-магазином «Books.Ru – Книги России» единственный легальный способ получения данного файла с книгой ISBN 978-5-93286-178-3, название «Эффект муравейника. Успешная работа команды и коллективный разум» – покупка в Интернет-магазине «Books.Ru – Книги России». Если Вы получили данный файл каким-либо другим образом, Вы нарушили международное законодательство и законодательство Российской Федерации об охране авторского права. Вам необходимо удалить данный файл, а также сообщить издательству «Символ-Плюс» (piracy@symbol.ru), где именно Вы получили данный файл.