

**Роберт Киган**

**Неприятие перемен (Часть 2)**

**Содержание данного материала защищено авторскими правами.  
Любые действия, кроме чтения, в отношении него могут быть  
осуществлены только с согласия правообладателей.**

## Случай в фармацевтической компании

### *Преодоление неприятия перемен во благо команды*

В [главе 4](#) мы рассмотрели способы преодоления неприятия перемен в коллективе, а в [главе 5](#) и [главе 6](#) — на индивидуальном уровне. В начале главы 6 мы отметили, что стимулом к решению проблемы Кэти стала инициатива отдела маркетинга. Здесь есть механизм двойного действия, который способствует индивидуальным адаптивным переменам в контексте стремления группы повысить производительность.

Чет, руководитель Кэти, был назначен главой нового отдела маркетинга крупной фармацевтической компании. Ему нужно было как можно скорее сплотить коллектив, чтобы справиться с ответственной задачей, которую прежняя команда провалила. Отделу предстояло подготовить четкий и убедительный маркетинговый план для выпуска на рынок нового препарата, на который в компании возлагались большие надежды.

Чет был назначен на эту должность благодаря большому опыту работы, энергичности и вовлеченности в дело. И он, и Кэти, и все другие сотрудники стремились к успеху. Но как бы талантлив и опытен ни был каждый из них в отдельности, назвать их профессиональной командой было нельзя.

Половина группы раньше работала под руководством Чета, остальные пришли из отдела, в котором применялся совсем другой стиль управления, хотя поначалу больших изменений никто не заметил. Чет во всем принимал участие и направлял своих сотрудников, а «новички» привыкли к более свободному стилю управления харизматичной женщины, которую тоже очень уважали в компании. И те и другие привнесли что-то хорошее в новый коллектив, но в отношениях между ними проскальзывало непонимание.

Как наладить совместную работу? Чет понимал, что это будет непросто, как и при любом слиянии коллективов, даже если речь о группе из восьми человек. Времени мало, откладывать работу над

важным маркетинговым планом нельзя. Он решил помочь коллегам наладить сотрудничество с помощью третьих лиц.

Тогда он и пригласил нас провести тимбилдинг<sup>26</sup>. Сначала мы узнали, какого результата он хочет добиться, а потом встретились со всеми сотрудниками, обсудили цели и предложили программу. Речь шла об интенсивной совместной работе по преодолению индивидуального и коллективного сопротивления изменениям. При этом нам было важно отследить взаимосвязь этих процессов. Мы провели двухдневный коллективный семинар, потом еще два дневных, а в промежутках вели индивидуальные тренинги. Мы адаптировали программу, чтобы решать выявленные проблемы коллектива. Мы запланировали сделать количественные и качественные «портреты» до и после семинара, чтобы оценить взаимодействие в группе, а через три месяца после окончания программы поговорить с каждым о том, как обстоят дела и что изменилось. Все это требовало немало времени и сил, но было решено: если люди действительно хотят научиться лучше работать по отдельности и в команде, результат того стоит (они называли это «инвестицией»). Так началось наше сотрудничество.

## **Автопортрет группы «до»**

Сначала мы провели личные беседы и опросы со всеми членами группы. Все подтвердили, что в команде нет взаимного доверия<sup>27</sup>. Как и предполагал Чет, многие объясняли это тем, что команда разделилась на два лагеря по принципу «кто с кем раньше работал»; в каждом царила дружеская и доверительная атмосфера, но на сближение группы не шли. Разговоры «за спиной» показывали степень недоверия некоторых сотрудников отдела друг другу.

Почти все согласились, что Чет ставил перед подчиненными четкие задачи, был последовательным, рациональным, энергичным (иногда даже чересчур), делал все, чтобы добиться успеха в продвижении продукта. К тому же он чувствовал, что некоторым сотрудникам — тем, кто работал раньше под другим руководством, — сложнее, чем другим. Самые строгие оценки давали именно они, называя стиль управления Чета микроменеджментом. Они считали, что он «слишком часто

поучает» и «постоянно докапывается по мелочам». Им казалось, что он уделял недостаточно внимания развитию командного духа, никого не подбадривал, не мог наладить контакт с подчиненными. Многие, даже те, кто давно трудился под его руководством, соглашались, что Чету следовало пересмотреть отношение к работе, «найти хоть *какой-то* баланс между офисом и личной жизнью». Взятый им темп был невыносимым.

Из положительных моментов члены обеих групп отметили трудолюбие коллег, их преданность делу, талант, опыт и разнообразие профессиональных навыков. Также сильными сторонами люди назвали две сферы, которые создавали серьезную помеху для формирования доверительной атмосферы в коллективе и которые нужно было улучшать: «разные подходы к работе» и «коммуникация». Вот слова одного из участников программы, который выразил мнение большинства: «Разные подходы к работе у нас никто не понимает и не ценит».

Весь коллектив сошелся во мнении, что для продуктивной работы команды важна хорошая коммуникация. В противном случае коллектив превратится в группу индивидов, каждый из которых преследует личные цели. Если общение в команде не налажено, в какой-то момент кто-то, обычно лидер, начинает бить тревогу. Опытные команды умеют справляться с такими трудностями самостоятельно, но если группа только сформировалась и неуверенно делает первые шаги, как в нашем случае, ей нужна помощь извне. Это понимали все.

Судя по высказываниям сотрудников, работа по налаживанию общения в коллективе требовалась серьезная.

Такое ощущение, что я говорю в пустоту.

Я никогда толком не знаю, кому и что я должен докладывать и в какой форме.

Я читаю письма коллег и поражаюсь их тону. С ума сошли, что ли? Или думают, что я у них на побегушках?

Большинство опрошенных отметили, что общение в группе происходило через посредника. Никто в коллективе не выражал

свои мысли и чувства напрямую — все проходило через Чета. В случае прямого диалога общение сводилось к комментариям или предположениям, по делу ничего не обсуждалось.

Каковы сильные стороны общения в команде? Единого мнения на этот счет не было, но каждый смог назвать хоть что-то. Вот несколько примеров.

- Коллектив старается наладить общение.
- Используются все доступные способы: электронная почта, голосовые сообщения, совещания.
- У всех есть навыки публичных выступлений.
- Информация доводится до сотрудников.

Но все согласились, что команда имеет два ценных качества для налаживания общения: «желание добиться успеха» и «готовность решать проблемы». Главное препятствие на пути к продуктивному общению, которое отметили все? Разумеется, «недостаточное доверие друг другу».

При создании портрета группы мы также использовали мнения сотрудников о ее лидере. Мы *не* предполагали, что все беды коллектива возникают *из-за* Чета. За основу мы брали гипотезу, что команда — группа личностей, каждая из которых так или иначе влияет на ситуацию (и даже не косвенно, а системно).

Например, все члены команды (в том числе те, кто работал с Четом раньше, и даже он сам) описывали своего руководителя как человека, склонного всех контролировать и углубляться в детали. При этом оценка его поведения давалась очень неоднозначная, а следовательно, и реакция на происходящее была разной. «Старичков» устраивал такой стиль руководства. Они считали «контроль» стимулом к профессиональному росту. Любовь к деталям они расценивали как проявление заботы и вовлеченности руководителя в продвижение продукта. «Новички» всё видели иначе. Им было трудно работать под руководством Чета (и они считали, что ему нужно подкорректировать стиль управления): его действия воспринимались как оценка их работы.

Нетрудно догадаться, что такое отношение усиливало взаимное недоверие в коллективе. Вот что думали сотрудники: «Опять он

указывает мне, что делать. Как будто я сам не знаю. Думает, я ни на что не способен. Докапывается до мелочей — значит, боится, что я не справлюсь. Другого объяснения я не нахожу».

Эти противоположные реакции демонстрируют, как по-разному люди трактуют одну и ту же ситуацию и как их восприятие формирует их реальность. Проблема *не* в Чете.

Повлиял ли он на ситуацию? Да. Он — лидер, и именно он задает тон и поддерживает культуру в команде. При этом каждый член команды *также* ответственен за ее благополучие. Исходя из этого мы попросили участников ответить на вопрос «Способствуете ли вы лично (и если да, то как) решению коммуникативных проблем в коллективе?». Этот вопрос предшествовал заданию заполнить карту прогресса.

Участники опроса удивили нас способностью и желанием дать оценку своим действиям, которые могли влиять на общение и доверие в коллективе.

- Я мог бы сдержаться и не делать поспешных выводов. Я не попытался сблизиться с коллегами.
- Я не говорю с некоторыми коллегами напрямую, и они начинают обороняться, а потом я сам обвиняю их в высокомерии и неуважении.
- Я не всегда считаюсь с мнением других, а лучше бы лишний раз подумал, как мое решение воспримут коллеги.
- Мне нужно научиться правильно преподносить информацию разным людям. Я слишком прямолинеен и говорю что думаю, а это не всем нравится.
- Я забываю отчитываться о результатах и не спрашиваю мнения других. Это может отталкивать.
- Если меня раздражает или злит тон полученного письма, я отвечаю в том же духе. Надо проще относиться к таким ситуациям.

Когда каждый член команды привел по крайней мере один пример того, как лично он усложняет ситуацию, мы попросили их описать, какое поведение *помогло бы* наладить общение. Мы еще выясним, насколько справедлива их самокритика, но в целом

ответы показали склонность считать, что меняться должен каждый. Это хорошая основа для преодоления «иммунитета».

Количественный анализ результатов опроса показал, что именно волновало людей. Чаще всего участники высказывались на тему «бизнеса» (перспективы и управление, стратегия, цели) и считали необходимым «смягчить» условия работы. Они поставили перед собой три задачи: сформировать доверительные отношения, наладить общение (в том числе уважать разные подходы к работе) и научиться взаимодействовать в команде. Коллектив имел неплохую базу для работы над улучшением ситуации, люди понимали, как каждый влияет на текущее положение дел, были трудолюбивы, преданны делу, талантливы, имели большой опыт и разносторонние навыки.

Составив такой портрет, мы приступили к первому коллективному семинару.

## **Первый семинар: начало**

Поскольку первый двухдневный семинар задал тон всей программе, мы остановимся на нем подробно. Также мы расскажем об индивидуальной работе участников по преодолению неприятия перемен и объясним свои действия. Следующие два однодневных семинара мы опишем вкратце: они стали естественным продолжением первого и индивидуальных тренингов.

На первом занятии мы рассчитывали добиться трех результатов: поставить общую цель на основе результатов опроса; определить личную цель каждого, тесно связанную с общей; назначить даты для индивидуальных и командных тренингов. Также мы хотели на своем примере показать, что значит хорошая коммуникация, особенно внимательное слушание, и создать благоприятные условия для того, чтобы люди узнали друг друга поближе. Еще мы надеялись, что все вместе разок-другой посмеемся.

Сначала мы показали всю собранную в ходе индивидуальных опросов информацию Чету. В них были и негативные отзывы о его стиле управления. Затем с его разрешения мы сообщили результаты отделу. На основании этой информации все сделали вывод, что приоритетная задача для коллектива — наладить общение. Они

согласились, что здесь поможет *внятный и прямой диалог* (им нужно общаться напрямую, а не через Чета) и *поддерживающая, доверительная атмосфера*. И вот что нужно было для этого сделать.

- Поверить, что другой желает добра.
- Принять разные подходы к работе.
- Верить друг в друга.
- Перестать нервничать.
- Перестать принимать вопросы в штыки.

Они определили обязанности коммуникатора и реципиента информации.

- Коммуникатор должен говорить открыто, прямо, честно, по делу, уважительно, мотивирующе.
- Реципиент должен признать добрые намерения коммуникатора, слушать внимательно, задавать уточняющие вопросы, хотеть учиться новому.
- Оба должны видеть себя со стороны, понимать свои сильные и слабые стороны, спрашивать (вербально и невербально): «Как мое поведение мешает коммуникации?»

Затем для наглядности было решено общими усилиями создать схему эффективной коммуникации. Так они пришли ко второму совместному решению и, как можно увидеть на рис. 7.1, основной целью назвали стремление к продуктивности.





**Рис. 7.1.** Схема эффективной коммуникации, разработанная отделом маркетинга на семинаре

Когда схема была создана, мы проверили, насколько хорошо все друг друга поняли. Мы хотели прояснить два вопроса: считают ли участники схему соответствующей их целям («Насколько повысится эффективность команды, если общение в ней будет построено в соответствии с данной схемой? Поможет ли она развитию членов команды?»); хочет ли каждый из них общаться по данному сценарию и будет ли ждать от других того же? Получив положительный ответ на первый вопрос, мы поинтересовались готовностью участников следовать схеме. Все заявили, что готовы к этому.

Эти два вывода мы взяли за основу для дальнейшей работы с участниками. Хотя ничего сверхнового в портрете не было (картина типичная), команде было полезно поработать над ним вместе. Это позволило коллегам сделать первый шаг к созданию четкого представления о том, как они хотят общаться. За ориентир

или норму они взяли стремление к продуктивности и профессиональному развитию членов команды.

Конечно, на наш взгляд, эти соглашения, какими бы важными они ни были, ближе к обязательствам из колонки 1 карты прогресса, чем к принципам работы. Наверняка многим или всем членам группы будет трудно их выполнить. Если бы у них не было скрытых интересов, мешающих воплотить их добрые намерения, им бы не потребовалось выдумывать обещания, чтобы наладить общение. Если они хотят выполнить обещания, им нужно понять, что у каждого из них есть своя «иммунная система». И сформулированная норма важна не потому, что члены команды не смогут ее нарушить, а потому, что ее *можно* нарушить, а значит, выразить словами и обсудить. Когда соглашения будут нарушены (а это обязательно произойдет), неправильное поведение может быть описано в колонке 2 карты прогресса: это то, что *мешает* нам достичь поставленной цели.

Обсуждение такого поведения (в исследовательском, а не обвинительном ключе) поможет раскрыть обязательства из колонки 3, которые приводят к нарушению правил. Например, я могу обнаружить, что действительно считаю себя обязанным «верить в добрые намерения других», но *также* я считаю, что должен «быть солидарным с приятелями из старой команды», и поэтому могу иногда заступаться за тех, с кем близок, и выражать недоверие остальным.

Прийти к согласию для группы важно, но не стоит забывать, что работа каждого не менее важна. То, что просто для одного, может стать настоящим испытанием для другого. Поэтому мы хотели, чтобы каждый определил для себя, что лично ему больше всего мешает наладить общение в группе и что он может изменить в себе.

Мы попросили каждого представить идеальную коммуникацию группы и определить, что лично он должен и хочет изменить в себе для налаживания общения. Это, как вы догадались, вариант нашей стандартной подсказки по заполнению колонки 1: выбрать личную цель для самосовершенствования. Разница в том, что мы поставили вопрос в контексте стремления всей группы к налаживанию коммуникации. Мы дали достаточно времени на самостоятельный поиск ответа и попросили записать ответы отдельно.

Мы начали общение с группой, как начинаем все упражнения, но с несколькими важными нюансами. Сначала мы, как обычно, подготовили людей: призвали к доверию, попросили выбрать себе партнера, с которым они не находились в отношениях «начальник — подчиненный», объяснили роли слушающего и говорящего. Затем попросили наладить контакт с партнером и озвучить ему записанное в колонке 1<sup>28</sup>. В парах участники общались свободно. Увидев их готовность к следующему этапу, мы попросили каждого прочесть перед группой то, что он записал в колонку 1. Так члены группы могли узнать, какую обязанность готов взять на себя каждый из них для налаживания коммуникации.

Затем мы усложнили задачу (оценив предварительно ее уместность и своевременность) и предложили вместе обсудить цели каждого. Для этого мы ввели правило «тук-тук»: человек, «входящий» с комментарием, должен расспрашивать, а не убеждать другого, а тот, в чью дверь постучали, имеет право ответить «никого нет дома». За столом сидели люди, заинтересованные в том, чтобы наладить общение, а значит, никто, кроме них, не мог дать хорошего совета товарищам. Вопрос, адресованный всем, звучал так: «Если бы ваш коллега добился поставленной им сейчас цели, насколько бы улучшилось общение в группе, как бы это способствовало развитию и производительности команды?»

Началось живое и продуктивное обсуждение. Шутя и смеясь, коллеги давали друг другу дельные комментарии. Чет вызвался держать ответ первым, продемонстрировав откровенность и дав пример открытости к мнению других. Высказывали свое мнение и задавали вопросы не все, но каждый получил отзыв о себе и выслушал предложения и ответы. Обсуждение проходило как никогда честно: например, один из сотрудников прямо сказал, что одобряет выбор Чета.

Посмотрим, какие цели были внесены в тот день в колонку 1. Цель каждого записывалась на большом листе бумаги и по желанию автора редактировалась по ходу обсуждения. Чтобы вы поняли, насколько раскрепощенным и живым было общение, приведем два примера.

Участник по имени Энтон высказал следующее предположение.

Понять, почему другие считают меня заносчивым и невосприимчивым к их мнению. Измениться.

Чтобы лучше понять, почему он поставил перед собой такую цель, кто-то спросил, что изменится, если ему удастся исправить свое поведение. Энтон ответил, затем выслушал мнение других и изменил формулировку.

Эффективно работать в команде. В том числе брать на себя ответственность за недопонимание в коллективе (знать, каким видят меня другие и какими их вижу я) и предупреждать его; ждать, ценить и применять на практике рекомендации коллег. Работать над неумением принимать критику в свой адрес.

Нил поставил перед собой такую цель.

Я обязуюсь внимательно слушать коллег и использовать их опыт и знания в своей работе, особенно в маркетинге. Обязуюсь отказаться от модели мышления, приобретенной за время работы в продажах.

Нил изменил свою цель, выслушав комментарии коллег.

Обязуюсь выражать мысли ясно и лаконично, внимательно слушать, подавать информацию в необходимом объеме и правильном стиле в зависимости от собеседника. Обязуюсь использовать опыт и знания коллег, особенно в сфере маркетинга.

Вот еще две озвученные цели. Первая вам знакома: это цель Кэти, которую мы обсуждали в [главе 6](#); за ней следует цель Чета.

Если в проекте или при общении с кем-нибудь возникнут сложности, я обязуюсь сдерживаться. Я буду решать проблему и не позволю эмоциям влиять на общение с людьми или выполнение задач. Это поможет мне управлять эмоциями и положительно скажется на атмосфере в коллективе.

Обязуюсь быть менее резким и стараться понять рассуждения другого, внимательно его слушая, и только потом тактично

комментировать: активно слушать и ставить себя на место другого. Также по возможности я буду использовать такие ситуации, чтобы направить сотрудника, например помочь ему справиться с препятствием на пути к успешному результату.

Когда цели по работе над собой для общего блага были поставлены, мы продолжили заполнять колонки карты в обычном режиме, давая советы и примеры, отведя время на размышление и работу в парах. Потом кто-то предложил поделиться результатами со всеми. Изначально мы не планировали этого делать из-за недоверия в коллективе.

Но почему бы и нет? Ведь эта карта постепенно открывает человеку «самую суть». Публичное обсуждение колонки 1 — уже преодоление порога доверия в группе, и мы не знали, как отнесутся участники к следующему шагу на пути к установлению близости с коллегами. К тому же семинар подходил к концу и времени на критические замечания могло не хватить. Мы озвучили эти мысли группе и сошлись во мнении, что каждый решит, участвовать ему или нет, а руководитель пообещал не использовать информацию, полученную в ходе семинара, в служебных целях.

Все по очереди зачитали свои ответы. Чем больше людей в группе идут на такой шаг, тем сложнее молчать остальным. Возможно, тут был именно тот случай. Но многие, в том числе те, кто выступал последними, сказали, что нисколько не сомневались в своем решении, веря, что это поможет команде. Участники выслушали откровения друг друга и остались довольны, что все приняли задание всерьез.

Нам оставалось наметить план и согласовать время следующих встреч: индивидуальных тренингов и двух дополнительных групповых семинаров. На индивидуальную работу (примерно 10 семинаров по телефону и лично) мы отвели четыре месяца. После каждого занятия участникам предлагалось выполнить упражнение, способствующее достижению их личной цели. На групповых занятиях мы собирались анализировать общий и личный прогресс, а также помогать удовлетворить потребности команды.

Подведем итоги первого занятия. Участники совместно поставили перед собой цель; задали нормы поведения в группе;

каждый выбрал для себя цель и понял, над чем ему предстоит работать на индивидуальных тренингах. Но главное, люди не побоялись раскрыться перед коллегами и озвучили написанное в карте иммунитета: высказали то, что считали личным. Они вместе посмеялись, говорили искренне и внимательно слушали и в итоге стали больше уважать друг друга — а это очень важно для формирования взаимного доверия.

Чем объяснить такое внезапное сотрудничество? Мы предполагаем, что успех обусловлен следующими факторами.

- Команде было предложено работать с разными инструкторами, и она сделала выбор.
- Команда приняла наше предложение работать сразу в двух направлениях: над личной и командной целями (люди могли сами выбрать программу, это повысило уровень доверия).
- Была проведена оценка потребностей (портрет «до»). У каждого спросили, какие сильные и слабые стороны есть у его команды и как лично он влияет на ситуацию. В итоге каждый чувствовал личную ответственность.
- Руководитель сыграл важнейшую роль в развитии команды. Он показал правильное отношение к полученным в ходе опроса данным, в том числе оценкам его стиля руководства.
- Команда хотела развиваться в бизнесе (цели были ориентированы на работу, которую им предстояло выполнить).
- Наконец, из личных бесед с членами команды мы узнали, что все серьезно настроены на продуктивную совместную работу. Они хотели добиться громкого успеха и понимали, что выполнение плана продаж зависит от каждого. В них есть настоящий командный дух: «Неудача одного из нас — это общая неудача».

## **Межсессионная работа**

Мы решили использовать энтузиазм команды и ее правильный настрой, чтобы помочь каждому достичь его цели. Основной нашей задачей на следующие месяцы была помощь коллективу

в преодолении иммунитета к изменениям. Индивидуальные занятия проводились по той же схеме, что и описанная в [главе 6](#) работа Кэти. Они включали базовый опрос «свидетелей» (выбранные человеком сотрудники давали оценку его успехам в выполнении цели из колонки 1; см. опрос Дэвида в [главе 5](#)), наблюдение за прогрессом, план выполнения главного обязательства, разработку и проведение тестов по ходу дела, повторный опрос и, наконец, техники удержания внимания. (Подробное описание инструкторской работы см. в [главе 10](#).)

А зачем проводить опрос, если на коллективном семинаре каждый уже мог задать вопрос и высказаться по поводу цели любого участника? Причин несколько.

- Индивидуальная работа требовала от участников больших вложений времени и сил, и мы хотели, чтобы их цели были максимально весомыми и продуманными. К тому же нельзя исключать, что люди чувствовали себя не совсем свободно, выражая мнение на групповом семинаре<sup>29</sup>.
- С помощью опроса каждый мог получить оценку своей цели со стороны. Другие знали, над чем предстоит работать коллеге, и могли подсказать, что ему стоит изменить в своем поведении, а также сказать, повлияет ли достижение той или иной цели на успех команды в целом.
- Анализ — часть культуры этой организации, и опрос четко показывал, насколько важна работа каждого; повторные опросы придавали уверенность, что коллектив добьется желаемого.

Мы решили, что такие меры добавят каждому участнику мотивации в работе над собой.

Члены команды серьезно отнеслись к задаче: активно реагировали, приводили яркие примеры, давали комментарии (хотя каждый должен был оценивать цели всех коллег). Некоторые изменили формулировку своей цели, выслушав мнения других, но главное — все работали на достижение очень важной общей цели по налаживанию коммуникации.

Опрос показал разницу в подходах к работе и взаимных ожиданиях. Мы увидели то, о чем кто-то сказал в начале: «Разные подходы к работе у нас никто не понимает и не ценит». Вспомним, например, негативные отзывы о стиле управления руководителя. Другой пример: одни явно ждали одобрения и жаловались, что никогда его не получают, другим не приходило в голову, что это может быть кому-то нужно и отсутствие положительного отзыва можно трактовать как отзыв отрицательный.

## **Второй семинар: новые вызовы, новые решения**

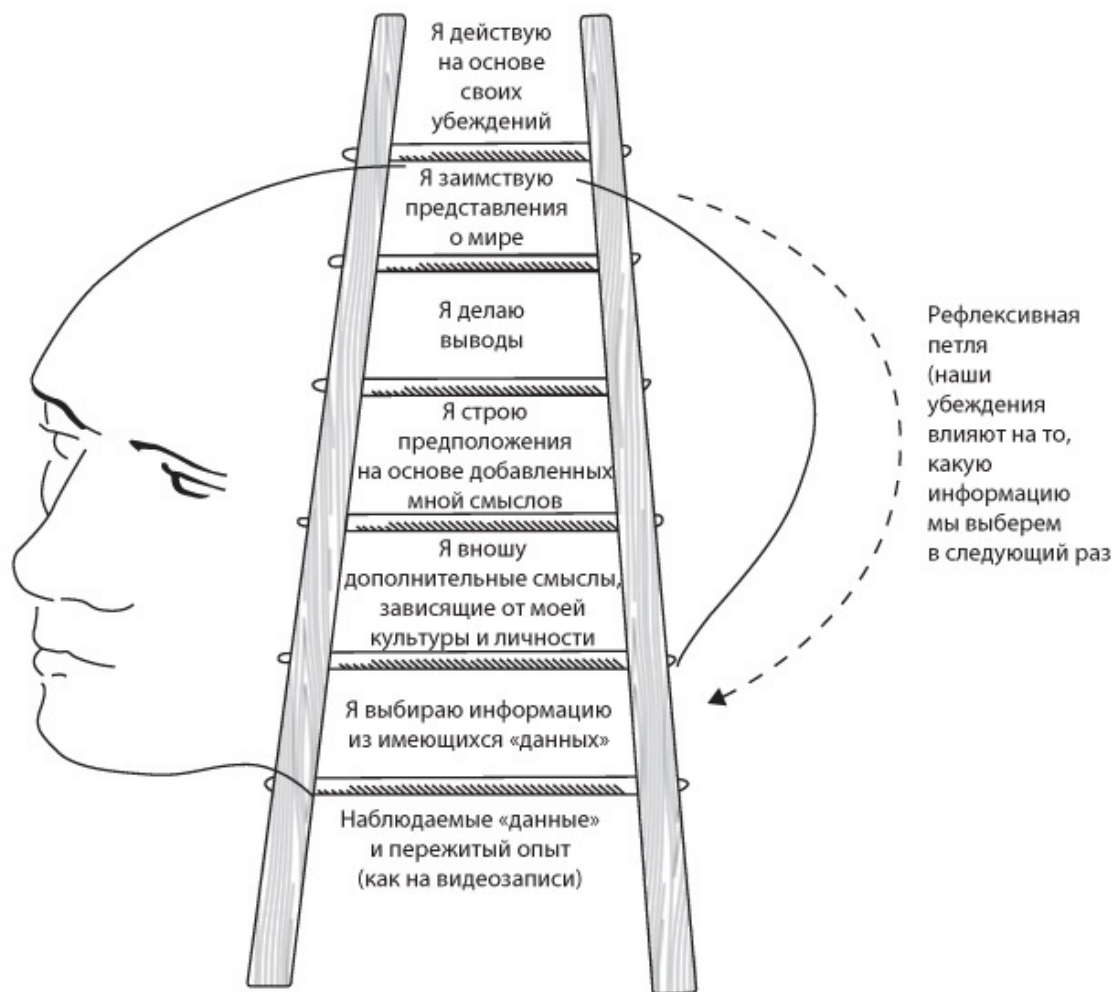
Мы предположили, что уровень доверия в коллективе возрастет, если его члены поймут, что у них разный подход к делу. Узнать предпочтения — свои, других и совместные — стало основной целью следующего коллективного семинара, рассчитанного на целый день. Ниже мы приведем краткое описание подготовки и проведения тренинга, а также наши размышления.

Чтобы выявить различия в группе, мы использовали типологию Майерс–Бриггс<sup>[15]</sup> <sup>30</sup>. Это психологическое тестирование, основанное на идеях Карла Юнга, позволяет получить мгновенное представление о предпочтениях личности, которые влияют на его выбор стиля общения. Опросник позволяет выявить предпочтения людей *без оценочных суждений*; одни не ставятся выше других, в каждом есть свои сильные и слабые стороны. Такой подход позволяет объективнее взглянуть на себя и, главное, не судить других.

Когда мы признаём существование естественных различий, мы лучше понимаем механизм недопонимания (это не моя «вина» и не «вина» другого, а скорее различия в потребностях и интересах). Мы признаём наши «культурные» расхождения, поэтому способны не навязывать свои предпочтения. Мы начинаем уважать культуру другого и строить мост над рвом недопонимания, ставя себя на место другого. Словом, опросник помогает разобраться в себе, улучшает способность получать и передавать информацию, подсказывает, куда двигаться, как стать более открытым к стилю общения товарищей и уважать их предпочтения в получении и передаче информации.



Поэтому перед вторым семинаром мы предложили каждому члену группы заполнить опросник<sup>31</sup>. Также для наглядности мы создали лестницу умозаключений (рис. 7.2), которая демонстрирует, как между людьми возникает недопонимание<sup>32</sup>. Всё вместе поможет участникам программы выйти за рамки личных предпочтений и взглянуть на вещи под другим углом. На рисунке видно, что мы склонны выносить оценочные суждения, формировать ошибочное мнение, делать необоснованные выводы о других и затем укрепляться в них, притягивая в качестве доказательств выборочные факты.



Источник: Ross R. The Ladder of Inference // Senge P., Kleiner A. et al. The Fifth Discipline Fieldbook. New York: Doubleday, 1994. P. 243.

**Рис. 7.2.** Лестница умозаключений показывает нашу склонность формировать ложные убеждения, основываясь на выборочных наблюдениях, ошибочных предположениях

Использование лестницы при самоанализе поможет научиться замедлять принятие решений и не спешить с выводами. С ее помощью можно заметно улучшить коммуникацию в группе. Она не только показывает, что человеку свойственно делать ошибочные выводы (каждый знает по себе), но и объясняет, как достичь взаимопонимания.

Перед людьми стояла и другая задача: использовать новые сведения о себе в работе над неприятием перемен. Большую часть второго семинара мы помогали людям определить свой тип и то, как он влияет на их стиль общения, а также думать и говорить, чтобы добиться взаимопонимания с другими типами. Также участники ответили, удалось ли их коллегам достичь прогресса (основываясь на том, насколько успешным было общение между ними в течение дня). Несмотря на насыщенность семинара, участники сохраняли живой интерес, были активными на протяжении всего занятия. Результаты тестирования коллег интересовали их так же, как собственные, они открыто радовались успехам других.

Чтобы проиллюстрировать сказанное, вернемся к примеру Кэти, описанному в [главе 6](#). В первую колонку она записала: «Лучше управлять своими эмоциями и их выражением. Когда у меня возникают проблемы в одном проекте или с одним из коллег, я беру на себя обязательство сдерживать раздражение. Я постараюсь решать проблему и не позволять своим эмоциям отражаться на моих отношениях с другими людьми и другие проекты». Пройдя тест, Кэти узнала, что ей свойственно слишком эмоционально реагировать на людей с другими предпочтениями, особенно по шкале «суждение — восприятие». Она описывает отношение человека к внешнему миру: его склонность к более структурированному и предсказуемому стилю жизни (суждение) или более гибкому и требующему способности быстро адаптироваться (восприятие).

Как вы уже догадались, у Кэти явно преобладала ориентация «суждение», для комфортной и результативной работы ей нужны были план и структура. Когда она узнала, что коллега, который

раздражал ее чаще и больше других (она считала его «ненадежным»: ему «нужна вечность, чтобы закончить начатое»), ориентировался на «восприятие», она тут же заявила ему: «Теперь понятно, почему я так возмущаюсь. Мы же с тобой две противоположности!» Он, кстати, был очень рад такому откровению!

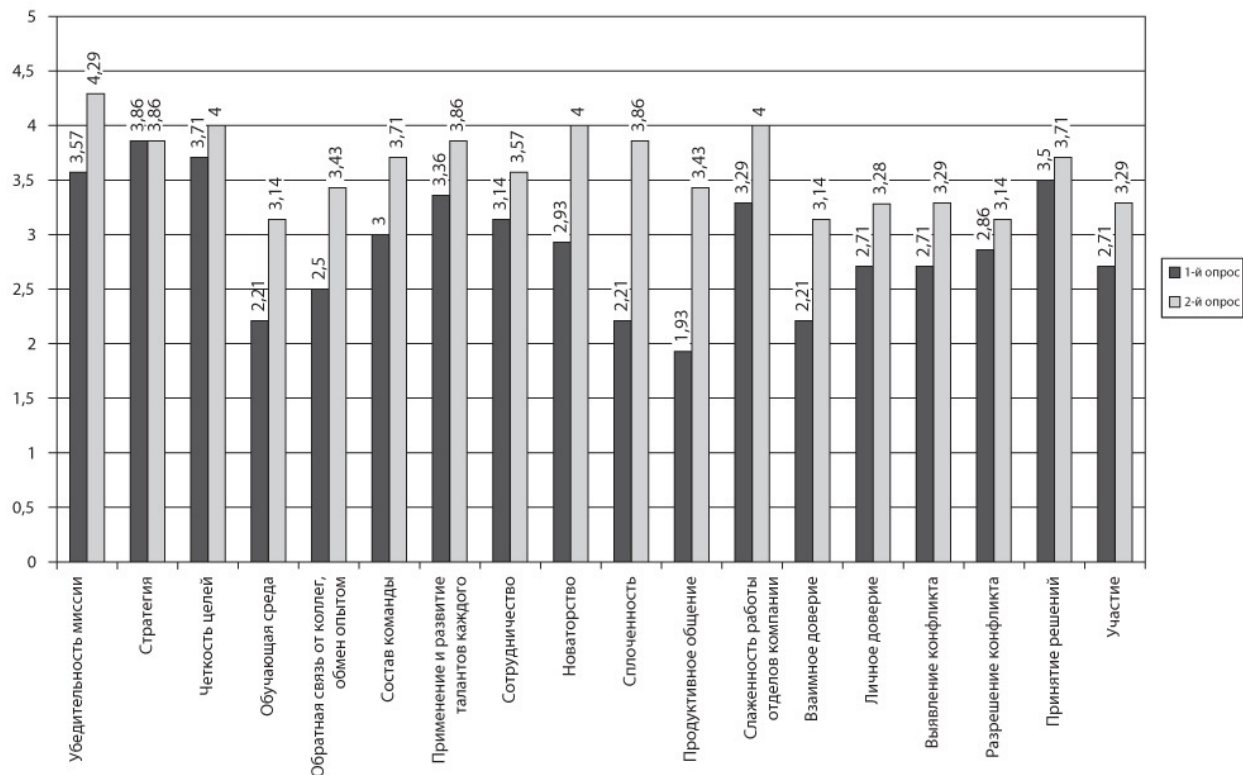
Теперь, когда Кэти чувствовала, что начинает заводиться, она вспоминала этот тест. Одним из главных инструментов борьбы со стрессом для нее был вопрос: что я могу контролировать, а что нет. Понимание своего типа и типов коллег, а также быстроты, с которой она может формировать негативное мнение про людей (благодаря наглядности лестницы умозаключений), помогли ей лучше понять, что она может держать под контролем.

### **Третий семинар: подводим итоги, идем дальше**

На последнем коллективном занятии нужно было подвести итоги, посмотреть, насколько участники приблизились к своим целям, порадоваться успехам и запланировать следующий этап. Мы не столько завершали программу, сколько передавали ответственность за дальнейшую работу самой команде и подводили ее к новому этапу.

Для подготовки к последнему семинару мы разослали всем результаты второго опроса и обсудили их с командой. (Каждый описывал всех своих коллег, но все давали развернутые и вдумчивые ответы. Как и во втором опросе о Кэти, описанном в [главе 6](#), обратная связь была позитивной. Второй опрос показал, что все заметили перемены в товарищах, часто кардинальные.) Кроме того, за неделю до последнего семинара каждый заполнил опросник из 18 пунктов, который мы уже давали группе в начале программы. Мы собрали все данные, чтобы оценить проделанную работу и наметить план на будущее.

Портрет команды, который мы создали спустя несколько месяцев работы, сильно отличался от первоначального. На рисунке 7.3 показаны различия по всем пунктам. Каждый член группы оценивал по пятибалльной шкале успехи команды в разных направлениях. Мы объединили ответы, чтобы увидеть общую картину.



**Рис. 7.3.** Оценка членами команды совместной работы «до» и «после» по пятибалльной шкале

Первоначальные оценки были в основном ниже 3. «Продуктивное общение» набрало меньше всего баллов — 1,93; дальше шли пункты «взаимное доверие в коллективе», «сплоченность» и «обучающая среда», набравшие по 2,21 балла. Несмотря на то что свое доверие к коллегам люди оценили ниже среднего, оно было чуть выше уровня «взаимного доверия» в коллективе (2,71 балла). Каждому казалось, что он доверяет коллегам больше, чем они ему (кроме одного респондента, который оценил взаимное доверие в команде выше, чем личное). Самый высокий средний балл был у «стратегии» — 3,86; за ним следовали пункты «четкость целей» (3,71 балла) и «убедительность миссии» (3,57 балла).

Как мы уже упоминали выше, количественные данные наглядно показывают, что у команды хорошо обстояли дела с «деловыми навыками», а над «тонкими материями» и обучающей средой следовало поработать.

Повторный опрос показал улучшения по всем направлениям, кроме «стратегии», которая изначально набрала больше всего баллов. Очевидный прогресс у «продуктивного общения», «взаимного доверия» и «сплоченности». Во второй раз все пункты были оценены выше среднего (14 пунктов набрали больше 3 баллов, 4 пункта — выше или ровно 4 балла).

Все видят, как изменилось мнение людей о команде. Хотя результаты и не показывают, на каком этапе развития находится команда, коллектив явно продвинулся к общей цели. Глядя на цифры, можно уверенно сказать, что все заметили прогресс. В качестве подтверждения приведем комментарии участников.

Мы сделали большой шаг по направлению к нашим целям. Я очень рад, что нам это удалось!

Вообще-то проблем со стратегией и миссией у нас никогда не было. Сплоченная работа помогла развить дух новаторства и улучшить коммуникацию. Мы движемся в верном направлении.

У нас большой прогресс во взаимном доверии, но показатели пока чуть выше среднего. Оценки были как высокие, так и низкие, а это значит, что еще не все ощутили перемены. Мы не можем двигаться дальше, пока не научимся доверять друг другу.

Убедительная миссия... Нам нужно больше размышлять и учиться как самостоятельно (получать опыт работы), так и в команде (например, «разобрать по косточкам» наше планирование труда, чтобы работать лучше, учитывая, что работать больше мы не можем?!).

Рассмотрев свои портреты «до» и «после», коллектив на последнем семинаре задумался, чего ему не хватает сейчас и что может скоро понадобиться. С тех пор как были установлены первоначальные цели, прошло полгода, и бизнес-контекст за это время изменился. Обсудив принципиальные перемены, сотрудники задумались, как они могут повлиять на свои обязанности, после чего наметили план дальнейшего развития.

Мы использовали обновленную картину потребностей, чтобы помочь очертить следующий круг индивидуальных задач для работы над собой. Каждый рассказал, чем он доволен больше всего,

поделился самым ценным из нового опыта, сообщил, какие цели ставит, чтобы помочь команде, и попросил коллектив поддержать его.

Для начала — цитата из выступления Чета, лидера группы.

Я обязуюсь стимулировать команду к достижению задуманного. Я буду вас поддерживать и следить за ходом выполнения плана. Это непросто. Я хочу, чтобы вы понимали, с чем я сталкиваюсь каждый день. Что лучше: сказать или промолчать? Это хрупкое равновесие. Чтобы создать благожелательную атмосферу в коллективе, я хочу учиться быть хорошим слушателем, задавать вопросы, а не строить догадки. Еще я хочу регулярно проводить такие собрания, как сегодня. Я учусь хвалить человека в режиме реального времени, даже если для этого приходится отправить письмо по электронной почте или оставить сообщение на автоответчике. От вас я жду готовности получать обратную связь от меня. Я понимаю, что вам потребуется терпение, но прошу вас прислушиваться ко мне. Ведь я действую из лучших побуждений. Если у вас есть предложения, как можно улучшить мою обратную связь, готов их выслушать.

А вот выступления других сотрудников.

Я обязуюсь и дальше выполнять обещания: разговаривать с коллегами, учитывая стиль общения каждого. Я хочу стать более собранным и лучше понимать, какой тон выбрать в конкретной ситуации. Мне очень тяжело общаться в группе. Наверное, потому что при обсуждении сложных вопросов я хочу все структурировать, и мои слова порой звучат категорично. Я вроде стараюсь помочь, а выглядит так, будто хочу, чтобы все было по-моему. Я бы хотел научиться задавать вопросы вроде «Это всем подходит?» — и потом позволить команде принять решение, а не вмешиваться во все самому. Я не должен всем руководить. Когда я вхожу в «зону авторитарности», пусть лучше кто-нибудь мне скажет об этом. Мне нужно научиться останавливать этот снежный ком и спокойно воспринимать сигнал. Я не хочу никого ставить в неловкое положение. Неважно, кто это скажет. Если я оказываюсь в зоне, значит, сам этого не осознаю.

Я много говорю не по делу. Слишком углубляюсь в подробности. Ставлю всех в копию, когда отправляю сообщения. Мне нужно думать, что и кому отправлять, а если я сам не могу разобраться, лучше кого-нибудь спросить. Если получите от меня ненужное сообщение, пожалуйста, скажите об этом. Я знаю, что фраза должна быть емкой, тогда и получить из нее можно больше! Если я непонятно выражаюсь, так и скажите: “А теперь давай то же самое в десяти словах!”»

Каждый высказался и попросил команду помогать ему в работе. Все понимали, что подобные соглашения — *следующий* шаг на пути к получению четкой, своевременной и уместной обратной связи от коллег. Некоторые уже обсуждали это раньше. Так начинался новый этап: мы прошли полный цикл постановки индивидуальных целей и сбора информации. Наступала очередь команды брать на себя ответственность за выполнение задач и поддерживать друг друга в деле формирования новых качеств.

Мы попросили каждого члена команды выбрать себе в помощники партнера. Основываясь на результатах семинара, мы разослали всем индивидуальные «договоры саморазвития», выполнять которые лучше всего было в парах. Мы напомнили, что каждому оставался еще один индивидуальный тренинг: переходный, после которого сотрудникам предстояло работать без нас. По завершении семинара участники поделились своими впечатлениями от занятия и программы в целом.

Это была наша последняя встреча. Спустя три месяца мы провели опрос, который показал, что коллективу удалось закрепить и улучшить результат.

## **Повторные опросы**

Мы решили проводить заключительные индивидуальные коучинговые сессии и опросы после последнего семинара. Мы хотели выяснить, как программа изменила команду и каждого в отдельности. Мы устроили опросы через три месяца после завершения программы и увидели, что «закрепилось». Они проводились третьими лицами, чтобы респонденты могли отвечать

честно. Все отметили заметный прогресс команды и личный успех в достижении целей самосовершенствования.

Из комментариев видно, что команда видит себя обновленной, изменившейся в лучшую сторону. Вот несколько примеров, которые добавляют деталей в общую картину.

Программа ускорила процесс сплочения нашей команды. Мы были настолько разобщены и заняты, что без нее нам не удалось бы сблизиться. Каждый хотел изменений, и эта работа привела нас к желаемому результату очень быстро. Как только мы начали, все поняли, что нужно делать.

Совещания проходили лучше с каждым разом. Было приятно наблюдать, как люди иначе реагируют, заводят новые связи. Наконец я увидел открытость, диалог, прямоту, совместное обсуждение вслух, искреннюю готовность помочь. Люди больше не закрывают глаза на проблемы: например, один коллега открыто признал, что его отсутствие на собраниях плохо сказывается на всех.

Я стал доверять товарищам по команде, мы теперь внимательнее друг к другу, наладили диалог, у нас повысился уровень доверия друг к другу.

Каждый заметил значительные перемены и в себе.

Во мне многое изменилось. Я стал гораздо лучше понимать, что значит общаться и как меня воспринимают люди. Теперь я могу управлять собой, и взаимодействие с коллегами тоже наладилось. Я задумываюсь о своей манере общения, смотрю, что получается, а что нет в разных ситуациях. Я стал более сознательным. Когда не получается выполнить обещание, я замечая это. Очень сложно, мучительно сложно смотреть на себя со стороны. Я самокритичный человек и должен смотреться в зеркало, чтобы увидеть, был ли честен с собой, добился прогресса или нет.

Я вижу, когда приближаюсь к опасной зоне. Главное — осознавать. Я дала обещание быть более открытой к предложениям. Например, кто-то не справлялся с работой. У нас каждую неделю были совещания, и я вела себя очень несдержанно, не слышала никого. Теперь я легче отношусь



к разным ситуациям, позволяю другим быть собой. Особенно это заметно на примере одного коллеги, которого раньше терпеть не могла. После семинаров я стала лучше к нему относиться, хотя до того не могла находиться с ним в одном кабинете. Через несколько месяцев увидела его с другой стороны. Он и сейчас не всегда справляется, как мне бы хотелось, но теперь я могу остановиться, если вдруг хочется раскритиковать его в пух и прах.

Дело не только в самосознании. Очень важно научиться понимать: люди могут иначе реагировать на то, что тебе кажется пустяком. Теперь я стал задумываться, прежде чем что-то сказать или сделать, я намного терпимее. Разница почти незаметна, но она есть. Я не продвинулся от нуля до 10, скорее от 8 до 10, но эти два пункта очень важны.

При этом некоторые были обеспокоены, что им не удастся закрепить достигнутый успех.

Я стал лучше себя контролировать. Раньше смотрел на все со своей колокольни, а теперь стал замечать проблемы других. Дается мне это пока с трудом. Я понимаю, что контролировать себя — это хорошо, но когда сильно занят, включаю автопилот, и старые привычки возвращаются.

Теперь я отдаю себе отчет в том, как веду себя с другими. Задумываюсь о своих человеческих качествах, знаю слабости, вижу, в чем они проявляются. Я стараюсь измениться, но это тяжело. Трудно постоянно быть начеку.

Для многих связь между собственным развитием и прогрессом команды была очевидной.

Я очень доволен своим результатом, нашей командой, нашим развитием... Я вырос как профессионал и вижу, что команда тоже многое приобрела. Вместе мы сила. Теперь я понимаю, что несу ответственность не только за себя, но и за команду. Я чувствую это. Команде было трудно вначале. Я всегда понимал это, но, думаю, сейчас начал больше помогать ей — не забывая о себе, конечно.

Люди приходят ко мне, как и раньше, но наше общение стало более продуктивным, а люди — более уверенными в том, что делают. Они развиваются и выглядят счастливее. На днях коллега пришла ко мне за советом, и я совсем иначе с ней общался: сотрудничал, а не давал указания. Так они учатся искать свои решения. Я больше не предлагаю готовых ответов, поэтому они не останавливаются в поисках.

Мы так сосредоточены на выполнении текущих задач, что до конца не понимаем, насколько успех зависит от сотрудничества. До этого я никогда не задумывался о своем поведении в команде. Было интересно. Понятно, что знать свои слабые и сильные стороны очень важно. Но впервые появился повод остановиться и разобраться в себе. Я стал лучше общаться и руководить людьми. Это помогло мне разбить лед. Я научился говорить коллегам: «Я знаю и работаю над этим».

Вот полная картина нашей работы с группой. Коллегам Кэти удалось разработать успешный маркетинговый план, с которым прежняя команда не справилась. Совместная работа над преодолением иммунитета к переменам принесла свои плоды за полгода, и мы считаем, что эти улучшения во многом повлияли на успех в бизнесе. Но как именно?

## **Почему у нас все получилось?**

За отправную точку мы взяли проблему взаимного недоверия в группе. Возможно, это была *основная* проблема: именно недоверие мешало людям общаться и уважать чужие подходы к работе.

Нам удалось понять (по крайней мере в теории), как формируется доверие. Наша рабочая модель, основанная на исследованиях в разных организациях<sup>33</sup>, включает четыре базовых элемента:

- признавать значимость вклада других в успех;
- верить в способности других (их компетенцию) и хотеть исполнять свои обязанности;
- заботиться друг о друге в профессиональном и личностном плане;

- следить, чтобы слова не расходились с делом.

Все они были важны для сотрудников компании, а главную роль в росте доверия в коллективе сыграл лидер.

### **Ключевая роль лидера**

В первые недели формирования нового коллектива руководитель, услышав от сотрудников, что у них не получается работать вместе, предложил решение и попросил выбрать инструктора для устранения проблемы. Такая внимательность показывает его уважение к подчиненным. Даже самые недовольные восприняли отзывчивость руководителя как лидерскую компетенцию: он не дал команде утонуть. Чет поинтересовался мнением коллектива — и люди стали больше ему доверять. Ведь выбранный сотрудниками кандидат не будет *его* человеком. Вдобавок принятие решения на начальной стадии возложило на них ответственность за результат.

На первом групповом семинаре Чет внес новый вклад в формирование доверия, предложив обсудить результаты опроса, чтобы выяснить, какие недостатки в его стиле управления видит команда, и не пытался оправдываться. Он понял, что многие считают его слишком напористым, контролирующим каждый шаг и раздающим указания направо и налево без малейшего одобрения. В другой раз он предстал перед коллективом безоружным, дав обещание не реагировать мгновенно, а сначала спрашивать мнение других и активно их слушать и только потом давать комментарии и указания.

Как это способствовало доверию? Сам факт, что руководитель хочет прислушиваться к словам сотрудников, демонстрирует уважение, признание ценности их мнения. Чет, прежде чем высказаться, внимательно слушал и пытался понять их точку зрения. Выразив намерение считаться с мнением подчиненных в работе над собой, он показал готовность разобраться с одной из главных причин недоверия в коллективе: разницей в подходах к работе.

В долгосрочной перспективе все должны были понять и принять различия в подходах к работе, а достичь этой цели проще, если

руководитель уважает нужды подчиненных. Его публичное обещание имело символическое значение: как лидер он встал в один ряд с теми, кто должен научиться уважать чужой подход к делу (и понять, что успех команды заключается не в том, чтобы все подстроились под него). Кроме того, у сотрудников появилась надежда, что их руководитель в чем-то изменится к лучшему.

После семинара Чет добивался доверия подчиненных, выполняя обещание слушать и понимать сначала, а реагировать потом. Это всем принесло пользу. Прежде всего, готовность задавать вопросы позволила руководителю понять, о чем думают подчиненные, убедиться, что их идеи ценны. Кроме того, внимательно слушая других, он открылся им и их предложениям, стал проявлять больше человеческой заботы. Подчиненные почувствовали его заинтересованность.

Чет также сдержал слово *никогда не использовать для вынесения оценок (формальных или неформальных) сведения о трудностях в самообучении, которыми сотрудники поделились* на первом семинаре и в дальнейшем. Это лучший пример того, как слова не расходятся с делом. (Ценность слова руководителя легко понять на обратном примере: представьте, как сильно и как быстро было бы подорвано к нему доверие, не сдержав он это обещание.)

Сдержать слово в данной ситуации не было серьезной проблемой для Чета. Он твердо верил, что его коллеги обязательно достигнут поставленных целей, если дать им возможность, и документирование процесса не принесет ничего хорошего, а только мешает. Ни разу не сославшись на известные ему проблемы при оценке работы подчиненных, Чет показал, что уважает стремление сотрудников к личностному развитию и заботится об их профессиональной безопасности.

Роль лидера крайне важна для формирования доверительной атмосферы, но привести команду к успеху в одиночку ему не удастся. Необходимо участие каждого. Вот шесть дополнительных факторов, за счет которых команде удалось добиться успеха.

- Общая цель стимулировала команду к развитию.

- Каждый работал над собой, чтобы команда достигла общей цели.
- «Личное дело» каждого согласовалось с общим делом.
- Все чувствовали большую взаимную ответственность и были заинтересованы в развитии.
- Социальная структура группы была благоприятна для личностного развития.
- Структура программы соответствовала потребностям группы.

### **Общая цель стимулировала команду к развитию**

Решение коллектива улучшить качество общения было своевременным, к тому же это могло решить проблему доверия в группе. Совместный поиск определения эффективной коммуникации с самого начала объединил команду. Некоторые были обижены или ощущали себя недооцененными, но образ идеальной коммуникации, созданный совместно, понравился всем. Он стал одним из первых коллективных решений и позволил участникам смело и точно определить источники своего недовольства.

К тому же команда нашла определение качественной коммуникации сама, а значит, взяла на себя ответственность за цель и способ ее достижения. Сотрудники перечислили, что нужно делать для развития доверия, а что нет, и каждый рассчитывал, что другой будет следовать этому руководству. Вспомните, например, решение говорить «открыто, прямо, честно, по делу, уважительно и воодушевленно» или «признать добрые намерения коммуникатора, слушать внимательно, задавать уточняющие вопросы, хотеть учиться новому». Этот образ постоянно напоминал, что эффективная коммуникация зависит от каждого. И, как оказалось, все хотели и могли ее обеспечить.

### **Каждый работал над собой, чтобы команда достигла общей цели**

Когда мы спросили участников, чувствовали ли они, работая над своими целями, связь с общей командной задачей, каждый ответил,

что та была для него очевидной, и многие отметили ее важность.

Все наши обязательства были направлены на то, чтобы команда стала сильнее, мы внимательнее относились друг к другу и к делу; моя цель повлияла на развитие команды, а значит, они были взаимосвязаны.

Полезно разобраться в потребностях, увидеть сильные и слабые стороны команды. Это помогает продвинуться в достижении своей цели и способствует развитию команды. Также полезно заглядывать внутрь себя – ведь каждый из нас так или иначе влияет на командные результаты. Не стоит об этом забывать.

Я считаю, что потребности команды зависят от ее членов. Один дал слабинку, а страдают все. Нам нужно было наладить коммуникацию, и это требовало работы от каждого. Когда мы только начали, я не пытался подстроить свою цель к потребностям коллектива, но они были тесно связаны. Думаю, это единственно верный путь. Если есть общая цель, но нет личной ответственности за нее, не знаю, как можно достичь результата.

Поскольку все стремились стать более эффективными в общении, на одном из групповых семинаров мы провели тест на определение типа личности, который помог людям увидеть других (особенно раздражавших их) людей в более привлекательном свете. Тест и лестница умозаключений помогли людям понять свою роль в искажении смысла диалога, стать менее заносчивыми и улучшить навыки общения. Кто-то сказал: «Мне и в голову не приходило, что я могу казаться грубым в общении с теми, кто делает не то, чего я от них жду». Комментарии вроде этого показывают, что участники научились лучше разбираться в том, какую роль играл каждый из них в формировании взаимного недоверия. И каждая личная победа приближала команду к общей цели.

**«Личное дело» каждого согласовалось с общим делом**

«Личное дело» каждого было тесно связано с общим делом. Неудивительно, что участники обсуждали его с другими и в группе имелось четкое представление о нем. С самого первого занятия людям было предложено переключить внимание на себя. Сначала они публично пообещали работать над собой, представ перед коллегами беззащитными. Они увидели, что с ними работают такие же люди со своими заморочками. Затем они зачитали вслух свои карты иммунитета к изменениям, доверив коллегам самое личное — включая конфликтующие интересы и допущения, проливающие свет на базовые потребности в самозащите.

Это сразу дало положительный эффект: людям неожиданно открылись причины затрудненной коммуникации в группе. Это помогло им сблизиться и способствовало более теплоте и внимательному отношению друг к другу. Доверие в группе также укреплялось за счет того, что люди делились своими результатами по ходу программы. При этом никто не злоупотреблял полученной информацией: успехи отмечали и ценили, за неудачу не осуждали.

Работа над собой ради общего блага, принятие серьезных обязательств, контроль иммунитета к переменам привели команду к успеху. Мы вряд ли увидели бы такой прогресс, если бы сначала не выяснили, что мешало каждому продуктивно общаться с другими. Способность к саморефлексии, или самоосознанию, — главный помощник в процессе изменения себя в рамках группы. Каждый член команды смог посмотреть на себя со стороны и честно сказать, что он увидел. Вы помните, какую работу проделала Кэти и как собственные скрытые обязательства выводили ее из равновесия? Теперь представьте, что каждый в группе сделал то же, имея возможность рассказать о своих затруднениях остальным, получить оценку своих обязательств и признание заслуг. Это серьезное испытание для людей, которым, кроме саморазвития, нужно заниматься повседневными делами.

### **Все чувствовали большую взаимную ответственность и были заинтересованы в развитии**

Этот вывод мы сделали на основе нашего раннего наблюдения, что команда следует принципу: «Неудача одного из нас — общая неудача». Каждый стремился стать лучше и достичь общей для всех

цели. Все понимали, что сначала им нужно наладить общение, и хотели как можно быстрее найти пути решения этой проблемы. Определив цель самостоятельно, они стали нести за нее личную ответственность. Они действовали не по указке; руководитель не просил их создавать доверительную атмосферу в коллективе и не требовал наладить коммуникацию. Сотрудники понимали, что перемены зависят только от них. В одиночку руководителю такой сплоченности добиться бы не удалось.

### **Социальная структура группы была благоприятна для личностного развития**

Желание достичь общей цели помогло не сдаться по пути. Решившийся на перемены человек первое время очень активен, но инициатива быстро сходит на нет, особенно если ему удастся достичь некоторого прогресса и улучшить ситуацию, приближавшуюся к критической. «Нет времени» — стандартное объяснение. В нашем случае каждый член команды продолжал работать над командными и личными целями, хотя задач было много, а времени мало<sup>34</sup>. Чет объяснил, почему никто не сдался.

Самое важное — уверить команду в том, что если один ощущает необходимость что-то изменить, выиграть в итоге могут все. Когда мы решили меняться, все вздохнули с облегчением. Нам были нужны перемены. Все радовались, что кто-то захотел нам помочь, но потом стало ясно: кроме основной работы, придется проделывать еще одну, огромную. У всех и так было много дел. Для поддержания энтузиазма было очень важно, чтобы вся команда четко сформулировала, зачем ей это нужно и что она хочет получить в итоге.

Люди могут побороть неприятие перемен и в одиночку. Но если кто-то знает, над чем мы работаем, сам заинтересован в нашем успехе и постоянно с нами взаимодействует, а значит, мы получаем своевременную и прямую оценку наших действий (и когда движемся к поставленной цели, и когда ищем новый путь), нам намного легче продолжать. Мы хотим выглядеть в глазах других



ответственными и способными. У нас есть запал: «Сказали, что изменимся, — сделаем!»

Общее стремление группы стать лучше делает каждого более ответственным перед другим. Отказаться от цели, если все вокруг тебя поддерживают и рассчитывают на тебя, невозможно. К тому же каждый в твоём окружении прекрасно знает, чего ты хочешь добиться, и в любой момент может поинтересоваться, как дела. Давление и поддержка товарищей стали ещё одним источником мотивации.

Один из участников в конце программы сказал так: «Я считаю, что мы не можем измениться в одиночку. Нужно работать в команде. На индивидуальных коучинговых сессиях ты не сможешь достичь прогресса, потому что не замечаешь изменений. Обучение в команде более продуктивно: другим важно, что ты делаешь, и ты получаешь обратную связь».

### **Структура программы соответствовала потребностям группы**

Для выполнения задач разного типа требуется свое количество времени, свое место, свои средства и ресурсы. Обдумывание и тщательное планирование программы в нашем случае принесли хорошие результаты.

С самого начала руководитель отдела и его подчиненные знали, что проблемы в команде решать своими силами они не будут. Они привлекли ресурсы (нас). Также они понимали, что решить их проблемы за пару дней не получится, и были готовы потратить время, несмотря на огромную занятость.

Они распланировали время, и групповые семинары стали для них святым (сами понимаете, что планирование восьмичасовых семинаров для большинства людей, у которых и без этого напряженный график, — задача непростая). Планирование позволило отвести отдельное время на обучение и наметить срок, к которому станет заметен прогресс. Если вы когда-нибудь занимались музыкой, то наверняка помните желание получше сыграть домашнее задание перед учителем. Так и участники программы знали, что через полгода им предстоит очередная

встреча с нами. Это помогало им оставаться собранными и постепенно готовиться к новому этапу.

Мы стремились сделать каждую встречу — как групповую, так и индивидуальную — в меру безопасной и в меру азартной. Как показывает опыт, лучше всего способствует развитию сочетание поддержки и вызова. Мы разработали упражнения, которые люди могли выполнять вне семинаров, чтобы лучше понять и больше ценить друг друга, и все выбранные нами средства служили той же цели. Собранные данные, которыми мы делились с участниками в ходе процесса, помогали им увидеть, куда и как каждый из них мог прийти сам и привести свою команду.

Эта программа смелая и эффективная одновременно. Естественное и несиюминутное желание рабочей группы проявить себя дает мощную поддержку и стимул каждому продолжать работу над собой. За личными успехами следует общий успех команды.

Из предыдущих глав вы узнали, как по-разному разные люди в разных обстоятельствах «работают над иммунитетом». Возможно, вы и сами решили провести такую работу лично или с коллегами. В третьей, последней части книги мы расскажем, как обойти иммунитет к изменениям, поможем вам разобраться в себе и решить свои проблемы.

ЧАСТЬ

---

III

## **Дело за вами**

*Выявление и преодоление иммунитета к изменениям у себя  
и подчиненных*

## Раскрываем потенциал

### *Три составляющие*

Нам часто задают вопрос «Может ли кто-то быть более расположен к вашему методу, чем другие?». Обычно он сопровождается словами «Уверен, женщинам/американцам/европейцам/гуманитариям он подходит больше». Надеемся, примеры из этой книги убедили вас, что такие предположения ничем не обоснованы.

Но мы заметили, что некоторым действительно проще преодолевать неприятие перемен. Чем более чувствителен человек к трем составляющим, которые мы для простоты назовем «нутро», «голова и сердце» и «рука», тем более впечатляющих результатов он сможет добиться. Рассмотрим эти компоненты подробнее.

### **Первая составляющая: нутро — главный источник мотивации**

Чтобы уверенно встать на путь развития и не сойти с него, человек должен *по-настоящему* хотеть достичь цели из колонки 1. Мало иметь «правильную» цель, пусть даже очень логичную и обоснованную. Вас могут подстегнуть веские причины, которые сливаются с внутренними «должен» и «обязан», но их недостаточно, чтобы дойти до конца. Важно хотеть, инстинктивно нуждаться в изменениях. Вы должны ощущать это нутром.

Мы видели, как люди, называвшие свои цели «важными» или «крайне важными» (оценка 4–5 по пятибалльной шкале), позже отказывались от них. Почему? У них «была кишка тонка» вынести все неприятные моменты, связанные с изменениями. Увидев в карте, что достижение цели зависит от того, смогут ли они изменить свое средство защиты, они заволновались и тут же пересмотрели ее важность. Но противоречие можно решить. Ведь желание изменить ситуацию проистекает из сильного инстинктивного чувства, что *цена* самозащиты — невозможность

добиться прогресса в том, чего хочешь по-настоящему, — уже слишком велика.

Дэвид и Кэти, случаи которых мы рассмотрели в части II, считали свои цели «важнейшими»; они чувствовали, что им *необходимо* добиться их. Они больше не могли *не* идти к ним. Вариант «сдаться» не рассматривался. Они достигли предела. Они узнали цену и поняли, что больше не потянут.

Такой запал возникает от внутреннего ощущения, что если мы не изменимся, пострадают люди, о которых мы заботимся, которых любим. Во время написания этой книги мы работали с успешным бизнесменом, который составил свою карту иммунитета к переменам исключительно в профессиональных целях, начав с установки научиться внимательно слушать. Но когда он понял, что неумение слушать портит его отношения с дочерью, его мотивация изменилась. Психолог сказал, что причиной вызывающего поведения дочери может быть слабая эмоциональная связь с отцом, его эмоциональная недоступность. Эти слова сильно задели бизнесмена. Впервые осознав, что отношения с дочкой не ладятся, он ощутил еще большее желание работать над собой.

«Ощущаемая нутром» инстинктивная потребность снизить уровень стресса (свой или другого человека) — один стимул к работе над собой, а вера в свои силы, знание о том, что мы можем сделать, чтобы добиться желаемых изменений, — другой. У нас может быть сильная цель (развиваться, идти за мечтой, бороться со слабостями, улучшить профессиональные навыки), но если мы не чувствуем нутром, что нам она под силу, или не уверены, что наши действия что-то кардинально изменят, мы не будем ее добиваться. Некоторые люди, имея перед глазами структуру своего иммунитета, сразу понимают, куда идти, чтобы добиться цели, и на что рассчитывать.

Готовность к переменам у таких людей возникает внезапно, после того как они узнают о себе новую правду. Благодаря знакомству со своей иммунной системой они открывают дверь, которую не замечали раньше, и понимают, что не давало им двигаться вперед. Некоторые расстраиваются, но многие видят возможность наконец разобраться в причинах своего подрывного поведения.

Вот как Анна, преподаватель университета и заместитель заведующего кафедрой, описала переломный момент, побудивший ее измениться.

Сеанс картографирования моего иммунитета к изменениям помог мне перестать выполнять работу за других и заняться своими прямыми обязанностями. Я состояла в бесконечных комитетах, брала на себя обязанности и полномочия, доделывала задания, которые бросали коллеги, участвовала в коллективных исследованиях, которые не относятся к моей области. Заполнив таблицу, я будто прозрела. Мне оставалось поверить в себя, чтобы определить личные цели и работать над ними. Сейчас могу сказать, что тот семинар открыл мне на многое глаза и вселил уверенность. Я получила разрешение идти своей дорогой.

Озарение Анны, что она невольно делает из себя жертву, выполняя работу за других, произошло, разумеется, во время размышлений о скрытых конкурирующих обязанностях. Вот что она говорит об этом.

Когда в колонке 3 я записала свои страхи (плохо выполняю свою работу, ошибаюсь, не довожу ее до совершенства), когда озвучила их, у меня замерло сердце. То, чего я так боялась, оказалось правдой! Я знала, что придется отдавать свои статьи на рецензию. В нашей работе важнее отзывов коллег ничего нет. И тут вы можете быть либо мягким и пушистым, но только раз, либо выстроить прочную линию защиты. Людям я кажусь упорной, выносливой, непреклонной, но сама себя я такой не считаю.

Так и выяснилось, что, с одной стороны, я недовольна своей работой, потому что слишком часто помогаю другим, когда у самой полно дел, а с другой — говорю всем «да», потому что мне проще выполнять их работу, чем свою. Отсюда все эти страхи!

Поняв это, Анна тут же составила план, который помог ей переключиться.

К концу того семинара я поняла, что нужно быть более уверенной в себе. Мне требовалось больше времени и какие-то приемы, чтобы заставить себя работать. Я предположила, что если найду время и сделаю наконец свои дела, увижу, что на самом деле не так все плохо.

Мы не можем не сказать, каких результатов ей удалось достичь.

В этом году я получила один престижный грант. Сейчас обсуждаю контракт с крупным издательством учебной литературы, чтобы опубликовать свои новейшие разработки по обучению генетике. Этот проект я представила на грант Национального научного фонда, он получил положительные отзывы, так что я оптимистично настроена; пишу статьи о своем новом методе, объясняю, как он поможет студентам лучше понимать генетику. Я сильно изменилась. Раньше все время ныла и жаловалась, а теперь воспрянула. Это сказалось на всех сферах жизни. Я стала лучше питаться, занимаюсь спортом. Все встало на свои места.

Инстинктивное чувство подталкивает нас к действию либо потому, что текущая ситуация не устраивает нас или наших близких, либо потому, что нам открылся невидимый ранее путь, который вселил в нас надежду. Третий источник инстинктивной мотивации может скрываться в глубоком внутреннем противоречии. В таких случаях люди чувствуют потребность сократить явный когнитивный, эмоциональный или поведенческий разрыв. Из-за такого дисбаланса человек может быть недоволен собой (например, «я бы хотел бросить курить, но курю по-прежнему») или желать добиться чего-то большего (как, например, британский продавец телефонов Пол Потс, который мечтал стать оперным певцом и в итоге выступил перед самой королевой). Кто-то напишет, что хочет восполнить пробел («научиться делегировать обязанности»), другой — что хочет в чем-то себя превзойти (мы работали с высококвалифицированным топ-менеджером, который уже собирался на пенсию, но ради своего удовольствия очень хотел научиться наставлять и «незаметно направлять» молодежь).

У всех свои противоречия (одна нога давит на газ, другая на тормоз) запускают необходимое чутье. Как сказал психолог Уильям Перри: «Организмы *организуют*. Человеческий организм организует *реальность*». Когда вы рисуете перед людьми нелицеприятную картину их крайне противоречивой самоорганизации, они не сводят с нее глаз.

Глубинные стремления дают нам мотивацию и энергию, нутро подталкивает к изменениям. Сделав первый шаг, люди нуждаются в ресурсах, чтобы продолжать путь. Они заложены в следующих двух составляющих, и доступ к ним открывается при первых положительных результатах.

## **Вторая составляющая: голова и сердце. Работа должна задействовать ум и чувства**

В случае любого адаптивного вызова проблемная зона всегда находится выше и ниже шеи. Поскольку иммунитет к изменениям связан и с мышлением, и с чувствами, нужно работать сразу в двух направлениях, чтобы добиться реального адаптивного изменения (см. врезку ниже). Никакие умные мысли и усилия сами по себе не помогут решить адаптивную проблему, если мы ее не чувствуем. А поскольку наши чувства неразрывно связаны с мыслями, мы не сможем чувствовать иначе, пока не начнем думать иначе. Нам необходимо более широкое эмоциональное и когнитивное пространство, в котором мы ощутим, что внутренние конфликты и противоречия нашей адаптивной проблемы не являются неизбежными и неразрешимыми.

### **Чтобы чувства не расходились с мыслями**

Помните случай Давида, описанный в [главе 5](#)? Он поставил цель научиться перераспределять обязанности и сосредоточиваться на действительно важных делах. На первый взгляд она относительно конкретна и безэмоциональна. Но, рассмотрев карту Дэвида, можно увидеть, что эта цель адаптивная, в основном потому, что перераспределение обязанностей было



связано с его личностью и представлениями о том, что такое эффективное руководство. Вспомним его твердое убеждение: «Я считаю, что руководитель, который сам ничего не делает, ничего не стоит. Я бы изменил себе, если бы не работал. Я бы считал себя эгоистом, бездельником, перестал бы себя уважать».

Чтобы освободиться от этого убеждения, Дэвид должен был дать новое определение эффективному руководству, принять его не только головой, но и сердцем. Только так он не потерял бы уважение к себе, остался бы верным своим принципам и научился делегировать обязанности подчиненным.

Чтобы изменить свое представление об идеальном руководителе, Дэвид должен был работать с негативными чувствами (ощущением предательства и презрением к себе), которые возникали от одной мысли изменить стиль управления, который он считал правильным.

Образ мыслей, отражающий иммунитет к изменениям, — не просто когнитивный, или интеллектуальный феномен. Это прекрасная система управления тревогами. Вмешиваться в нее — значит влезать в отлаженный, прекрасно функционирующий, старый механизм, который отгоняет от вас опасности. Это умная сила, которая хочет вас защитить, а иногда и спасти. Получается, голова и сердце с полной отдачей поддерживают иммунитет.

Рассматривая свой «рентгеновский снимок», карту своего неприятия перемен, люди неизбежно видят сразу две реальности: преимущества, которые дает им выбранный путь, и цену, которую придется заплатить за это. Решение адаптивных проблем — это голова и сердце, вместе разгадывающие неизвестные в уравнении «выгода — цена». Понять, что можно быть и чувствовать себя в безопасности, даже когда происходит изменение, — основная задача. Под работой над тревогой мы имеем в виду следующее: мы оказались в открытом поле с новым осознанием того, что мир устроен не так, как мы себе представляли. Но наше новое поведение, которое было для нас немыслимо еще недавно, ничем нам не угрожает, даже может принести намного больше пользы. Мы можем это пережить, да вдобавок преуспеть. Это открытие — своего

рода переоценка рисков и пользы. Оно включает одновременное «обдумывание чувств» и «ощущение правильности новых мыслей».

Чтобы не быть голословными, посмотрим, как прошло переключение Кэти (ее случай описан в [главе 6](#)). Таблица 8.1 показывает, какую выгоду она получала от других и себя, когда была во власти своей иммунной системы, порождающей неприятие перемен («до»), и когда стала осознанно свободной от нее («после»). Какую-то выгоду она имеет в обеих ситуациях, но принципиальная разница в том, что во втором случае ничто не сдерживает ее стремления лучше контролировать свои эмоции. Раньше Кэти реагировала на все эмоционально, не просила о помощи, не могла отказать, работала на износ, а теперь держит эмоции под контролем, умеет расставлять приоритеты и работать в удобном темпе, говорить «нет» себе и другим.

**Таблица 8.1.** Выгода Кэти: до и после

| Выгода                           | Во власти иммунитета   | Свобода от иммунитета  |
|----------------------------------|--|--|
| Какую выгоду получаешь от других | Люди говорят, что на меня можно положиться в работе, я выполняю всё вовремя. Коллеги считают меня надежной.<br>Коллеги утверждают, что я отличный сотрудник (110% усилий и доведение всего до совершенства)  | Коллеги считают, что на меня можно положиться. Меня уважают не за то, что я делаю, а за то, какая я есть.<br>Я получаю надежную обратную связь, если людям вокруг кажется, что я завожусь.<br>Я часто получаю полезные отзывы о своей работе и положительную оценку своего вклада в команду.   |
| Какую выгоду получаешь от себя   | Я избегаю ощущения своей некомпетентности, не позволяю другим отнять у меня любимое дело.<br>Я знаю, что могу получить отличный результат.<br>Я знаю, что всегда выкладываюсь на 100% и никогда не подведу команду и себя.<br>Я успешно скрываю от других правду о своем несовершенстве. | У меня появилась уверенность.<br>Я довольна, что теперь понимаю, чего стою. Пропало ощущение, что у меня могут отнять что-то дорогое. Пропало ощущение некомпетентности. Я знаю, что моя ценность внутри, а не вовне. (Раньше я всё время что-то «делала», а сейчас стараюсь «быть» собой, использовать свой уникальный опыт и знания, чтобы добиться хорошего результата.)<br>Я довольна, что могу позаботиться о себе, правильно выбирая, над чем и как хочу работать. Я не боюсь перегореть. Я задумываюсь, |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | что могу контролировать, а что нет, и действую исходя из этого. |
|--|--|---|

Посмотрим, какие изменения произошли в случае Дэвида. Изначально он чувствовал, что поступает правильно, делая все самостоятельно и не прося о помощи. Потом он понял, что перераспределение обязанностей и сосредоточенность на главном приводят к лучшим результатам. Выяснилось, что он может быть довольным собой, работая по принципам, которые ранее отвергал. Таблица 8.2 вкратце описывает произошедшие с ним перемены.

**Таблица 8.2.** Выгода Дэвида: до и после

| <b>Выгода</b>                    | <b>Во власти иммунитета</b>  | <b>Свобода от иммунитета</b>   |
|----------------------------------|--|--|
| Какую выгоду получаешь от других | Они считают, что я умный, умею решать проблемы, могу выполнить их работу лучше, чем они. За это они меня уважают.  | Любям нравится понимать, что происходит: в каком направлении мы движемся и почему именно туда. Им нравится, что я позволяю принимать решения. А главное, люди подходят ко мне со своими идеями. Это очень радует. Больше, чем раньше, когда я всё делал сам.   |
| Какую выгоду получаешь от себя   | Я не чувствую себя эгоистом, бездельником, зазнайкой.<br>Я чувствую себя нужным и полезным, когда выполняю работу сам, тружусь очень продуктивно. Это сближает меня с другими. Я проделываю колоссальную работу. Мне нравится быть лучшим.<br>Я чувствую связь со своими корнями, не боюсь грязной работы (и выполняю ее лучше всех), хотя я и босс в деловом костюме. | Я чувствую себя нужным и полезным, когда нахожу новые пути наладить эффективную работу сотрудников. (Я обращаю больше внимания на достижения подчиненных.)<br>У меня есть новая концепция продуктивности, которая позволяет мне чувствовать связь с корнями. (Я не веду себя эгоистично и помогаю другим.)<br>Я стал больше себя уважать как лидера, который способен руководить работой и организовать ее (найти людей и деньги). Мой стиль стал чище и привлекательнее: теперь я понимаю, что не должен что-то делать, чтобы понять, что происходит, но должен знать, что происходит, чтобы управлять. Я не должен быть лучше подчиненных; если так случается, значит, я плохо справляюсь со своими обязанностями. |

Когда людям открывается много новых возможностей там, где раньше не было ни одной, они обретают надежду и чувствуют прилив энергии. Опыт жизни в не менее безопасном, но намного более широком пространстве опьяняет и дает серьезную мотивацию к работе. По-новому мыслишь — значит, по-новому воспринимаешь; по-новому чувствуешь — значит, по-новому мыслишь. Энергия, которая была заперта в ловушке иммунитета, высвободилась — и мы чувствуем, как сразу поумнели и стали лучше контролировать свою жизнь. Свежая энергия ведет к новым действиям, и некоторые из них способствуют адаптации. Тут мы подошли к третьей составляющей успешных изменений.

### **Третья составляющая: рука. Работа должна задействовать мышление и поведение**

Какой бы сильной ни была ваша мотивация, просто понимать или чувствовать освобождение от оков иммунной системы недостаточно. Кант говорил, что созерцания без понятий слепы. Так и есть: мы видим то, что создает для нас мышление. Но верно и то, что понятие без начинания парализует. Мы должны взяться за новое. К успеху приводят намеренные конкретные действия (рабочая рука), которые *несовместимы* с нашей иммунной системой; а значит, мы можем проверить свои мысленные установки.

Начнем с самого простого. Сначала наблюдаем за своим поведением, описанным в колонке 2: действие и бездействие (которые мешают добиться цели). Так мы можем проследить за скрытыми обязательствами и твердыми убеждениями, или базовыми допущениями, в реальном времени, и лучше понять, что происходит в нашей голове. Благодаря наблюдениям можно также увидеть второстепенные области, где правят базовые допущения, которые могут мотивировать к изменениям, потому что мы видим, какую цену придется заплатить. На одном из ранних этапов Дэвид как раз с этим столкнулся (см. врезку ниже).

Следующий шаг: вести себя по-новому — делать то, что убеждения говорят нам *не* делать, — чтобы понять, насколько эти запреты обоснованны. Мы должны задумываться о том, какие действия предпримем и какие данные соберем. Исследование

наших мысленных установок через намеренное поведение, сбор и анализ информации — базовые средства, которые мы используем, чтобы сократить разрыв между желаниями и способностью их выполнить.

### **Наблюдаем базовые допущения в действии**

Дэвид начал наблюдать за собой и заметил, что продолжает брать на себя слишком много и не просит других помочь. Такое поведение явно противоречило его намерению лучше распределять обязанности. Он начал замечать, когда говорит «да», когда не попросит о помощи, и понял, что это дает ему больше преимуществ, чем он думал, когда составлял первую карту. Наблюдая за своим поведением и анализируя его, он выяснил, что чувствует «себя нужным и полезным», если выполняет работу сам, и тогда трудится очень продуктивно. Именно это «сближает» его с другими, ему «нравится быть лучшим». К тому же благодаря этому он заслужил положительное отношение коллектива: «Они считают, что я умный, умею решать проблемы. За это они меня уважают». Это были важные дополнения к обязательствам колонки 3 — защитить свой образ, который он так любит: нужного, полезного, лучшего человека.

Наблюдения за собой также помогли Дэвиду увидеть, что неумение перераспределять обязанности на работе влияет и на его личную жизнь. Помимо того что из-за кучи дел он возвращался домой поздно, он вдруг осознал, что никогда не нанимал помощников по хозяйству. Нам он сказал, смеясь: «У меня явные проблемы с делегированием обязанности подстричь газон!» Также он заявил, что будет чувствовать себя неловко, если кто-то станет гладить его белье.

Цель в том, чтобы собрать данные и проверить свои базовые допущения. Нам *не* нужно пытаться стать лучше, пока мы получаем информацию. Мы оказываемся в оптимальных условиях для решения адаптивной проблемы и постепенно учимся изменять свое

безопасное, но ограниченное запретами существование. Ведь дурные ожидания не оправдываются, даже если мы позволяем себе делать то, что раньше было недопустимо. К тому же мы можем узнать, что такое радость, удовлетворение и уверенность, которые появляются, когда мы достигаем прогресса на пути к цели. Именно это испытал Дэвид (см. врезку ниже).

Менять одновременно образ мышления и поведение не так-то просто. Как правило, человеку под силу что-то одно, и в этом основная трудность. Для начала рассмотрим вариант с поведением. Некоторым трудно удержаться, чтобы сразу не начать вести себя по-новому. Мы уже видели, что люди начинают действовать по целому ряду причин, в том числе чтобы доказать себе, что способны «это» сделать (какую бы задачу они перед собой ни ставили), довести начатое до конца, не струсить и пройти через «это». Проблема решена. (Это случается даже с теми, кто понимает и принимает замысел карты: ведь «неправильное» поведение составляет ее суть, и если оно изменится, потребуется менять всю *систему*.) Как пациент, который прекращает курс лечения, как только утихнет боль, многие путают кратковременное изменение поведения с достижением цели.

## Проверка базового допущения

Вернемся к Дэвиду, чтобы посмотреть, как в его адаптивной работе сочетаются мысль и поведение. Через несколько недель он сумел отказаться от выполнения некоторых привычных дел и перепоручил их другим. До этого он изучил предпочтения сотрудников, чтобы знать, кого просить; так он повысил вероятность того, что назначенный человек справится с задачей.

Дэвид хотел научиться лучше перераспределять обязанности прежде всего для того, чтобы иметь возможность сосредоточиться на самых важных рабочих вопросах. Он выделил три приоритетные задачи и начал работать над ними.

Пока изменилось только поведение Дэвида. Если он на этом остановится, новое поведение окажется техническим решением его адаптивной проблемы: вместо того чтобы «узнать», он «станет

лучше». Если же это поможет ему проверить свои установки, посмотреть на себя в роли лидера со стороны, убедиться, что он приносит пользу, даже если не выполняет работу за всех, а делает только самое важное, то он постепенно переключится на достижение своих целей. Он не может предсказать свою реакцию, а значит, проверка объективна. Информация, которую он получит, может утвердить его в своем видении проблемы и необходимости защищаться, или же он переосмыслит проблему и сократит или сведет на нет ее влияние на свою жизнь.

Он собирает разнообразную информацию, наблюдая за своей командой и тем, что происходит после перераспределения задач: когда он дает людям шанс проявить себя, они выполняют задания лучше его; он испытывает смешанные чувства из-за их успеха (ему нравится, что сотрудники преуспевают, но это небольшой удар по его самолюбию); подчиненные ценят его стремление быть более открытым; он гордится, что его идея определять отправную и конечную точки, задавать контекст при распределении задач помогла людям добиться успеха; он видит свой вклад.

Одновременно он собирает информацию о том, что происходит, когда он долго работает над одним важным делом: поначалу ему кажется, что его работа недостаточно важна или уникальна, но потом находит новые пути для сближения с коллегами, получает новую энергию и лучшие результаты. Все это подогревает его азарт и веру в то, что он может добиться еще большего, перестав контролировать детали и начав обдумывать и планировать работу.

Его первоначальное убеждение было таково: «Я считаю, что руководитель, который сам ничего не делает, заносчив и ничего не стоит. Я бы изменил себе, если бы не работал. Я бы считал себя эгоистом, бездельником, перестал бы себя уважать». Проверив его с помощью нового поведения, собрав информацию о влиянии такого поведения на его жизнь, он сформулировал свою задачу иначе: «Я должен не столько делать, сколько знать. Я должен понимать, как части собираются воедино, чтобы эффективно выполнять масштабную работу. Возможно, дело даже не в том, чтобы уметь, а в том, чтобы обладать подробной

информацией».

Причины такой путаницы вполне объяснимы. Если вы решили похудеть на 10 кг за 10 лет и диета наконец-то вам помогла, вы можете подумать, что цель достигнута. Но на деле она не в том, чтобы сбросить 10 кг. Многие (и вы наверняка тоже) теряли килограммы *много раз* в жизни! Настоящая цель в том, чтобы похудеть и *удерживать вес*. Диета не приведет вас к долгосрочному результату. Для этого нужно изменить привычки, а вместе с ними и образ мышления. Когда мы работаем над настоящими адаптивными целями, для которых требуется *развивать* сознание, мы должны постоянно изменять направление мысли в зависимости от того, что нам показывает практика.

Никакая работа не может быть выполнена только за счет «озарений», какими бы мощными и правильными они ни казались. Тут мы видим другую распространенную ситуацию: люди углубляются в самопознание, думают, анализируют карту иммунитета к изменениям, рассуждают, но ничего не предпринимают. Возможно, они отталкиваются от своей неписаной теории изменений, принцип которой — самостоятельный анализ внутреннего мира. Можно предположить, что лучшее понимание своей мотивации приведет к изменениям или ключ к ним лежит в разгадке образа мышления. Но размышление без действия так же бесполезно, как и действие без размышления.

Эти два диаметрально противоположных подхода имеют в основе один и тот же ошибочный принцип: «*Еще один раз* (сделаю так, подумаю об этом) и постигну наконец секрет, почему я никак не могу измениться».

## **Как достичь адаптивного изменения: общие принципы**

На примерах Дэвида и Кэти мы объяснили, что люди должны найти в себе (нутро, голову, сердце и руку), чтобы добиться адаптивных изменений. В обоих случаях среда также играет важную роль, и это не случайно. Мы имеем в виду не только отношения людей



с наставником или коучем. Намного важнее вклад людей, которые были рядом все время, пока человек работал над собой, будь то коллега, супруг или лучший друг.

Без окружения очень сложно увидеть, какие мы. Мы ограничены своим видением. На одной из наших любимых карикатур Гари Ларсона изображен старательный художник, перед которым в вальяжной позе сидит модель. Но на картине вместо нее мы видим изображение гигантского насекомого. Все становится ясно, когда заметишь маленькую мушку на очках портретиста. Если никто, кроме него, не увидит результат, он останется очень доволен тем, какого реализма ему удалось добиться! Ему явно не хватает человека рядом, который поставил бы под сомнение его искаженное видение мира. Без внешнего воздействия он минует зону изменений и навсегда остается при своем мнении.

Задержаться в зоне перемен и добиться прогресса проще, когда в процессе задействованы другие люди. Мы делимся с кем-то своими планами, например научиться активно слушать (возможно, мы даже попросим его нас контролировать). Когда кто-то близкий знает, к чему мы стремимся, мы можем обратиться к нему за советом. Или он может сказать, что ему очень понравилось, как мы внимательно слушали его выступление на вчерашнем совещании, или даже набраться смелости и объяснить, что мы делаем не так. Иногда другой человек одним своим присутствием напоминает о том, над чем мы трудимся. Эти сигналы быстро вернут нас в зону перемен. Когда другие в курсе наших дел, появляется социальная взаимная ответственность; мы полагаемся на помощь других в достижении собственных целей.

Для адаптивных изменений важно прежде всего чутко чувствовать необходимость перемен нутром, настроить связь между головой и сердцем, браться (руками) за дело, оставаясь при этом в социальном контексте. Когда все составляющие на месте, люди меняются. Что общего во всех этих историях успеха?

- Людям удалось изменить образ мышления (систему создания смыслов, которая влияет на наши мысли и чувства) и поведение; они не ограничились чем-то одним в надежде, что остальное придет само.

- Все они стали внимательно следить за своими мыслями, эмоциями и поведением, научились извлекать из них нужную информацию. Они видят, что управляет ими, а не только то, чем управляют они.
- Изменение образа мышления привело к тому, что они увидели больше возможностей: перестали бояться оказаться там, где не могли или не должны быть (потому что это слишком сложно или опасно).
- Они целенаправленно рисковали и формировали новые убеждения на основе реальных, а не воображаемых последствий не свойственного им поведения. Страх перемен уменьшился, если не исчез совсем, а удовольствие от работы значительно увеличилось.
- Возросло их мастерство, появились новые возможности и сферы контроля, открылся новый уровень свободы. Они развиваются и даже добиваются цели, зачастую достижения превосходят их замыслы. Они не просто решают проблему, а учатся по-новому мыслить, а значит, смогут применить этот подход к новым ситуациям в работе и личной жизни.

Готовы ли вы раскрыть свой потенциал и помочь в этом коллегам, подчиненным или целой организации? Интересно, что будет, если направить противодействующие силы в иное русло? Если да, что вы сделаете прежде всего? Мы рекомендуем составить личную таблицу — карту своего иммунитета к переменам. Просканируйте себя, сделайте «рентгеновский снимок». Как изменится ваша цель, если сделать из нее «правильную проблему»? Какое значение будет иметь для вас ее решение? Ответы на эти вопросы вы сможете найти в следующих главах.

# Выявление иммунитета к изменениям

После выхода нашей предыдущей книги<sup>[16]</sup> мы помогли тысячам людей создать их карты иммунитета к изменениям и подготовили инструкторов, которые теперь направляют людей на этом пути вместе с нами. Большинство считали полученный опыт крайне важным, но больше трети участников не могли с ними согласиться. Для них тренинг оказался «интересным» и даже «полезным», но научиться тому же, что их коллегам, им не удалось.

Поэтому мы решили выявить места, где люди спотыкались, и наладить процесс. В результате мы значительно снизили «уровень сбоев». Теперь почти все, кто создает карты, находят их мощными и интригующими (4 или 5 по пятибалльной шкале).

Если вам еще не доводилось составлять карту иммунитета к изменениям, то у вас теперь есть возможность воспользоваться всеми новыми наработками. Если же вы ее уже создавали, мы искренне советуем *не* пропускать эту главу. Уверены, вы усовершенствуете свои навыки, а мы поможем вам избежать подводных камней.

## Приступаем

Выбрать хорошую цель для работы над собой крайне важно. Вспомним, как мы помогали сотрудникам Питера Донована включиться в процесс (см. [главу 2](#)). На первой встрече мы интересно общались три часа, но это ни к чему не привело. Только со второго раза мы смогли запустить процесс, который позже, по словам Питера, изменил ДНК руководства компании.

В первый раз нам выделили полдня на выездном семинаре для руководителей (всего их было 18 человек, включая всех руководителей высшего звена и их непосредственных подчиненных). Когда они впервые задумались о цели работы над собой, мы стояли в сторонке. Мы дали им пару минут подумать, что важнее и сложнее всего в их работе, а затем спросили: «Чему вам

нужно научиться, чтобы справляться с самыми сложными и важными обязанностями *значительно лучше?*»

Каждый быстро придумал ответ, а затем постепенно создал «рентгеновский снимок», показывающий, как и почему он себе препятствовал в достижении цели. Многих очень увлекло создание карт. Участники семинаров часто говорят о том, что «не ожидали такого» и им вдруг «бросилось в глаза» то, чего раньше они в себе не замечали. Эта группа не стала исключением. Саму идею иммунитета к изменениям они называли вдохновляющей и разумной. Питер поблагодарил нас за продуктивную работу и сказал, что этот опыт пригодится им в будущем.

Но этого не произошло.

Год спустя мы поговорили с Питером и пришли к выводу, что проделанная тогда работа абсолютно никого и ничто не изменила. То, что он нам тогда сказал, мы неоднократно потом слышали от других руководителей, с которыми работали.

Одно дело — если стоит задача показать иммунитет к изменениям как интересную идею. Познакомить каждого с ней на личном опыте — неглупый подход. Но если стоит реальная цель значительно изменить человека, а в нашем случае целый коллектив, то *всё* зависит от того, что люди записывают в колонку 1! Даже если вы в работе отталкиваетесь от результатов диагностики [тема следующей главы], все равно ощутимые изменения наступают, только *если ориентироваться на колонку 1*, а если записанное не является оптимальной целью, то, как бы ни был хорош этот подход, в результате выйдет не то, что нужно!

Если дать людям самим решать, что записывать в колонку 1, ничего путного не выйдет. Нам всем нужен взгляд со стороны. Одна из основных идей вашей программы — мы сами себя обманываем, так ведь? А значит, в работе над собой никто не может полагаться на собственное мнение.

Питер и два его заместителя загорелись идеей попробовать еще раз, изменив подход. Они заметили, что их компания (как и многие другие) потратила много времени на оценку персонала, организацию обратной связи с руководством, постановку целей для

улучшения качества работы, а в итоге год спустя осталась с тем же. По этому поводу у них было два соображения.

- Возможно, преодоление иммунитета к изменениям «распутает» эту ситуацию и повысит окупаемость приложенных усилий.
- У людей было слишком много личных целей для работы над собой. Что, если выделить «одну большую» и сосредоточить на ней все внимание?

Они начали активно вовлекать людей в работу по установке личных целей, а выражение «одна большая цель», как вы видели в [главе 3](#), прочно закрепилось в лексиконе компании. Каждый руководитель должен выбрать одну цель, которая «волнует его лично» и «точно поможет развитию компании». Она не должна быть формальной — из тех, которых можно достичь, просто получив новый навык. Скорее она должна зависеть от развития личности. При этом она не должна требовать полного преобразования человека.

Перед следующим тренингом для руководителей каждый участник получил обратную связь из нескольких источников.

- От человека, у которого они в подчинении: «Если будешь работать над собой в этом направлении, шансы на премию (повышение и т. д.) значительно возрастут».
- От коллег: «Вот это, на мой взгляд, поможет тебе лучше работать в команде».
- Минимум от одного подчиненного: «Это позволит мне лучше справляться с обязанностями, которые вы на меня возлагаете».

Высшее руководство собрало варианты общей цели, предложенные непосредственными подчиненными, и обсудило их: «Действительно ли они так хороши? Приведут ли они к серьезным переменам в компании?» Также они выяснили, какую большую цель предложил бы *каждый из них* лично. Не остановились и на этом: тот же вопрос был задан инструкторам и даже некоторым собственникам, чтобы убедиться, что выбранные цели

действительно стоящие. Работой они опрос не ограничили. По словам Питера, они обсудили эту тему даже с членами семьи.

Наш коллега, эксперт по методологии исследований, сказал: «Вы не сможете прикрыть блестящим анализом изначально провальный план». Как мы можем вам помочь не провалить план? Во-первых, не рассчитывайте осилить описанную технику за раз. Вам потребуется совет со стороны даже перед тем, как вы начнете заполнять колонку 1. Поговорите с людьми на работе и дома, посмотрите, загорятся ли у них глаза от перспективы, что вы добьетесь поставленной цели. Спросите, могут ли они предложить свой вариант, то, чего, по их мнению, вам не хватает; то, что они хотели бы в вас изменить. Не записывайте ничего в колонку 1, пока не будете уверены, что эта цель одинаково важна и для вас, и для людей вокруг.

## Колонка 1: цель личностного развития

После подготовительной работы начинайте заполнять карту иммунитета к переменам (табл. 9.1). В исследовании себя вам поможет пример Фреда, реального руководителя. (Мы упоминали о нем в [главе 8](#): он хотел научиться лучше слушать других, а когда узнал, что от этого зависят его хорошие отношения с дочерью, понял всю срочность этой задачи.)

Таблица 9.1. Личная карта иммунитета к изменениям

| 1. Обязательство (цель личностного развития) | 2. Вместо этого делаю / не делаю | 3. Скрытые конкурирующие обязательства | 4. Базовые допущения |
|--|----------------------------------|--|----------------------|
|  |                                  | Коробка переживаний:                   |                      |

Итак, вы спросили совета близких и заполнили колонку 1. (Ладно, мы знаем, что на самом деле нет. Вы просто читаете. А пора приниматься за дело! Вы намного лучше поймете, что такое иммунитет к изменениям, если увидите, как он работает, на своем примере! Не торопитесь. Хорошенько подумайте; потом и только потом запишите первый черновой вариант своей цели, свое обязательство.)

Посмотрите в табл. 9.2, что записал сначала Фред в колонку 1. Он мог согласиться с каждым из этих утверждений, и вам предстоит сделать то же.

Таблица 9.2. Первый вариант цели Фреда

| 1. Обязательство (цель личного развития)             | 2. Вместо этого делаю / не делаю | 3. Скрытые конкурирующие обязательства | 4. Базовые допущения |
|--|----------------------------------|--|----------------------|
| Лучше слушать (не отвлекаться), не быть нетерпеливым |                                  | Коробка переживаний:                   |                      |

- Мне это важно. Если я смогу значительно улучшить навык, многое изменится. Я очень хочу научиться; нельзя откладывать. Дело не в том, что это хорошо, а в том, что мне это нужно, неважно почему.
- Это важно кому-то рядом. Я знаю, что другие высоко оценят мои усилия.
- Мне понятно, что успешный исход дела в первую очередь зависит от *меня*. Изменений, которые приведут к чему-то хорошему, предстоит добиваться *мне*. (По сути, человек с такой целью может испытывать другие чувства: «Если бы люди не надоедали мне своей скучной и неважной болтовней, я бы внимательнее их слушал».)

Если ваш черновой вариант не подходит под какое-то из этих утверждений, не переживайте: так часто бывает. Но тогда вы не должны переходить к колонке 2. Это распространенная ошибка. Польза от карты иммунитета будет максимальной, если вы потратите время на четкую формулировку цели, которая будет соответствовать всем упомянутым выше критериям.

Хотя запись Фреда не противоречит никакому из критериев, мы нашли в ней недочет и покажем на его примере, как работать над черновиком. Фред выводит свою цель через отрицание, говоря, чего он *не* хочет делать («не отвлекаться, не быть нетерпеливым»). Как показывает наш опыт, лучшего результата люди добиваются, говоря о своих целях в утвердительной форме: какими они *хотят* стать, а не какими должны *перестать* быть. Фред переформулировал цель,

как вы можете видеть в табл. 9.3. Если вы заметили за собой такое, советуем изменить формулировку.

Таблица 9.3. Исправленная карта Фреда

| 1. Обязательство (цель личностного развития)                  | 2. Вместо этого делаю / не делаю | 3. Скрытые конкурирующие обязательства | 4. Базовые допущения |
|---|----------------------------------|--|----------------------|
| Лучше слушать (жить настоящим, быть внимательным, терпеливым) |                                  | Коробка переживаний:                   |                      |

## Колонка 2: смелая ревизия

Из примеров, приведенных в этой книге, вы уже знаете, что следующий шаг — смело перечислить все свои действия (или бездействие), которые *мешают* цели из первой колонки.

Несколько уточнений, прежде чем вы начнете заполнять колонку 2.

- Чем конкретнее вы сможете описать свое поведение (что вы делаете, а что нет), тем лучше. Фред, например, сначала написал «Я раздражаюсь». Человек, который хочет научиться справляться со сложными разговорами, мог бы написать: «Мне неприятны конфликты». Оба варианта не годятся: они описывают ваше состояние, а не поведение. Мы уточняем: «Что вы *делаете* или *не можете сделать* в результате раздражения, дискомфорта или любого другого неприятного чувства?» Прежде чем вы запишете свои варианты, посмотрите, что изменилось в таблице Фреда.
- Чем больше вы запишете и чем честнее будут ваши ответы, тем точнее окажется диагноз. Эти записи вам не придется никому показывать, поэтому будьте честны с собой. Цель не в том, чтобы пристыдить, смутить или обвинить вас. Вы очень скоро поймете: чем точнее будет запись, тем больше вы обретете в конце.
- Важно, чтобы *всё*, что вы записываете, демонстрировало, как вы *противодействуете* своей цели. (Конечно, вы делаете что-то и *на благо* ей. Это хорошо, но суть в другом. Не нужно



искать баланс. Вы больше узнаете об иммунитете, наблюдая за своими действиями или бездействием, которые *подрывают* усилия, направленные на достижение цели.)

- Также вы должны понимать, что мы не спрашиваем, *почему* вы так поступаете, не просим прекратить это и стать идеальным. Желание найти объяснение своим неудачам или разработать стратегию по избавлению от пагубных привычек на этом этапе бывает очень сильным. Оно и понятно: смотреть на список своих слабостей никому не приятно, хочется что-нибудь предпринять, чтобы он исчез из виду. Постарайтесь подавить этот порыв. Сейчас вы вдумчиво и честно описываете свое поведение, каким бы нелিপеприятным оно вам ни казалось.

Для примера изучите ответы Фреда в табл. 9.4.

Таблица 9.4. Вторая колонка Фреда

| 1. Обязательство (цель личностного развития)                   | 2. Вместо этого делаю / не делаю  | 3. Скрытые конкурирующие обязательства | 4. Базовые допущения |
|--|---|--|----------------------|
| Лучше слушать (жить настоящим, быть внимательным, терпеливым). | <p>Я переключаюсь с одного на другое.</p> <p>Я начинаю смотреть в телефон.</p> <p>Мысленно, а иногда и на бумаге перечисляю, что еще должен сделать.</p> <p>Когда общаюсь с клиентом, начинаю обдумывать ответы на его реплики и перестаю слышать, что он говорит.</p> <p>При разговоре с дочерью думаю о том, что она делает не так, и не слышу, что она говорит.</p> <p>При разговоре с женой часто думаю «это не</p> | <div>Коробка переживаний:</div>        |                      |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  | срочно», и мое внимание автоматически переключается на то, что я считаю срочным. |  |  |
|--|--|--|--|

Если у вас с кем-то налажена регулярная обратная связь, есть тот, кто вас контролирует и оценивает, вы можете воспользоваться этим как дополнительным источником идей для записи в колонке 2. Если нет и у вас не получается создать хороший список своих контрпродуктивных действий, вот вам последний совет — для храбрых. Подойдите к людям, которым доверяете, которые на вашей стороне, и спросите их, не замечают ли они у вас поведение (или избегание), которое, по их мнению, мешает вам добиться цели. Будьте уверены: *им есть что добавить в список!* Поблагодарите их и начинайте записывать наблюдения в колонку 2. За работу! Когда закончите, пройдитесь еще раз по критериям, убедитесь, что ваши записи под них подходят. Не приступайте к следующему заданию, пока не заполните колонку должным образом и не внесете необходимые правки.

### Колонка 3: скрытые конкурирующие обязательства

Вы уже обратили внимание на пустой квадрат в колонке 3? Это так называемая коробка переживаний, в которую вы соберете «сырье» для записей.

#### Этап 1: заполняем коробку переживаний

Когда вы изучали примеры карт, приведенные в этой книге, наверняка заметили, что третья колонка открывает что-то неожиданное своему автору. Только после того, как человек ее заполнит, становится видна скрытая динамика, проявляется иммунитет к изменениям. Обозначается целый набор конкурирующих обязательств, которые соседствуют с целью из колонки 1. Например, в [главе 2](#) мы выяснили, что Питер искренне хотел:

- быть более открытым новым предложениям;

- быть более гибким, особенно при пересмотре ролей и обязанностей;
- быть более открытым для передачи и поддержки полномочий.

Когда мы дошли до колонки 3, выяснилось, что у него имелись и другие обязательства (точнее, они *владели им*):

- все должно быть так, как я хочу;
- все должно находиться под моим прямым влиянием;
- я должен испытывать гордость, видеть свой вклад в дело;
- я должен ощущать, что лучше меня никто проблему не решит; я всегда знаю, как лучше.

Возможно, глядя на таблицы, приведенные здесь для примера, вы уже задавали себе вопрос «Как им удалось открыть на это глаза людям?». Большая работа, которую вы проделали при заполнении первых двух колонок, должна помочь заполнить третью. В результате у вас появится картина, которая увлечет вас и может быть взята за основу для адаптивного изменения.

Первым делом вам нужно заготовить сырье, из которого позже вы произведете все необходимое. Посмотрите на записи в колонке 2 и ответьте на вопрос «Если представить, что я действую *наоборот*, что будет для меня самым неприятным, волнующим или даже страшным?».

Питер подумал, что будет для него самым неприятным или страшным, если он передаст какие-то свои полномочия другим людям, проведет реорганизацию компании, и ответил: «Э-э-э... Я бы чувствовал себя менее важным; я бы *был* менее важным; я мог бы потерять свое место, уйти на второй план в собственной компании. Бр-р!»

«Э-э-э» и «бр-р» — важные элементы. Наша задача — выявить истинное неприятное *чувство*, а не представление о нем. Сейчас важно прочувствовать тяжелый момент и выразить его словами.

Посмотрите на свою карту, на записи в колонке 2, на то, что вы положили в «коробку переживаний». Запишите, что вселяло бы в вас самое большое беспокойство, приносило бы самый большой дискомфорт и пугало бы больше всего, если бы вы вели себя иначе.

Это важный момент. Если вы не прочувствуете его, от карты будет мало толку. Если у вас не похолодело все внутри от одной мысли, возможно, вы еще не нашли «то самое». Вы должны испугаться по-настоящему. *Вам нужно найти то, что ставит вас под угрозу; место, где вы не защищены от опасности.*

Кто-то из вас, возможно, дошел до этой точки сам. Но раз мы хотим, чтобы к концу главы у *всех* получилась хорошая карта иммунитета к переменам, разберем, как улучшить типичную недоделанную запись.

Вот первые наброски Фреда.

Если я не позволю себе отвлекаться, какое самое мерзкое чувство испытаю? Первое, что приходит в голову, — скука, второе — раздражение. Я не переношу скуку, ненавижу заниматься ерундой. Это как ждать, пока самолет приземлится. Ждешь-ждешь посадки, а ее все нет, и сделать ничего нельзя. Я вынужден выслушивать много бесполезной информации от сотрудников: либо то, что я уже знаю, либо то, что было сказано в первые пару минут разговора, а теперь пересказывается другими словами. Ненавижу это. Скука часто переходит в раздражение. У меня нет лишнего времени. У меня полно задач, которые я должен выполнить. Отсюда скука и раздражение. Вот два ужасных чувства, которые я испытываю.

Так обычно отвечает человек, недостаточно глубоко погрузившись в проблему, не до конца прочувствовав, что его может по-настоящему выбить из колеи. Некоторые люди быстро находят несколько негативных эмоций, которые выполняют роль «красивой обложки»: они взяли правильную книжку с полки, но теперь ее нужно открыть и прочесть, что написано внутри.

Скука — одна из таких обложек. Нам скучно, потому что мы выпали из процесса. Но ведь это происходит не просто так! Часто мы отключаемся, чтобы не чувствовать чего-то ужасного. Что-то произошло очень быстро, за момент *до* того, как вы выпали из процесса и заскучали. В чем же ужас? Когда мы спросили об этом Фреда, он тут же перешел на более глубокий уровень: «Когда я не отключаюсь, разговаривая с детьми, мне кажется, что на все

мои слова они закатывают глаза, а я из-за их презрения чувствую себя униженным. Это ужасное чувство. Когда я не отключаюсь в разговоре с женой, часто чувствую себя беспомощным: ситуации, которые она описывает, вне моего контроля. Я ничего не могу для нее сделать. Ненавижу это чувство».

Вот теперь мы оказались перед лицом страха!

То же верно и для раздражения. Это очередная красивая обложка хорошей книги. Что мы прочтем под ней? Я нетерпелив и раздражаюсь, потому что должен быть в другом месте, а не там, где я сейчас? Как же так? Где опасность? Раздражение предупреждает об опасности, но о какой? Слово Фреду.

Раздражение возникает в разных ситуациях. Я могу слушать кого-то, и вдруг его слова напоминают мне о том, что я должен делать. Если я сразу не подумаю об этом, то ужасаюсь, что один из шариков, которыми я жонглирую, вот-вот упадет. В моей жизни многое происходит, а я, признаться, не очень организованный человек. Если я не буду обращать внимание на эти мысли, то могу забыть что-то важное, а это повлечет проблемы.

Иногда при общении с детьми или молодыми сотрудниками компании я испытываю раздражение, потому что *они* могут натворить дел. Когда я представляю, что буду их слушать, подавляя в себе желание дать им ценный жизненный совет, то переживаю, например, что дочь сделает неправильный выбор в жизни.

Так то, что было скукой и нетерпеливостью, на деле оказывается:

- страхом выглядеть глупо;
- страхом быть униженным;
- страхом чувствовать себя беспомощным;
- страхом потерять контроль;
- страхом допустить серьезную ошибку;
- страхом, что кто-то допустит серьезную ошибку (особенно тот, за кого я несу ответственность).

Именно это Фред записал в «коробку переживаний».

Посмотрите, что *вы* наработали для прохождения этого этапа. Представьте, что описанное в колонке 2 вы делаете наоборот, и доведите себя до ощущения полной незащитности перед какой-то опасностью или риском, которым вы не готовы противостоять.

### **Этап 2: ищем возможные конкурирующие обязательства**

Страхи сами по себе не являются скрытыми конкурирующими обязательствами. Это сырье. Страхи не просто живут в нас; мы со знанием дела, даже изоощренно, защищаем себя от них. Мы научились справляться с тревогой, которую они провоцируют. Мы не просто боимся, мы хотим избавиться от них. Мы защищаем себя от того, что внушает нам страх. Мы обязались (не всегда осознанно) активно действовать, чтобы то, чего боимся, не случилось.

**Таблица 9.5.** Конкурирующие обязательства Фреда: первые проявления иммунной системы

| 1. Обязательство (цель личностного развития)                         | 2. Вместо этого делаю/не делаю  | 3. Скрытые конкурирующие обязательства   | 4. Базовые допущения |
|--|---|--|----------------------|
| <p>Лучше слушать (жить настоящим, быть внимательным, терпеливым)</p> | <p>Я переключаюсь с одного на другое.</p> <p>Я начинаю смотреть в телефон.</p> <p>Мысленно, а иногда и на бумаге перечисляю, что еще должен сделать.</p> <p>Когда общаюсь с клиентом, начинаю обдумывать ответы на его реплики и перестаю слышать, что он говорит.</p> <p>При разговоре с дочерью думаю о том, что она делает не так, и не слышу, что она говорит.</p> <p>При разговоре с женой часто думаю «это не срочно», и мое внимание автоматически переключается на то, что я считаю срочным</p> | <div> <p><b>Я переживаю, что:</b></p> <p><b>Буду выглядеть глупо</b></p> <p><b>Буду унижен</b></p> <p><b>Буду беспомощен</b></p> <p><b>Не смогу контролировать</b></p> <p><b>Сделаю серьезную ошибку</b></p> <p><b>Допущу, что кто-то другой сделает серьезную ошибку (особенно тот, за кого я отвечаю)</b></p> </div> <p>Не выглядеть глупо</p> <p>Не быть униженным</p> <p>Не чувствовать себя беспомощным</p> <p>Не терять контроль</p> <p>Не допустить серьезной ошибки самому и не позволить это сделать другим (особенно тем, за кого я отвечаю)</p> |                      |

Это суть обязательств из колонки 3. Мы обязались не допустить того, чего боимся. Фред не просто боится выглядеть глупо: сам того не осознавая, он имеет обязательство *не выглядеть глупо* (точнее, оно *владеет им*). Он не просто «боится» выглядеть глупо; своим поведением он активно и с большим успехом защищается, чтобы не выглядеть глупо перед детьми. Как ему это удастся? Он не слушает их, скучает, мысленно находит себе другие дела. Он переживает, что если будет стоять и внимательно слушать, а потом выскажет свое мнение, они презрительно закатят глаза, а он испытает унижение — невыносимое для него чувство. Поэтому он поступает очень умно: уходит в себя.

Теперь его действия понятны ему и нам. Он ведет себя разумно. Чтобы выполнять свое обязательство защититься от унижения, ему бы следовало уходить в себя даже сильнее, чем он это делает! Его поведение очень эффективно, у него лишь один недостаток: оно мешает ему добиться прогресса на пути к цели личного развития, очень для него важной. Он видит, как систематически тормозит себя. Он в заложниках у своей крепкой иммунной системы, которая защищает его и привычную ему жизнь.

Теперь Фред может двигаться дальше и превратить *каждый* страх в обязательства из колонки 3 (которые связаны с его целью личностного развития). Во время работы он увидит формирование динамического равновесия между колонками. Он наконец сам увидел, что давит одной ногой на газ (искреннее стремление научиться лучше слушать), а другой — на тормоз (все конкурирующие обязательства).

Теперь ваша очередь предложить возможные варианты обязательств для колонки 3. Каждое обязательство будет заключаться в том, чтобы то, чего вы боитесь больше всего, *не* произошло. Если свои переживания вы описали так: «Боюсь потерять доверие» или «Боюсь не понравиться людям, боюсь, что они меня не примут за своего», — то в колонке 3 запишите: «Я обязался не потерять доверие» или «Я обязался не рисковать, чтобы не потерять доверие»; «Я обязался не давать людям поводов не любить меня или думать, что я не «свой».

Читать дальше, пока вы не заполнили колонку 3, смысла нет. Уже готово? Теперь у вас есть какое-то представление



об иммунитете к изменениям? Оно вас интригует? Обратите внимание на то, какие вопросы мы не задаем. Мы не спрашиваем, удалось ли вам что-то изменить. Вам и не должно так казаться. Мы не спрашиваем, рады ли вы этому. Нравится ли вам узнавать, как устроен ваш иммунитет? Обычно никому не нравится.

Не забывайте напутствие Эйнштейна о том, что четко видеть проблему так же важно, как и ее решение. Все, что мы сейчас с вами делаем, является попыткой лучше разглядеть «проблему», которую вы искренне хотите решить, добившись своей цели. Вам нужно осознать, что одной ногой вы жмете на газ, а другой на тормоз. Пусть такой образ вас пока раздражает, но он должен вас заинтересовать, увлечь перспективой узнать что-то новое. Возможно, вы сами давно знали о своей проблеме, которая обозначилась в колонке 3 (вы всегда знали, что вам важно нравиться окружающим, или что вы любите все контролировать, или вам давно кажется, что вы недостаточно умны), но, взглянув на проблему по-новому, вы увидите, как тесно она связана с вашей неспособностью добиться цели из колонки 1.

Неважно, чем именно карта иммунитета зацепит вас. Главное, чтобы это произошло. А если нет? Фред поверил, что она может принести результаты, только когда заполнил колонку 3, потому что согласился со всем перечисленным ниже. Посмотрите, верны ли эти утверждения для вас.

- Все обязательства Фреда из колонки 3 относятся к *самозащите*. Каждое тесно связано с определенным страхом. Если бы кто-то переживал, что разрушит семью, пропадая целыми днями на работе, не было бы смысла превращать этот страх в обязательство «наладить баланс между работой и семьей». Так бы мы не заметили опасности, от которой человек обязался себя защищать. Лучше записать так: «Я обязуюсь делать все, чтобы жена от меня не ушла, а дети не стали ненавидеть, чтобы не превратиться в несчастного и всеми покинутого трудоголика».
- Каждое обязательство объясняет его поведение из колонки 2; обязательство X логично приводит к поведению Y.

- Он видит, что нет смысла пытаться изменить поведение, описанное в колонке 2, потому что оно служит очень важной цели.
- Он чувствует себя потерянным, потому что его раздражают противоречия.

Опыт показывает: если вы всё еще не чувствуете, что карта вам поможет, если она вас не увлекает своей загадочностью на этой стадии, высока вероятность, что ваши записи в чем-то не соответствуют этим критериям. Попробуйте сформулировать свои мысли иначе и посмотрите, устроит ли вас такая картина. Но не забывайте, что сила и загадочность карты, к которым мы стремимся, — еще не решение и даже не путь к нему. Опыт — еще не освобождение.

О какой силе и загадочности мы говорим? В качестве наглядного примера приведем историю, которая случилась на одном из наших семинаров. Та программа была разработана специально для руководства вузов. Дело происходило летом, и, как обычно на летних семинарах, мы попросили участников одеться в неофициальном стиле. В первый день кто-нибудь всегда приходит в строгом костюме (возможно, боится, будто коллеги не знают, что такое «кэжуал», и примут его за неряху). В тот раз этим человеком оказался проректор — женщина средних лет, в выразительном строгом костюме и с элегантной ниткой жемчуга на шее. С каждым разом люди одевались все проще, вели себя все более раскованно, но эта дама неизменно восседала в центре аудитории в очередном стильном деловом костюме. Осанистая, полная достоинства. Всегда в жемчуге.

Когда дело дошло до колонки 3, мы объяснили участникам критерии и принцип ее заполнения. Сказано было примерно следующее: «Если вы правильно заполните колонку 3, ваша карта перестанет походить на набор разнородных записей. Вы поймете, что связывает эти колонки. Перед вами начнет вырисовываться полная картина. Вы увидите...»

Та дама начала заполнять таблицу не дослушав, и полнота, «единство», целостность картины бросились ей в глаза. Эта достойная, сдержанная, осанистая женщина в жемчуге выпалила,

к удивлению и восторгу всех присутствующих: «Я скажу вам, что вы увидите. Вы увидите, как вас *поимели!*»

Это лаконично обобщает то, чего мы добивались: теперь вы ясно видите, как вашу главную цель «поимели» внутренние противоречия. У вас нет возможности двигаться вперед, потому что любому искреннему намерению сделать шаг в правильном направлении противостоит равное ему по силе противоречие.

Если, взглянув на свою таблицу, вы испытали то же ощущение, то вы дошли до парадокса процесса: только внимательно взглядевшись в то, как вы систематически мешаете себе меняться, вы можете измениться! Это первый большой шаг на пути к тому, чтобы превратить цель в *правильную проблему*.

Ваш следующий шаг? Нужно орудие, чтобы адаптивно (а не технически) работать над собой и меняться. Его вы найдете в последней колонке.

## **Колонка 4: базовые допущения**

Цель составления карты сводится к тому, чтобы к адаптивным вызовам подходить не технически, а адаптивно. Прежде всего, как мы уже говорили в [главе 2](#), нужно найти адаптивную формулировку, показывающую, как цель, озвученная в колонке 1, подводит нас к границам своего развития.

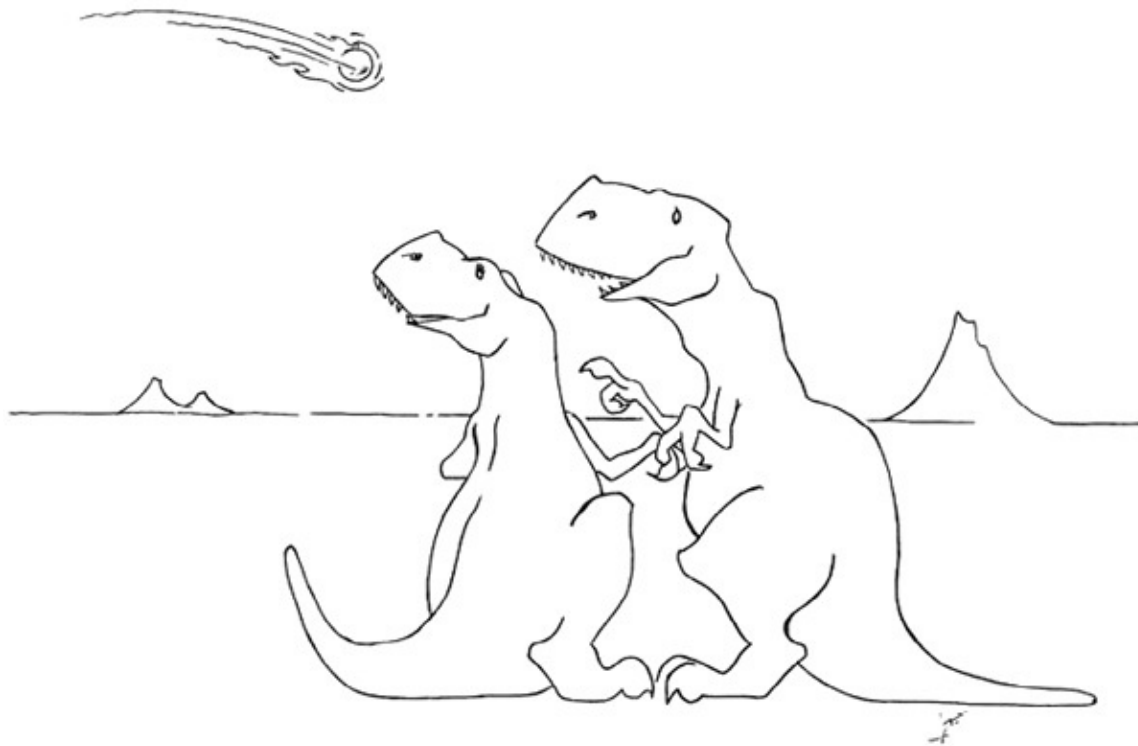
Адаптивная формулировка должна затрагивать и *разум*, и *чувства*. Если ваша таблица уже выглядит внушительно, вы примерно представляете себе, как иммунитет к изменениям влияет на цель личностного развития. Осталось увидеть систему предотвращения изменений (повторяющееся поведение, которое не дает вам приблизиться к цели) и систему управления (как такое поведение отводит от вас главные страхи, а заодно и действия, ведущие к успеху).

Один из признаков того, что вы придумали верную адаптивную формулировку, таков: вы четко видите, почему технический подход (сразу пытаться избавиться от поведения из колонки 2) не приведет ни к чему хорошему. Учитывая, насколько хорошо это поведение отвечает скрытым обязательствам, вы будете воссоздавать его, пока не перестроите иммунную систему в целом.

Чтобы окончательно преодолеть иммунитет к изменениям, нужно прежде всего найти базовые допущения, на которых он держится. Мы используем это понятие, чтобы показать, что есть определенные способы понимания себя и мира (и отношений с ним), которые мы воспринимаем как аксиомы, неопровержимые факты, точно характеризующие нас и мир.

Эти представления о мире — на самом деле допущения, которые могут быть как истинными, так и ложными. Когда мы воспринимаем некое допущение как истинное, оно переходит в разряд базовых.

Некоторые из наших базовых допущений неустойчивы и недолговечны, как счастье романтических динозавров с рис. 9.1.



Вспомним другую историю от Гари Ларсона. Два пилота летят в самолете, вдруг перед ними в тумане возникает какое-то животное. «Эй, — говорит один пилот другому, — а что горный козел делает в облаках?!» Убеждению тех пилотов осталось жить совсем недолго. Перед ними предстала иная реальность.

Есть целый класс искаженных допущений, которые сложно проверить, потому что мы изо щренно не подпускаем к себе

противоборствующую очевидность. Мы не замечаем явного: своих заблуждений. Мы продолжаем лететь вперед на самолете жизни с неправильными представлениями о реальности. За счет своего таланта нам удастся стабилизировать нарушенную аэродинамику искаженной ментальной модели. Мы удерживаем самолет в воздухе, но какой ценой!

Иными словами, любой образ мышления и любой способ конструирования реальности неизбежно имеют «слепые пятна». Осложняет адаптивное изменение как раз наличие такого пятна; процесс *адаптации* будет включать диагностику и коррекцию зрения.

Таким образом, базовые допущения, как и скрытые конкурирующие обязательства, находятся вне поля зрения. Чтобы выявить допущение, нужно перевести его из нашего «субъекта» (где оно невидимо, потому что мы слишком привязаны к нему; оно субъективно) в «объект» (где мы можем взглянуть на него со стороны). Этим неочевидным ходом как раз и создается *большая комплексность* сознания.

После того как вы выведете на поверхность несколько базовых допущений, лежащих в основе неприятия перемен, вы перестанете быть их заложником, и работать с иммунной системой вам станет гораздо проще. Сделать это «с лету» очень трудно, но нелегкая работа, которую вы уже проделали, создавая карту, в частности выявив свои скрытые обязательства, облегчит задачу.

Мы попросили Фреда внимательно посмотреть на записи в колонке 3. Затем предложили ему подумать, какие убеждения может иметь человек с такими обязательствами. Сперва дело шло медленно, но стоило найти одно, как стали появляться другие. Посмотрите в табл. 9.6, что он записал.

Таблица 9.6. Полная карта иммунитета Фреда

| 1. Обязательство (цель личностного развития)                   | 2. Вместо этого делаю / не делаю   | 3. Скрытые конкурирующие обязательства | 4. Базовые допущения  |
|--|------------------------------------|--|---|
| Лучше слушать (жить настоящим, быть внимательным, терпеливым). | Я переключаюсь с одного на другое. | Не выглядеть глупо.                    | Я думаю, что с детьми имею право ошибиться определенное число раз (если они будут думать, что я «тупой», слишком часто, они пе- |

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
|  | Я начинаю смотреть в телефон.  | Не быть униженным.  | рестанут меня слушать).  |
|  | Мысленно, а иногда и на бумаге перечисляю, что еще должен сделать.   | Не чувствовать себя беспомощным.  | Я полагаю, что плохо, когда дети игнорируют и высмеивают то, что ты им говоришь; чем так, лучше не общаться.   |
|  | Когда общаюсь с клиентом, начинаю обдумывать ответы на его реплики и перестаю слышать, что он говорит.                     | Не терять контроль.   | Я полагаю, что нужно помогать другим сделать шаг в верном направлении.   |
|  | При разговоре с дочерью думаю о том, что она делает не так, и не слышу, что она говорит.                                   | Не допустить серьезной ошибки самому и не позволить это сделать другим (особенно тем, за кого я отвечаю). | Я полагаю, что когда я чувствую себя беспомощным, то не могу внимательно слушать другого.  |
|  | При разговоре с женой часто думаю «это не срочно», и мое внимание автоматически переключается на то, что я считаю срочным. |   | Я полагаю, что когда я не контролирую ситуацию, она ухудшается.  |
|  |  |   | Я полагаю, что если серьезно ошибусь, то не смогу наверстать упущенное.  |
|  |  |   | Я полагаю, что если не буду помогать детям и сотрудникам избегать ошибок, стану безответственным, позволю семье и компании развалиться, и все будут несчастны. |

Теперь запишите все возможные базовые допущения, которые следуют из скрытых обязательств. Но для начала посмотрите, какие

критерии Фред назвал важными для этих записей. Все перечисленное было верно в его случае и должно быть верно в вашем.

- Некоторые свои базовые допущения вы можете принимать за правду («Что значит я *допускаю*, что случится что-то плохое? Что-то плохое случится *обязательно!*»); в некоторых вы не до конца уверены («Я вижу, что это неправда, но веду и чувствую себя так, *как будто* это правда»); в других вы до конца не уверены («Что-то мне подсказывает, что чаще всего так и есть, но до конца я не уверен»). Но вы когда-то чувствовали или чувствуете до сих пор, что каждое ваше базовое допущение — правда. Возможно, вы правы. Мы не говорим, что все наши базовые допущения ложны. Но до тех пор, пока они скрыты, у нас нет возможности проверить их справедливость.
- Понятно, как каждое из базовых допущений, принятых за истину, формирует одно или больше конкурирующих обязательств (например, если я, ошибившись, точно не смогу наверстать упущенное, мое обязательство не допустить серьезную ошибку вполне логично). Базовые допущения в целом делают обязательства из колонки 3 неизбежными, и так они поддерживают иммунную систему: скрытые обязательства возникают на основе базовых допущений и провоцируют поведение, которое мешает добиться цели.
- Перед нами открывается большой мир, в который раньше нам нельзя было заходить. Базовые допущения — табличка «Опасно! Не влезай!» на дверях в новый мир («Я мог бы, хоть теоретически, шагнуть в мир, где не могу все контролировать, чувствую себя беспомощным. Я мог бы шагнуть в мир, где не лезу с советами, когда меня не просят, мои дети более снисходительны, чем я себе воображаю», и т. д.). Нельзя исключать, что предупредительный знак вполне уместен и игнорировать его не стоит, но может случиться и так, что из-за собственных убеждений вы будете вынуждены тесниться в нескольких маленьких комнатах огромного особняка вашей жизни.

Запишите как можно больше базовых допущений. Проверьте, соответствуют ли они критериям, приведенным выше. На этом этапе вас могут посетить новые озарения, но отвлекаться на них не надо. Критический порог при создании хорошей карты наступает после того, как вы заполните колонку 3 и сами почувствуете, что такое иммунитет к изменениям и какова его динамика. Тут ваша таблица должна вас увлечь, вдохновить или хотя бы заинтересовать.

«Ну, допустим, меня заинтересовало, — скажете вы, поняв, что и правда защищаете себя от прогресса. — Жать одновременно на газ и тормоз никому не хочется... Но что мне теперь делать с этим знанием?» В следующей главе мы ответим на этот вопрос. Вы увидите, как выявление базовых допущений — стражей вашей иммунной системы — помогает ее преодолеть.



## Преодолеваем иммунитет к изменениям

Увидеть, как механизм самозащиты постоянно удерживает нас от достижения желаемого, нужно всем. Это открытие поражает, волнует, но необязательно приводит к изменениям. Большинству людей нужна структура, которая поможет им направить действия в нужное русло, проверить убеждения и дистанцироваться от них, постепенно возвести новый мост между намерениями и поступками. Именно для этого мы и разработали свою программу.

Предположим, вы уже заполнили карту иммунитета к переменам, следуя рекомендациям из [главы 9](#), и теперь вам хочется изучить ее подробнее. Вам интересно, куда она приведет. Вы заметили, что давите одновременно на газ (искренне хотите быстрее добиться цели) и на тормоз (поступаете так, чтобы *исключить* возможность прогресса в желаемом направлении). И у вас на то есть резон: вы хотите, чтобы ваша жизнь оставалась такой, как прежде. В колонках 3 и 4 вы найдете объяснение, почему такое поведение кажется необходимым для самозащиты.

Как же быть, если вы хотите что-то поменять? Прежде чем начать, вы должны:

- быть готовым посвятить работе несколько месяцев и не ждать быстрого результата;
- определить, какую поддержку хотите получать;
- согласиться выполнить задания, которые мы разрабатывали на протяжении нескольких лет и которые помогут вам постепенно преодолеть иммунитет к изменениям.

Во-первых, не бойтесь. Работа по преодолению иммунитета не растянется на годы. Много личного или рабочего времени на ее выполнение не требуется. Если вы найдете полчаса в неделю, то, как и многие другие, заметите впечатляющие изменения уже через три месяца. Вам не удастся легко пройти путь, описанный в этой главе. Вы можете сначала прочесть ее, чтобы понять, куда

двигаться. Но если вы хотите пройти путь до конца, вам нужно регулярно откладывать книгу в сторону и *действовать*.

Во-вторых, важно решить, хотите ли вы проделать путь в одиночку или с кем-то. Вы можете работать самостоятельно (используя эту главу в качестве руководства), но есть и другой вариант. Можно найти партнера, в идеале того, кто также хочет преодолеть свой иммунитет, и обсуждать с ним происходящее. Другой вариант — работать с коучем, который сам прошел через это и сможет направлять и мотивировать вас.

И наконец, независимо от того, как вы работаете: сами, с другом или тренером, — можете выбрать упражнения, которые сочтете нужным выполнить. Ниже мы описали три этапа, объяснив вкратце суть каждого. Многие из них вы уже видели в предыдущих главах. И поскольку иммунная система каждого человека уникальна, некоторым эти упражнения не нужны.

### **Разминка: готовимся к старту**

*Доводим таблицу до совершенства.* Просмотрите еще раз свою карту иммунитета к изменениям и при необходимости внесите изменения, чтобы она казалась вам убедительной и в ней были базовые допущения, которые можно проверить.

*Первичный опрос окружающих.* Узнайте, что думают люди о вашей цели. Запишите, что вы делаете для ее достижения сейчас.

### **Игра: делаем все возможное**

*Континуум прогресса.* Каким вы представляете полный успех в достижении цели?

*Самонаблюдение.* Старайтесь улавливать, как проявляются ваши базовые допущения; распознавайте и контрпримеры. Выясните, когда и при каких обстоятельствах активируются базовые допущения и когда они неверны.

*История базовых допущений.* Подумайте, когда и при каких обстоятельствах возникло каждое базовое допущение. Верно ли оно сейчас?

*Проверка базовых допущений.* Сознательно сделайте то, что противоречит вашему базовому допущению, и посмотрите, что

произойдет. Задумайтесь, так ли неоспоримы ваши убеждения. Выполните это упражнение несколько раз, постепенно увеличивая сложность.

### **Финал: закрепляем полученные знания**

*Снова выясняем мнение окружающих.* Спросите, что думают о ваших успехах люди, которых вы опрашивали раньше. Сравните собственную оценку проделанной работы с их мнением. Выясните, как перемены в вас влияют на окружающих.

*Распознаём, что нас цепляет и освобождает.* Критически оцените текущее состояние своих базовых допущений; подумайте, что будете делать, если однажды они снова поймают вас на «крючок». Как будете с него «слезать»?

*Идем дальше.* Когда вы станете «неосознанно свободным» от базового допущения, возможно, захотите вновь пройти процесс преодоления иммунитета к изменениям, особенно чтобы достичь нереализованных целей в области, в которой вы пока чувствуете себя неуверенно.

## **Планирование, проведение и осмысление проверки базовых допущений**

Из предыдущих глав вы узнали, как все это происходит на практике; особенно хорошо это видно на примерах Дэвида и Кэти ([глава 5](#) и [глава 6](#)). Здесь мы расскажем о сути процесса: о том, что повторяется каждый раз, на что уходит больше всего времени и что становится главным рычагом для преодоления иммунитета — а именно о планировании, проведении и осмыслении базовых допущений.

### **Планирование проверки**

Цель любой проверки — посмотреть, что произойдет, если вы поведете себя не так, как привыкли, и как новое поведение скажется на вашем убеждении. От вас *не* требуется тут же измениться к лучшему. Вам нужно кое-что узнать о своем убеждении. Как показывает опыт, людям трудно придерживаться этого принципа.

Поэтому, прежде чем вы возьметесь за дело, мы расскажем о самых трудных моментах при планировании проверки.

Помните, в [главе 8](#) мы говорили о бездумном рвении к действию? Именно оно заставляет нас ошибочно полагать, что одно очень важное дело исправит базовое допущение и нейтрализует его влияние<sup>35</sup>. Типичный пример: человек долго откладывает серьезный разговор с руководителем или коллегой, наконец проводит его и спокойно идет дальше.

При таком подходе проверка становится *заключительным* этапом. Главное — преодолеть или устранить препятствие. Если проверка прошла успешно, человек вздохнет с облегчением: дело сделано. Это прекрасно, но *он ничему не научился*. В контексте адаптивного обучения суть проверки базового допущения не в том, чтобы *выполнить какое-то действие*. Нужно узнать, что произойдет потом, а затем *осмыслить результаты, чтобы утвердиться или разувериться в базовом допущении*. Иными словами, проверка не будет считаться успешной до тех пор, пока не будет проанализирован результат.

Усвоив это, можно браться за работу. Прежде всего нужно найти базовое допущение. Если у вас их несколько, выберите одно. Учитывайте следующие моменты: во-первых, допущение должно быть сильным, то есть иметь на вас большое влияние и держать «в рамках» ради вашей безопасности; во-вторых, его реально проверить. Если вы не можете сразу понять, какое из допущений отвечает этим параметрам, ответьте на следующие вопросы.

- Какое базовое допущение встало у вас поперек пути?
- Отказ от какого допущения привел бы к самым положительным изменениям?
- Действительно ли ваше допущение настолько страшное, что вы никогда не решитесь его проверить? Подсказка: допущения со словами вроде «умереть», «быть уволенным», «нервный срыв» еще не дозрели для проверки.  
(Но не забывайте о них, такой драматизм имеет свои преимущества. Вам нужно понять, что конкретно ведет к катастрофе. Например: «Я полагаю, что, если не соглашусь с руководителем, он меня уволит» превращается в «Я

полагаю, что, если скажу то-то и то-то, мой руководитель рассердится», или «Я полагаю, что, если мой руководитель рассердится, он не оценит меня по заслугам», или «Я полагаю, что, если мой руководитель однажды не оценит меня по заслугам, он перестанет меня ценить вообще».)

- Что может поставить под сомнение ваше базовое допущение? Можно ли его опровергнуть?

Если вы не знаете, что делает ваше базовое допущение «проверяемым», конкретные примеры помогут в этом разобраться. Начнем с истории Сью из отдела кадров.

### **Проверка базового допущения Сью, часть 1**

Изначально Сью имела следующее твердое убеждение: «Если я не буду соглашаться, то перестану нравиться людям, меня перестанут ценить». Она переформулировала ту же мысль в утверждение, которое можно проверить: «Если я откажу, люди сочтут меня бездушной». Она проверила это допущение, анализируя, как ее отказы влияли на взаимоотношения с людьми.

Теперь ваша очередь сформулировать свое базовое допущение для проверки.

**Форма 10.1.** Сформулируйте свое базовое допущение так, чтобы его можно было проверить.

Я полагаю, что если...

Когда базовое допущение выбрано, нужно решить, как вы будете проводить проверку. Подумайте, как изменить свое поведение, чтобы понять, верно допущение или нет. Составьте план, что вы будете делать и говорить, чтобы проверка состоялась. Например, решив отказывать в просьбах, вы должны обдумать, как станете это делать. Можно резко выпалить «нет» или сказать: «Извини, друг, я бы помог, но у самого сейчас завал». Заодно и выясните, какая форма с большей вероятностью разозлит собеседника.

Затем подумайте, какую информацию вам нужно собрать в ходе исследования. Она может быть внешней (реакция людей на ваше

новое поведение) и внутренней (ваши мысли и чувства). Теперь можно прикинуть, какие результаты заставят вас усомниться в верности базового допущения. Это важный момент. Если у вас нет предположений, какая информация может продемонстрировать ошибочность допущения, проверка организована плохо. В таком случае вам следует вернуться назад.

## **Проверка базового допущения Сью, часть 2**

Свое допущение («Если я откажу, люди сочтут меня бездушной») Сью проверяла, предварительно разработав план.

Первым делом она выяснила, что чаще всего оно возникает, когда коллеги доверяют ей свои проблемы с товарищами.

Затем подумала, кому именно могла отказать.

После чего потренировалась: «Да, непростая ситуация. Могу представить, каково тебе. Тебе нужно обратиться к такому-то. Я его знаю лично — хочешь, помогу связаться с ним?»; «Мне не безразличны ваши проблемы, я готова вас выслушать, даже если ничем конкретно не могу помочь»; «Я не могу вмешиваться, ведь это между вами. Но наши отношения, отношения внутри коллектива важны. Тебе нужно поговорить с ней или с ее руководителем».

Сью планировала наблюдать за своими эмоциями и за тем, что сделает или скажет собеседник, услышав ее ответ. Если она будет чувствовать себя неуверенно, ей покажется, что человек счел ее бесчувственной, если отношения между ними испортятся, это укажет на то, что ее убеждение было верным. Если ничего подобного не произойдет, ей стоит задуматься о правдивости ее допущения.

На практике, конечно, не все планируют проверки.

## **Проверка базового допущения Клауса, часть 1**

Клаус из тех, кто четкого плана не имел. Оно и к лучшему: ведь он был убежден, что хороший результат без тщательного планирования невозможен. Планирование проверки в его случае

заключает в себе парадокс. Мы работали со многими, кто разделял подобные убеждения. Таким людям важно суметь провести проверку без лишней подготовки, попыток все контролировать, не вдаваясь в подробности процесса. В случае Клауса слишком тщательное планирование имело бы обратный эффект: того же результата он мог добиться, приложив гораздо меньше усилий!

Проверка Клауса заключалась в следующем: в отпуске он решил, что должен обсудить с коллегой его перевод по службе. Он не думал, как построит разговор с этим человеком, но когда столкнулся с ним в коридоре в первый рабочий день, вдруг сам обратился к нему. «У меня накопилось столько работы после отпуска, и я решил: если не сейчас, то когда? Так и сделал».

Это действительно была проверка, а не эпизод из офисной жизни. Клаус проанализировал последствия своего спонтанного действия. Подробнее об этом мы расскажем чуть позже.

Если бы его поступок не был спонтанным, мы бы ему посоветовали меньше готовиться к проверке, а лучше задуматься, при каких «безопасных» условиях он мог бы на нее решиться. Это были бы ситуации (люди, темы, встречи), в которых его недостаточная подготовка не смогла бы привести к серьезным последствиям.

Теперь вы знаете цель и признаки хорошей проверки, увидели распространенные ошибки, а значит, имеете представление о том, что от вас требуется на данном этапе, и готовы проверить свои базовые допущения.

Предлагаем упражнение, инструкцию к которому вы найдете ниже. Вам нужно придумать простой и безопасный способ проверить свое базовое допущение, лежащее в основе какого-то вашего убеждения. Вы должны повести себя иначе, чем привыкли поступать в ситуации, в исходе которой твердо убеждены. Это *разминка* перед первой настоящей проверкой.

Хорошая проверка отвечает следующим критериям.

- Важно, чтобы эксперимент был *безопасен и прост*.  
Подумайте, что самое *немасштабное* из неразумного вы

могли бы ради интереса рискнуть сделать.

- Хорошая проверка — та, которую можно провести на днях. Это значит, что она *легко выполнима* (в идеале вам не нужно для этого что-то кардинально менять, у вас просто появляется возможность привнести что-то новое в привычный уклад).
- Наконец, у вас должно быть желание *исследовать* (а не работать над собой); вы проводите *эксперимент* над своим убеждением. Он позволит вам собрать необходимую информацию (в том числе ту, которая подтвердит или опровергнет ваше убеждение).

#### **Форма 10.2.** Инструкция для проверки базового допущения

1а. Запишите, что вы собираетесь делать. (Важно, чтобы ваши действия отличались от привычного поведения, согласующегося с базовым допущением.)

1б. Что вы планируете узнать о своем базовом допущении после проверки?

2а. Какую информацию вы хотите собрать? Реакция людей, *ваши чувства* могут также стать важными источниками информации.

2б. Как эта информация поможет вам убедиться в своей правоте или поменять базовое допущение? (Как вы поймете, что базовое допущение (БД) верно? Как вы узнаете, что нужно пересмотреть его?)

2в. Может ли кто-нибудь дать вам совет, наблюдать за вами, высказать свое мнение в конце проверки?

3. Соответствует ли ваша проверка следующим критериям.

- Это безопасно? (Если случится худшее, вы сможете это пережить?)
- Это связано с вашим БД? (См. пункт 2б.)
- Это действенно? (Проверка действительно помогает оценить ваше базовое допущение? См. пункт 1б.)
- Надежны ли источники информации? (Люди, которые участвуют в проверке, не слишком от вас отстранены, но и не слишком вам покровительствуют; ситуации — не слишком вам комфортны, но и не слишком неприятны.)
- Может ли проверка укрепить базовое допущение? (Она точно приведет к нежелательным последствиям, о чём и говорит вам ваше убеждение? Вы настроились на поражение? Сможете ли вы получить информацию, которая разубедит вас?)
- Выполнима ли она в ближайшее время? (Человек или ситуация, которые вам нужны для проведения эксперимента, доступны; вы знаете, как выполнить запланированное; вы можете провести проверку уже на следующий неделе.)



Первым делом подумайте, какое поведение вы могли бы изменить (начать что-то делать или перестать), чтобы получить важную информацию о своем базовом допущении. Вот несколько вариантов.

- Ведите себя не так, как записано в колонке 2.
- Сделайте что-то наперекор своему обязательству из колонки 3.
- Начните сразу с базового допущения (колонка 4): «Какой эксперимент покажет, верны ли мои предположения?».
- Подумайте, каким может быть ваш следующий шаг.

Если вы выполнили упражнение и ответили на все вопросы из пункта 3, прекрасно: у вас есть добротная база для проверки базового допущения. Теперь можно дополнить ее деталями, чтобы все точно прошло хорошо. Не забудьте поговорить с человеком, мнение которого для вас важно. Возможно, вы захотите посвятить его во все подробности своего исследования. Попросите обратить особое внимание на что-то конкретное. Чем четче вы выразите то, что вам нужно, тем больше шансов, что человек даст вам нужную информацию. Договоритесь обсудить с ним результаты сразу после проверки.

Вот что стоит сделать, прежде чем начать проверку, чтобы провести ее с правильным настроем<sup>36</sup>. Совершенство достигается практикой.

- Подготовьте записи.
- Выполняйте упражнения, которые помогут уменьшить «мысленный шум» в голове.

Вы можете представить несколько вариантов развития событий и планировать свое поведение для каждого из них.

- Решите, каким тоном вы будете разговаривать, какие жесты использовать, какие слова.
- Задумайтесь, какая манера поведения может вернуть вас к прежним выводам, есть ли более продуктивный подход.

Мысленно (или с другом) проигrajте по ролям ситуацию, чтобы понять, возможен ли такой подход.

- Придумайте запасные стратегии, чтобы справиться с тем, что может вызвать у вас негативные эмоции.

Наконец, подумайте, что может затруднить сбор информации. Вот несколько мыслей на этот счет.

- Вы можете испытать целую гамму чувств. Ощущения по ходу проверки порой меняются, поэтому важно постоянно прислушиваться к себе.
- Человек во власти базового допущения невнимателен к людям (не замечает, что они делают и чувствуют). Один из основных навыков, который помогает включиться в адаптивное изменение, — способность видеть и слышать, что происходит вокруг, и выносить как можно меньше оценок.
- Начать интерпретировать, а не просто наблюдать реакции другого, очень просто. Это сводит на нет всю проверку. Будьте внимательны к тому, что человек сказал или сделал (например, заявил: «Меня это злит», а вы решили: «Он на меня разозлился»). Все это легко проверить: слова и действия, в том числе невербальное поведение, можно записать на видео или диктофон.

### **Проверка базового допущения**

Итак, вы готовы действовать. Вперед! Не забывайте собирать информацию (что вы делали, что вышло в результате). Если проверка прошла не совсем так, как вы планировали, ничего страшного. Главное, чтобы она отвечала критериям эффективности ([форма 10.2, пункт 3](#)). Если вы придете к выводу, что эксперимент не удался, — не страшно, вам пригодится этот опыт. Просто вы еще не собрали нужную информацию для проверки базового допущения, поэтому произошедшее не может подтвердить или опровергнуть его. Теперь вам нужно определиться, можете ли вы повторить задуманное или нужно придумывать новую проверку.

Для описания своих действий и их последствий используйте форму 10.3. Будьте максимально объективны. Дальше вам предстоит интерпретировать, то есть проанализировать эту информацию.

Прежде чем переходить к следующему этапу, дважды проверьте, все ли прошло так, как вы планировали, удалось ли вам собрать качественную информацию. Тогда вы сможете осмыслить, что произошло.

#### **Форма 10.3.** Инструкция по проверке базового допущения

1. Что вы реально сделали?

2а. Что произошло? Что конкретно сказали или сделали люди во время вашего эксперимента? Если вы просили кого-то оценить свое поведение со стороны, что он сказал? О чём вы думали, что чувствовали? (Это та самая информация, которую вы ищете.)

2б. Проверьте качество собранной информации. Вы описали происходившее объективно или интерпретировали события по-своему? Другой человек, находившийся в тот момент рядом с вами, согласился бы с вашим описанием? Заметили ли вы что-нибудь необычное во время проверки?

### **Интерпретация проверки**

Спланировать хорошую проверку базового допущения — первый шаг. Провести — второй. Теперь вам нужно посмотреть на результаты и понять, как они отразятся на вашем допущении. Не забывайте, что сейчас перед вами не стоит цель стать лучше или выяснить, «работает» ли другое поведение (хотя это немаловажно!). Скорее, вам нужно использовать результаты для переоценки базового допущения. Вы на правильном пути, если можете вычислить, подтвердилось оно или нет.

Лучше всего проиллюстрировать этот этап помогут примеры знакомых нам Сью и Клауса. Посмотрим, что сделали они, какую информацию собрали, как ее осмыслили. Потом проанализируем ваши результаты.

### **Проверка базового допущения Сью, часть 3**

Проверка Сью заключалась в следующем: когда коллега, перед

которым она чувствовала себя уверенно, начал рассказывать ей о своих проблемах с другим членом коллектива, Сью сказала, что не хочет вмешиваться, и посоветовала ему поговорить напрямую с тем человеком.

Какую информацию она получила? Во-первых, вот ее мысли и чувства: «Сделав это, я не ощутила неловкости. Я постаралась спокойно отнестись к ситуации, хотя и ненавижу напряженные короткие разговоры. Случилось – и случилось, я не переживала из-за этого целый день». Внешняя информация? Коллега позвонил Сью и извинился за то, что пытался втянуть ее в дразги, добавив: «Просто захотелось рассказать кому-то».

Сью решила, что результат опроверг ее убеждение. Хотя она и не любит отказывать, она не корила себя и в итоге даже была рада, что не оказалась втянутой в чужой конфликт. Более того, извинения коллеги показали ей, что она имела право (хотя бы в тот раз) спокойно устанавливать свои границы.

## **Проверка убеждений Клауса, часть 2**

А что там с Клаусом?

Момент, когда он внезапно заговорил со своим сотрудником, стал для него «настоящим прорывом», хотя ощущал он себя вне зоны комфорта. Собеседник активно поддержал беседу, к удивлению Клауса, который думал, что это очень непростой разговор. Клаус обратил внимание, что беседа складывалась нормально, каждый по-настоящему участвовал в диалоге. В итоге он был доволен, что ему «хватило духа не испугаться, несмотря на то что я ничего не продумал заранее».

Какой вывод он сделал на основе полученной информации о своем базовом допущении? «Я понял, что необязательно анализировать все досконально. Стало ясно, что я был неправ, полагая, что чем больше времени потрачу на обдумывание, тем более зрелым будет решение. Я долго думаю, а потом виню себя, что ничего не сделал. Мораль? Доверяй инстинкту. Голова не должна вмешиваться в то, что чувствуешь нутром». Он увидел, как его базовое допущение создает ложное чувство, будто длительная подготовка крайне необходима; на самом деле он

всего лишь больше волнуется. Теперь он знает, что, по крайней мере в таких ситуациях, его интуиции достаточно.

Вот о чем следует помнить, когда вы начнете осмысливать свои результаты.

- Что превращает предположение в базовое допущение? Вера, скрытая или явная, в то, что все случается *всегда именно так*, как мы предполагаем. Базовое допущение формирует наш взгляд на мир; мы смотрим на действительность сквозь его призму.
- Одно базовое допущение редко бывает абсолютно верным или неверным. Но мы часто склонны придавать ему слишком большое значение и уверены, что оно работает всегда, хотя оно может быть применимо только в каком-то определенном контексте.
- Смысл проверки не в том, чтобы отказаться раз и навсегда от базового допущения, а скорее в том, чтобы очертить его контуры, получить реалистичный, обоснованный ответ, узнать, когда, где и с кем ваше базовое допущение работает. Даже небольшие перемены помогут преодолеть иммунитет к изменениям.
- Провести результативную и полную (для данного этапа) проверку вполне реально и с некоторыми «погрешностями». Например, сложный разговор не удался, но мы получили информацию, которая позволила понять, что нас останавливает, а значит, сможем пересмотреть свое базовое допущение.
- Одна проверка не может дать полной картины базового допущения.

#### **Форма 10.4.** Инструкция по осмыслению результатов проверок

1. Посмотрите на информацию, которую вам удалось собрать. Какое объяснение вы можете ей дать?
2. Как иначе можно ее интерпретировать? Когда нами владеют базовые допущения, они ведут нас в предсказуемом направлении: туда, где будут процветать и дальше. Если заставить себя найти по крайней мере одно альтернативное объяснение произошедшему, можно получить противоядие от этой привычки.

3. Что нового вы узнали о своем базовом допущении из полученной информации? Какие аспекты подтвердились? Какие нет? Появились ли у вас новые убеждения?

4. Как вы будете проверять свое следующее базовое допущение? Задумайтесь о том, что вам уже удалось выяснить. Какую еще проверку вы можете организовать, чтобы узнать больше? Если у вас есть другие базовые допущения, возможно, вам захочется протестировать и их.

Как следует из последнего пункта, проверки следует проводить несколько раз. Закончив первое исследование и сделав выводы, мы планируем следующее, чтобы узнать что-то новое о своем базовом допущении. Дэвид, Кэти, Сью, Клаус проводили проверки неоднократно, и это позволило им постепенно пересмотреть базовые допущения. Второй и третий тесты часто становятся логическим продолжением первого. Они различаются участниками, обстоятельствами и уровнем риска. В большинстве случаев именно совокупный результат нескольких тестов начинает менять иммунитет к переменам (не стоит забывать, что именно в этом состоит наша основная цель). Когда базовое допущение сводится на нет, необходимость в обязательстве из колонки 3, защищающем нас, пропадает, и мы перестаем создавать себе препятствия собственным поведением, описанным в колонке 2.

### **Проверка базового допущения Сью, часть 4**

Посмотрим, какую следующую проверку своего базового допущения («Если я откажу, люди сочтут меня бездушной») устроила Сью.

Узнав о конфликте двух коллег, она заранее подумала, что скажет, если один из них придет к ней жаловаться на другого. Она тренировала речь, напоминая себе: «Я ничем не могу им помочь, это не в моих силах». Готовилась анализировать то, что ей скажут. Когда Кэти, одна из тех двух коллег, появилась у Сью в кабинете, та была во всеоружии.

Что она сделала? Она сказала Кэти, что работает над собой, и обещала себе не вмешиваться в подобные истории. «Я старалась не нападать на другую коллегу вслед за ней, не учила ее, просто внимательно слушала».

Какую информацию она собрала? Она следила за своими

ощущениями — насколько ей было комфортно, насколько тревожно; смотрела на реакцию коллеги. Ей было хорошо, потому что у нее получалось вести себя так, как она хотела, и потому что разговор неожиданно обрел смысл. Сью не расстроилась, что поставила себя в непривычную ситуацию: ведь именно это привело в итоге к осмысленному разговору, из которого обе девушки сделали выводы.

Полученная в результате информация опровергала базовое допущение Сью. Установив границы, она сблизилась с Кэти.

По мере того как растет наша внимательность к себе, проводить проверки становится все проще. Мы спонтанно делаем что-то наперекор базовым допущениям, отдавая себе в этом отчет (сразу или потом), и позже отвечаем себе на вопрос «Что произошло и что это значит?».

### **Проверка базового допущения Сью, часть 5**

Сью провела много «спонтанных» проверок. Самая яркая случилась во время конфликта с руководителем, главным для нее человеком в рабочей иерархии. На одном совещании Сью что-то сказала, и это так разозлило его, что он на нее прикрикнул. Она не понимала, как сказанное могло спровоцировать такую реакцию. Пытаясь понять свою вину в произошедшем, она решила, что он ее не расслышал: «Я спросила у всех остальных, что они услышали. Все сказали, что прекрасно поняли мою мысль». Позже руководитель признался ей, что в тот момент отвлекся на что-то другое.

Выводы: «Я считаю, что справилась с конфликтом. Я не потеряла самообладания и забыла об этом эпизоде уже на следующий день, а еще полгода назад я бы долго не могла думать ни о чем другом. Теперь я знаю, что в моих отношениях с руководителем могут случаться конфликты и что я могу противостоять чужому гневу».

Очень часто новые проверки направлены на аспекты нашего базового допущения, которые открылись в ходе предыдущих

экспериментов.

### **Проверка базового допущения Сью, часть 6**

Посмотрим, как новые проверки Сью вскрыли глубинные слои ее базового допущения. Поняв, что отрицательный ответ не угрожает взаимоотношениям, она открыла новое поле для исследований: можно ли говорить то, что думаешь, и при этом оставаться в добрых отношениях с людьми? Иными словами, можно ли *создавать* конфликт самой?

«Я сказала Бет, что не согласна с ней. Я рисковала. Внутри все сжалось. Мне казалось, что я слишком резка. Я видела в этом угрозу для отношений, но пошла на риск... и ничего не произошло. Думаю, что теперь буду чаще говорить прямо, если с чем-то не согласна. Главное, чтобы была конкретика, а не одни эмоции! Пока что я не умею аргументированно выражать свое несогласие.

Я бы рисковала еще больше, если бы сказала, что мы уходим от сути проблемы».

Пришло время и вам провести вторую проверку. Инструкция напомним, как организовать все три этапа (планирование, проведение и осмысление).

Если после нескольких проверок вы зададитесь вопросами «Как понять, что дошел до конца? Как закрепить результат?» — пришло время для следующего упражнения: определить, что вас цепляет и освобождает, как не попасть на крючок прежнего убеждения.

### **Закрепляем полученные знания: как не попасть на крючок прежнего убеждения**

Рисунок 10.1 показывает, как происходит преодоление иммунитета к переменам. Определите, на каком этапе вы сейчас находитесь, используя термины «осознанно освобожденный» и «неосознанно освобожденный». Мы предполагаем, что если вы дошли до этой главы, стадия «осознанно сопротивляющийся переменам» осталась позади.



Неосознанно  
сопротивляющийся



Осознанно  
сопротивляющийся



Осознанно  
освобожденный



Неосознанно  
освобожденный

*Осознанно освобожденный: важно проверить базовые допущения и понять, при каких условиях они верны, а при каких нет. Может выясниться, что допущение не работает никогда. В ходе проверок люди часто приобретают новые поведенческие привычки, учатся вести новый внутренний диалог. Когда вы научитесь применять знания на практике, чтобы устранить базовое допущение (а вместе с ним прежнее поведение и прежние внутренние диалоги) в ситуациях, где оно не работает, вы продемонстрируете новую способность быть «осознанно свободным» от допущения. Это требует осознанной практики. Путь не будет прямым и гладким. Иногда вы станете вести себя как раньше, и это нормально. Если вы понимаете, что откатываетесь назад, и знаете, как устоять, – вы развиваетесь, всё хорошо. Также вы должны уметь оценивать свой прогресс в достижении цели.*

*Неосознанно освобожденный: если вам уже не надо останавливаться, чтобы подумать и спланировать, как устранить базовое допущение, вы «неосознанно свободны» от него. Теперь вы автоматически думаете и ведете себя наперекор базовому допущению в ситуациях, когда оно неверно. Новый объективный взгляд на вещи занял его место. Вы добились большого прогресса, если не полного успеха, в достижении своей цели.*

**Рис. 10.1.** От неосознанно сопротивляющегося переменам к неосознанно освобожденному

Какое из этих определений вам подходит? Если вы считаете, что еще «неосознанно свободны», выполните следующее упражнение, чтобы убедиться, что это действительно так. Если же ваше нынешнее отношение к своим базовым допущениям вы можете описать как «осознанно свободен», стоит выбрать один из двух

предложенных вариантов, чтобы полностью взять под контроль свою иммунную систему и добиться поставленной цели.

Итак, первый вариант — вы продолжаете проверять базовое допущение. Это подходит тем, кто чувствует, что оно никак не ослабит хватку. Проверки могут проводиться одна за другой, и никто не знает, сколько их нужно именно вам, чтобы преодолеть иммунитет к изменениям. Если вы работали самостоятельно, возможно, стоит подключить к процессу надежного друга, коллегу или партнера, которые помогут в следующей проверке. Возможность обсудить с кем-то происходящее очень полезна.

Второй вариант — выполнить упражнение «Как не попасть на крючок прежнего убеждения», которое призвано максимально увеличить шансы на успех. Нужно критически оценить нынешний статус базового допущения, определить риск возвращения к нему, подумать, как его избежать. Также в итоге у вас в руках окажется лист с подсказками на будущее (см. ответы Кэти в упражнении ниже).

Чтобы вы смогли увидеть потенциал в этом упражнении и получить внятный ответ на вопрос «А не дошел ли я до конца?», напомним вам историю Кэти, описанную в [главе 6](#). В этот раз мы проверим ее на наличие *крючков* и расскажем, что делать, чтобы от них *освободиться* и больше не попадаться.

### **Упражнение Кэти**

На каком этапе, по вашему мнению, вы сейчас находитесь?

*Где-то между «осознанно освобожденной» и «неосознанно освобожденной». Я серьезно пересмотрела главные базовые допущения и чувствую, что они больше не управляют мной. У меня развилось новое понимание себя и осознание своей ценности благодаря «хьюстонскому инциденту» и проверкам, которые я проводила в несколько последних месяцев. У меня есть все основания полагать, что я больше не вернусь к прежним представлениям о себе и людях.*

*Теперь я умею бороться со стрессом, знаю, как оставаться спокойной. Я регулярно пользуюсь этими приемами: иногда осознанно, иногда рефлексивно, иногда неосознанно.*

Вы знаете, при каких условиях ваше базовое допущение

может оказаться верным? Опишите конкретную ситуацию: с кем, что, где, когда.

*Я не знаю ни одной ситуации, в которой мое базовое допущение могло бы оказаться верным.*

Вы представляете, при каких условиях ваше базовое допущение неверно? Опишите конкретную ситуацию: с кем, что, где, когда.

*Да. В любой рабочей ситуации. Даже в отношениях с мужем.*

Проявляется ли ваше базовое допущение в неподходящих ситуациях? Если да, опишите условия, при которых вы действуете в соответствии со старыми моделями поведения, связанными с этим допущением. Что до сих пор цепляет вас за него?

*Нет. «Хьюстонский инцидент» подорвал мое базовое допущение. И с тех пор я стараюсь не скатываться обратно к старым мыслям и поведению.*

Есть ли у вас способы «слезть с крючка» (например, внутренний диалог, который возвращает в реальность), которые вы можете легко использовать, если базовое допущение дает о себе знать?

*Я договорилась с некоторыми коллегами: если называю кодовое слово, значит, начинаю заводиться. Но мне это не пригodiлось: благодаря проделанной работе я справлялась и так.*

Удалось ли вам выработать новые поведенческие привычки или составить новые внутренние диалоги для ситуаций, которые раньше активировали базовое допущение?

*Да. В целом я научилась лучше понимать и регулировать свое психоэмоциональное состояние. Я лучше подготовлена к ситуациям, которые меня нервнируют. Теперь я знаю действенные приемы, которые позволяют прервать цикл еще до того, как он начнется, или остановиться на полпути, пока не закипела.*

У меня есть мантра: «Я спокойна». Я использую антистрессовые мячики. Если чувствую, что завожусь, делаю вдох, чтобы подумать, прежде чем действовать.

Если кто-то скажет то, что меня раздражает, я говорю себе: «Сохраняй спокойствие и уважение. Это не конец света. Ты

контролируешь ситуацию. Ты можешь с уважением выслушать, а потом вежливо не согласиться».

Когда мне что-то не нравится, я спрашиваю себя: «Это из-за меня или тому есть внешние причины?»

Когда я понимаю, что начинаю психовать, то спрашиваю себя: «Что я могу контролировать, а что нет?» А потом делаю то, что от меня зависит.

Спрашиваю себя: «Настолько ли это важно, чтобы принимать крайние меры?»

Я научилась лучше распоряжаться временем.

Если нужно выполнить какое-то задание в срок, я сразу говорю, успею или нет; если нет, перечисляю то, что могу успеть. Ну, или спрашиваю, можно ли сдвинуть сроки с учетом моей текущей загрузки и прочих обязательств.

Я говорю себе: «Я не могу браться за это сейчас, потому что все нужно делать по порядку».

Спрашиваю себя: «Какие усилия мне нужно приложить, чтобы уложиться в срок?»

Сверяюсь с календарем. Заставляю себя возвращаться домой не позже определенного часа, стараюсь не нарушать данного себе обещания. Когда на работе череда встреч, смотрю, так ли важно мое присутствие на них.

Когда прихожу домой позже, чем условилась, звоню руководителю и предупреждаю, что не приду на следующий день. Она не против. «Стоит ли гробить свое здоровье ради работы?»

Я отмечаю свой вклад в дело. (И ценю себя как личность вне зависимости от результатов.)

Я заметила, что стала увереннее в себе (отпустив страхи, я замечаю свой вклад).

Часто ли вы используете свои техники, чтобы не попадать на крючок прежних привычек и освобождаться от старых шаблонов?

Постоянно.

Назовите ситуации, в которых ваше базовое допущение больше не действует. Какие новые идеи об «устройстве мира» у вас появились?

Одним из моих первоначальных базовых допущений было

следующее: если я провалилась, значит, не выложилась так, как должна была. Теперь все не так, само понятие «провал» изменилось. Раньше я определяла его через слово «делать», теперь – «быть». Например, если бы я не высказала своего мнения или не предложила свою идею, это был бы провал. Придумывая идеи, я уже действую. Я бы провалилась, если бы мне перестали приходить в голову умные мысли или если бы считала их никому не нужными.

Другое базовое допущение было таким: хороший член команды – тот, кто выкладывается на 110%. Так и осталось. Изменилось только то, что 110% больше не означают постоянного контроля и перфекционизма. Безупречность заключается не в том, чтобы расставить все по местам. Безупречными должны быть понимание, намерение, мысль.

Было еще такое допущение: я должна выкладываться на 150%. Я до сих пор считаю, что это так, только определяю иначе. Это ощущение, что я затратила на дело необходимое количество энергии и времени, пусть это всего три минуты. Количество времени и качество размышлений – вот чем я определяю для себя выдающееся мастерство.

Главное базовое допущение было таким: лучше перегореть, чем недоработать. Это уже просто потеряло для меня смысл.

Что помогло вам измениться?

Самое важное – я осознала, что все мои базовые допущения рождены страхом. Я боялась, что у меня отнимут самое дорогое, и поэтому постоянно пыталась доказать, что я хорошая, а значит, отнимать у меня это нельзя. Оказывается, все эти годы я переживала и всего боялась из-за того, что когда-то меня не взяли в медицинский. Это открытие тоже было очень важным. Я вдруг поняла, что из-за этого считала себя недотепой. Я никогда не говорила об этом вслух, просто делала все, чтобы подобное никогда со мной не случилось. Я испытала огромное облегчение, когда скинула с себя этот груз. Это очень выматывает эмоционально. Теперь я наконец освободилась.

Я увидела, что на самом деле я очень хороший специалист, и не потому, что я хороший исполнитель, а благодаря моей личности и особенному взгляду на вещи. Оказывается, другие

*тоже отмечают это во мне.*

*«Хьюстонский инцидент» стал катализатором. Тот факт, что у Терезы все получилось, доказал, что я не обязана все время «делать». Я получила подтверждение своей значимости как человека с особенными навыками, знаниями и взглядами. У Терезы все получилось, потому что я все хорошо организовала, четко описала задачу. Моя суперсила – в умении планировать. Я обрела уверенность в себе, и это запустило процесс изменений.*

*У меня аналитический склад ума – я не верю без доказательств. Меня заставили провести эксперимент. Тереза справилась, а значит, мои цели и мое видение могут быть воплощены и без моего непосредственного участия!*

*Все остальное пришло благодаря тому, что я отпустила страхи и обрела уверенность в себе. Я старалась все планировать, чтобы меньше напрягаться, и в процессе нашла разные подходящие техники.*

Вот вам и ответ на вопрос «Как понять, что дошел до конца?». Конечно, вы не дошли до конца, если не добились значительного прогресса в достижении цели. И вы не дошли, если добились *только* значительного прогресса, не проложив крепкие рельсы между поведением и изменениями в голове, то есть отказом от прежних убеждений, как это сделала Кэти.

Теперь пришло время выполнить это упражнение самостоятельно по плану из формы 10.5. Потом задайте себе вопрос: что вы испытываете по отношению к себе, добившись таких высоких результатов в этом непростом деле?

**Форма 10.5.** Упражнение «Как не попасть на крючок прежнего убеждения»: распознавание крючков и способов освобождения от них

1. На какой стадии развития, по вашему мнению, вы сейчас находитесь?
2. Вы знаете, при каких условиях ваше базовое допущение может оказаться верным? Опишите конкретную ситуацию: с кем, что, где, когда.
3. Вы представляете, при каких условиях ваше базовое допущение неверно? Опишите конкретную ситуацию: с кем, что, где, когда.
4. Проявляется ли ваше базовое допущение в неподходящих ситуациях? Если да, опишите условия, при которых вы действуете в соответствии со старыми моделями

поведения, связанными с базовым допущением. Что до сих пор цепляет вас за него?

5. Есть ли у вас способы «слезть с крючка» (например, внутренний диалог, который возвращает в реальность), которые вы можете легко использовать, если базовое допущение дает о себе знать?

6. Удалось ли вам выработать новые поведенческие привычки или составить новые внутренние диалоги для ситуаций, которые раньше активировали ваше базовое допущение?

7. Часто ли вы используете свои техники, чтобы не попадать на крючок к прежним привычкам, освобождаться от старых шаблонов?

8. Назовите ситуации, в которых ваше базовое допущение больше не действует. Какие новые идеи об «устройстве мира» у вас появились?

9. Что помогло вам измениться?

## **Идем дальше**

Став наконец «неосознанно свободным» от своего базового допущения, вы, скорее всего, захотите повторить работу по преодолению иммунитета к переменам, чтобы добиться нереализованных целей, выйти из застоя, перестать бояться. Тогда попробуйте выполнить все эти упражнения заново. Вы можете прибегать к этому методу всю жизнь, чтобы меняться в лучшую сторону и достигать задуманного с помощью выявления, проверки и изменения базовых допущений. Да, если присмотреться, можно обнаружить другие сферы, к переменам в которых вы пока не готовы. Развитие способности выявлять их приведет вас к стабильному прогрессу.

Конечно, первым делом нужно создать новую карту иммунитета к изменениям. Вы можете пользоваться таблицей 10.1, как только почувствуете в этом необходимость. В ней отведено место для генерации идей. Туда вы можете записывать цели, выполнению которых пока мешает иммунитет. Потом вернитесь к упражнениям, которые вы выполняли для создания своей первой карты.

**Таблица 10.1.** Карта иммунитета

| Идеи | 1. Обязательство (цель личного развития) | 2. Вместо этого делаю/не делаю | 3. Скрытые конкурирующие обязательства | 4. Базовые допущения | Результаты первой проверки |
|------|--|--------------------------------|--|----------------------|----------------------------|
|      |  |                                | Коробка переживаний:                   |                      |                            |

Из последних двух глав вы узнали, как иммунитет к изменениям влияет на вашу жизнь ([глава 9](#)) и как управлять им ([глава 10](#)). Наш опыт работы с руководителями показывает: понять, каких результатов вы достигнете с помощью этого подхода, можно только на личном опыте. Даже если со стороны он кажется вам вполне убедительным, только приняв личное участие, вы превратитесь из заказчика (в организации или отделе) в *пример* для других. И если вы достигнете успеха, то сможете решить и общие для группы проблемы.

\*\*\*

В [главе 9](#) и [главе 10](#) основной упор сделан на *индивидуальную* работу над собой, но *коллективы* (отделы, руководство и целые организации) имеют свой иммунитет к изменениям. И, как вы помните из [главы 4](#), некоторые добились серьезных успехов. Вспомните хотя бы больницу, которой удалось значительно



сократить выдачу рецептов пациентам, склонным к регулярному и бездумному потреблению наркосодержащих препаратов, и улучшить общий уровень доверия между врачами и медсестрами, хотя раньше это казалось неосуществимым. В следующей главе мы подробно рассмотрим, как создать коллективную карту иммунитета.

# Выявляем коллективный иммунитет к изменениям

Несколько лет назад, когда мы только начали работать с коллективным иммунитетом, мы принимали участие в летнем гарвардском семинаре для директоров школ. Мы пригласили руководителей учебных заведений и завучей, всего около ста человек. Программа вышла насыщенной. Каждый день исследовательские группы предлагали участникам упражнения, которые те добросовестно выполняли.

Как правило, задание объявлялось сразу всем, и затем команды удалялись выполнять его. Организаторы назначали конкретное время возвращения, чтобы вместе обсудить результаты. Так, день за днем, семинар за семинаром команды возвращались ровно в назначенное время.

Мы предложили участникам выполнить упражнение на преодоление личного иммунитета, после чего рассказали о групповом иммунитете, привели примеры, выдали формы и дали время на выполнение задания.

Когда подошло время сдавать результаты, две команды не просто опоздали. Они не пришли! Мы увидели их только на следующее утро. Тут-то мы и поняли, что в нашей программе для выявления коллективного иммунитета есть что-то особенное.

Обе команды объяснили свое отсутствие одним и тем же: «Извините, мы увлеклись. Разговор принял неожиданный оборот, и мы поняли, что очень важно довести его до конца. Закончили только к ужину. Надеемся, никого не обидели».

Из этой главы вы узнаете, как провести групповую диагностику по выявлению иммунитета к изменениям. Кому и зачем это нужно?

- Ваш коллектив хочет добиться лучших результатов в каком-то деле. Перед вами стоит важная цель, которой вы не можете добиться или уже слишком долго над ней работаете. Возможно, у вас есть проблемы вроде: «Мы строим

грандиозные планы, но не выполняем их»; «Мы не спрашиваем друг с друга»; «Мы слишком зациклены на защите своей территории».

- У коллектива есть желание (в идеале) или хотя бы готовность взглянуть на себя со стороны, чтобы лучше в себе разобраться.
- Хотя в группе чувствуется напряженность, нет единства или взаимного доверия, разногласия в целом не столь велики, чтобы велось явное или скрытое противостояние. Коллектив нельзя назвать сплоченным, но и гражданской войны нет.

Как мы увидели в [главе 4](#), есть немало возможностей провести групповую диагностику. Ваш выбор будет зависеть от коллектива, занятости участников и их заинтересованности. При этом нужно учесть следующее.

- Если в коллективе нет подгрупп и работает не больше 12 человек (это может быть отдел или группа, занимающаяся одним проектом), можно проводить совместную диагностику.
- Если в коллективе нет подгрупп, но больше 12 человек (скажем, отдел крупной компании или руководители крупного подразделения), можно разделиться примерно по восемь человек (каждая подгруппа — целое в миниатюре), провести несколько проверок, проанализировать их и составить улучшенную общую карту иммунитета с учетом особенностей каждой подгруппы.
- Если в коллективе есть подгруппы (например, разные отделы в компании), каждая из них может провести свою диагностику. Но создавать общую карту не стоит, лучше проанализировать каждую часть отдельно.
- Если для диагностики невозможно собрать весь коллектив (не у всех есть время или желание либо коллектив слишком большой), можно сформировать рабочую группу, которая или проведет личную диагностику, или будет делиться результатами со всеми.

- Даже если участвовать не может никто, провести коллективную диагностику реально, основываясь на личных наблюдениях. Но важно помнить, что в лучшем случае это будут догадки о том, что записала бы группа, прими она участие в эксперименте, и что образ, который вы создадите, заставляет задуматься над ситуацией, но не обязательно соответствует истине.

За коллективной диагностикой в зависимости от ситуации последуют разные события. Думайте о конце с самого начала; определите сразу, что вы надеетесь получить. Например, если вам хочется лучше понимать группу, достаточно ориентировочной диагностики, которая будет основана на карте одной из подгрупп. Если же вам нужно понимание *в группе*, лучше, чтобы в исследовании приняли участие все ее члены. Тогда они станут ближе друг другу.

Независимо от ситуации мы рекомендуем, чтобы все участники сначала создали свои личные карты. Нас часто спрашивают, можно ли пропустить этот этап и сразу перейти к коллективной карте («нам важнее общий результат, чем самокопание»). Мы отвечаем, что исследование иммунитета *группы* предполагает наличие представления об идее и навыков, полученных в рамках *индивидуальной* работы. Когда вы поймете, что у вас тоже есть механизм самозащиты и конкурирующие обязательства, вам покажется логичным работать над собой в контексте общих перемен. Если же люди начинают коллективную работу, ничего не узнав о себе, их анализ в лучшем случае оказывается поверхностным, а чаще всего (это худший вариант) в группе появляются новые поводы для конфликтов.

Если вы не последуете нашему совету, мы настоятельно рекомендуем все же донести до группы идею индивидуального иммунитета к изменениям, прежде чем проводить коллективное исследование. Вы можете хотя бы привести примеры индивидуального и коллективного рентгена, описанные в этой книге, чтобы люди понимали, к чему стремиться. Когда все будут готовы к совместной работе, можно ориентироваться на пошаговую стратегию, описанную ниже.

## Этап 1: поставить общую цель

Итак, вы определились, какой вариант работы подходит вашему коллективу, и теперь вам нужно вместе поставить перед собой цель. Иногда группа сразу знает, чего хочет добиться, и все согласны, что «нужно лучше организовать работу младших специалистов» или «надо что-то делать с несогласованностью требований руководства». Это может быть что угодно.

Но чаще группа озвучивает слишком общие стремления: «Нужно, чтобы все работали одинаково хорошо», «Нужно наладить общение с руководством». Выиграют все, если цель будет сформулирована конкретнее (например, «Мы должны научиться обучать»; «Мы должны лучше улаживать конфликты»). Полезно выдать каждому индивидуальный шаблон с колонкой для генерирования идей ([табл. 10.1](#)). Также вы можете раздать форму карты коллективного иммунитета (табл. 11.1) и попросить людей самостоятельно заполнить первую колонку.

Таблица 11.1. Форма для создания карты коллективного иммунитета

| Что нужно улучшить. Ваши варианты: | 1. Наша цель личного развития (коллективное обязательство) | 2. Смелая коллективная ревизия (вместо этого делаем / не делаем) | 3. Коллективные конкурирующие обязательства | 4. Коллективные базовые допущения |
|------------------------------------|--|--|---|-----------------------------------|
|                                    |  |  | Коробка переживаний:                        |                                   |

Затем группе нужно дать время на обсуждение записанного в колонке 1, чтобы она выбрала одну общую цель. Многие группы, еще не дойдя до скрытых обязательств, считают, что этот этап уже

открывает на многое глаза и имеет принципиальное значение. Если спросить группу о ее целях, часто возникают ответы вроде «нам нужно быть лучше/более...» («нам нужно лучше вдохновлять молодых сотрудников»; «нам нужно быть более предприимчивыми»). Но если вы опросите пятерых членов группы по отдельности, то получите пять разных ответов. Один, например, считает, что их команде руководителей стоит заряжать подчиненных энергией; другие полагают, что дело не в личном обаянии лидера, а в том, чтобы у него были желание и время помогать молодым коллегам. Кто-то считает, что *быть предприимчивым* — значит охотиться на новых клиентов, другой — что нужно работать с уже имеющимися.

Когда цель выбрана, пусть члены группы оценят ее по следующим критериям.

- Согласны, что у нас это не получается?
- Согласны, что решение проблемы в наших силах, ответственность за нее не может быть переложена на людей *вне* нашей группы?
- Так ли нам *важно* добиться этой цели? Стоит ли игра свеч?

Как и в случае с индивидуальной картой, польза упражнения зависит от записи в колонке 1. Чем срочнее и важнее будет поставленная цель, чем больше людей согласится с ней, тем лучше. После того как группа окончательно сформулирует ее, нарисуйте большую карту и повесьте ее на видное место, чтобы все участники могли следить за прогрессом.

## **Этап 2: смелая ревизия (поведения, мешающего достичь цели)**

Предложите участникам подумать несколько минут, что ответила бы *группа* на вопрос «Какое общее действие или бездействие мешает добиться цели?». Когда все закончат, можно приступить к совместному обсуждению ответов и затем внести результат в карту.

Это задание *каждый раз* ненавязчиво подстегивает группу к самоанализу. В отличие от индивидуальной работы, людям

не нужно заполнять целиком колонку 3, чтобы получить пользу от процесса. Каждая колонка вызывает обсуждение, способствующее взаимопониманию и сплоченности в коллективе.

Чтобы выбрать возможные варианты для колонки 2, ориентируйтесь на следующие критерии, которые вам уже знакомы из работы над личной картой.

- Укажите конкретное поведение: что группа делает, что ей не удастся сделать.
- Чем больше вариантов вы предложите, чем честнее они будут, тем большую силу будет иметь ваша карта. Поэтому сделайте глубокий вдох и пишите честно. Смысл не в том, чтобы пристыдить или смутить людей. Скоро все поймут: чем точнее запись в этой колонке, тем больше пользы она вам принесет.
- Убедитесь, что все записанное действительно *мешает* группе достичь цели. Наверняка ваш коллектив делает что-то полезное. Это прекрасно, но записывать это в колонку 2 не нужно. Не стремитесь к равновесию. Самое ценное для вас кроется в том, что препятствует достижению вашей цели, пусть и ненамеренно.
- Не пытайтесь разобраться, *почему* вы так поступаете, не ищите способы покончить с таким поведением раз и навсегда, стать лучше. Стремление решить проблему сейчас же: объяснить причины своей непродуктивности, разработать стратегии, чтобы свернуть с дурной дороги, — очень сильно на этом этапе, но нельзя ему поддаваться. Никому не нравится смотреть на список своих недостатков, хочется что-нибудь предпринять, чтобы они исчезли. Подавляйте в себе эти порывы. Сейчас вы должны углубиться в суть и отвечать на вопросы как можно честнее. Достаточно описать поведение во всем его блеске.

Последний критерий подходит исключительно для коллективной диагностики.

- Такое поведение свойственно *всем*, а не «тем, кто в танке», «той компашке» или «тем вредителям». *Вся группа* признает

это.

Если не учесть последний критерий, коллективная диагностика рискует превратиться в оскорбительные выяснения отношений. Приняв его во внимание, вы создадите комфортную доверительную среду для командной работы. Вспомните список для колонки 2, который составила компания профессиональных услуг, стремящаяся достичь большего доверия и взаимной поддержки в коллективе (см. [главу 4](#)).

- Мы не очень внимательно слушаем друг друга. Мы предпочитаем говорить.
- Мы обсуждаем друг друга «за спиной».
- Мы позволяем интересующим нас лично вопросам брать верх над вопросами, которые интересуют весь коллектив.
- В непонятных ситуациях мы руководствуемся не лучшими, а худшими намерениями.
- Мы избегаем трудных разговоров.
- Мы не стараемся прислушиваться к тому, что действительно интересует наших товарищей.
- Мы не делимся информацией.
- Мы создаем и закрепляем существование таких систем стимулирования, которые поощряют за достижения прежде всего конкретных сотрудников, а не коллектив.
- Мы слишком критично относимся друг к другу.
- Мы создаем кланы и группировки и сотрудничаем только в их рамках.
- Мы одновременно суедемся в поисках клиентов и демонстрируем свою занятость, пытаясь заслониться от спадов и тяжелых времен.
- Мы состязаемся за младших партнеров, которых хотим привлечь к нашим проектам.

Или изучите этот список, составленный группой руководителей регионального подразделения курсов английского, которая записала в первую колонку цель создать план, основанный на реальных данных, чтобы лучше понимать нужды изучающих язык.



- Мы составляем планы, но не следуем им.
- У нас есть материалы, но люди сами решают, пользоваться ими или нет.
- Обучение преподавателей проводится нерегулярно.
- Мы никак не способствуем развитию педагогических навыков учителей, не работаем с ними над методиками обучения.
- Мы не надеемся, что сотрудники будут применять на практике то, чему мы их обучаем.
- Мы нерегулярно поддерживаем региональные программы.
- Мы не отслеживаем лучшие курсы.
- Мы не настаиваем на том, чтобы обучение проводилось непрерывно.
- Мы [регион] не даем понять языковым школам, что можно обсудить, а что следует исполнить обязательно.
- Мы не анализируем успехи.
- Мы не призываем учителей и руководителей изменять имеющиеся программы, основываясь на результатах учеников.

Мы уверены, что, заполняя колонку 2, ваша группа испытает не разочарование, а облегчение от того, что вы наконец назвали вслух и взяли под контроль то, о чем всем давно известно. Вы никого не обвиняете, неставляете жертвой, вам хватит сил вынести этот неприглядный образ в зеркале. Такая смелая ревизия делает коллектив более сплоченным.

Отведите на заполнение колонки 2 столько времени, сколько нужно, и затем внесите результаты в большую карту.

### **Этап 3: выявляем конкурирующие обязательства**

Следующий этап, если все делать правильно, выявит коллективный иммунитет к изменениям. Сейчас главное — найти сильные и нередко поразительные обязательства, которые показывают, что спектр социальной мотивации вашей группы намного шире, чем вам казалось.

Вспомните примеры, которые мы приводили в этой книге. Старшие менеджеры искренне хотели создать благоприятную среду для развития подчиненных, но для начала им пришлось понять, что *также* они хотели сохранить привилегии старших. Пожарные искренне желали сократить число несчастных случаев со смертельным исходом, но для начала им пришлось признать, что их обязательство избегать перегруженности на самом деле не давало научиться тому, что сократило бы смертность среди сотрудников. Региональные школы английского языка искренне хотели, чтобы дети лучше учились, но при этом не желали слишком нагружать учителей.

Руководство другой школы составило длинный смелый список для колонки 2. Их больше всего заинтересовало скрытое обязательство винить кого-то другого, а не себя. («Если мы сделали все, что должны, и *все равно* не преуспели, придется признать, что проблема в нас, винить больше некого, мы сами плохо поработали».) Иными словами, им требовалось понять: чтобы не признаться себе *открыто*, что не справляются с функциями руководителей, они *исподволь* работали плохо.

Когда люди видят чужие карты иммунитета, они часто говорят: «Удивительно, насколько коллектив честен с собой! С моим отделом так бы не вышло». Но когда группы начинают работу над коллективной картой, обычно они понятия не имеют, что способны на такие откровения и что «быть честным» не так уж сложно. В большинстве случаев группа *не подозревает* о защитных механизмах своего иммунитета. Они волшебным образом проявляются в колонке 3, как изображение на фотобумаге.

Совместно обсудив свое непродуктивное поведение, люди ощущают облегчение. Им приятно видеть то, чего они раньше не замечали: оказывается, их поведение имеет скрытые от них самих мотивы.

Ваша группа сама дойдет до этого, если не побоится провести ревизию, признаться, как осложняет свой путь к цели. Пусть каждый без спешки заполнит «коробку переживаний» в колонке 3, ответив на вопрос «О чем больше всего переживала бы наша группа, если бы стала вести себя не так, как описано в колонке 3?».

Когда каждый подумает над этим лично, можно обсуждать результаты вместе.

- Рассмотрите все переживания и страхи, упомянутые членами группы.
- Переформулируйте их в обязательства (например, «Мы переживаем, что собственники решат, будто мы работаем недостаточно» становится «Мы обязуемся вести себя так, чтобы собственники не считали нас бездельниками». Или «Мы боимся, что если доверим группе принимать решения, то не будут учтены наши интересы» превращается в «Мы обязались высказывать свое мнение по каждому вопросу, чтобы защитить свои интересы»).
- Внесите найденные обязательства в общую карту.

Заполняя карту коллективного иммунитета к изменениям, вы можете ориентироваться на те же критерии, которые использовали при формировании индивидуальной таблицы.

- Каждое обязательство из колонки 3 играет роль *коллективного защитного механизма*. Они тесно связаны с неким общим беспокойством или страхом. В [главе 4](#) сотрудники компании профессиональных услуг записали в колонку 2, что любое решение, в принятии которого они не участвовали, они не считали «настоящим» и испытывали тревогу. В попытке изменить положение они пришли к консенсусу: «Чтобы считать решения, в принятии которых мы не участвовали лично, настоящими, нужно доверять коллегам, верить, что они учитывают наши интересы, что мы все заодно. Мы боимся зависеть друг от друга, казаться беспомощными». Так открылся страх коллектива. Конкурирующее обязательство, защищающее группу, было сформулировано: «Мы обязались не полагаться на других и никогда от них не зависеть».
- Каждое скрытое обязательство объясняет поведение из колонки 2. Это логично. (Если люди обязались ни в чем не зависеть друг от друга, понятно, почему они никого не допускают к принятию серьезных решений.)

- Группа видит, почему достичь успеха, изменив поведение, не получится: ведь оно служит очень важной цели.
- Наконец, группа замечает, что их лебедь намерений рвется в облака, а щука действий тянет в воду, и понимает, почему всем кажется, что решить эту головоломку невозможно.

По мере того как карта начала обретать форму, сотрудники компании профессиональных услуг, например, увидели, как искреннее намерение укрепить сотрудничество тормозилось другим искренним, но не таким заметным (до того момента) стремлением не полагаться ни на кого, кроме себя. Каждая запись в колонке 3 отсылает нас к цели личностного развития и, по сути, раскрывает новый слой иммунитета к изменениям. Теперь вам предстоит проделать то же со своей картой. Ваш коллектив должен увидеть, как каждое скрытое обязательство приводит к препятствующему поведению из колонки 2 и мешает вам двигаться к цели.

Есть еще один важный момент, который не стоит упускать из виду. Даже если перед вами начала вырисовываться общая картина, может показаться, что упущено что-то важное. Вы думаете: «Мы сделали все, как было сказано, но карта никого не впечатлила. Никаких новых дверей мы не открыли, никаких озарений не случилось. Никаких “вот это да, какая честность”».

Что делать, если это ваш случай? Не забывайте, что у иммунной системы очень важная роль в этом опасном мире. Она пытается защитить вас от того, что, по ее мнению, может вас убить. Если вашей карте пока не хватает остроты, смертный бой, который с большим успехом (и прекрасно маскируясь) ведет ваш иммунитет, пока не открылся вам. Ведь опасность, которая, по мнению иммунной системы, угрожает нарушить привычный уклад всей вашей жизни, еще не оформилась в обязательство из колонки 3.

Это значит одно из двух: либо вам не удалось разобраться в своих истинных страхах, связанных с поведением из колонки 2, либо, вычислив их, вы не смогли их правильно сформулировать. Посмотрим на примерах, как это происходит и что с этим делать.

Вспомните руководителей школы, которые сделали поразительное открытие, что имели установку чрезмерно опекать

детей. Они вдруг осознали свою веру в то, что «не нужно слишком много требовать от учеников, ведь у них и так высокая нагрузка, а лишние переживания из-за неуспеваемости им на пользу не пойдут». Выявить эту общую для всех установку было очень важно, но на это ушло время.

При первой попытке создать карту иммунитета к переменам они не дошли до своих главных страхов. Тогда они говорили, будто боятся, что придется больше работать, чувствуют себя неуверенно из-за новых материалов и новой методики обучения. Формально карта отвечала всем критериям, но ей не хватало глубины; нужно было думать дальше. Спас положение, как вы помните, один смельчак, упомянувший о культуре *robrecito* («бедных крошек»): «Мы боимся слишком нагружать маленькие детские плечики». Если карта иммунитета к изменениям нас не трогает, если в ней нет ничего, что поразило бы вас, возвращайтесь к коробке переживаний: «Достаточно ли глубоко мы копнули, чтобы обнаружить страхи, которые мешают нам изменить поведение, описанное в колонке 2?»

Второй вариант иллюстрирует группа университетских библиотекарей. Они поставили цель заявить о себе, перестать быть простыми исполнителями указаний от факультетов и администрации, принимать полноценное участие в управлении университетом. Как их поведение мешало этому желанию? Они не стремились участвовать в общих собраниях. Они не высказывали своего мнения, когда возникала возможность повлиять на какое-то решение. Они не развивали свою позицию по вопросам, которые были для них важны. Чего они боялись? Перебрав несколько вариантов, от которых ничто внутри не дрогнуло, они нашли такой: «Мы боимся, что, если начнем высказывать свое мнение, нас сочтут невеждами или простаками; укажут нам наше место». Не в бровь, а в глаз. Однако от этого карта необходимой остроты не приобрела, потому что скрытое обязательство («Мы обязались демонстрировать свои сильные стороны») не имело отношения к этому страху. Карта иммунитета приобрела для них совершенно новое значение, когда они вывели свои скрытые обязательства из страхов.

- Мы обязались не браться за дела, в которых можем выглядеть некомпетентными или наивными.
- Мы обязались не выглядеть глупо перед «клиентами» и руководством.
- Мы обязались не выяснять, чего нам не хватает для того, чтобы принимать полноценное участие в жизни университета.

Теперь их карта приобрела для них значимость, и не только поскольку они произнесли вслух то, что до этого никогда не обсуждали, но и потому, что им стало очевидно, какой именно фактор тормозит их на пути к цели. Они поняли, от чего пытаются защититься и насколько хорошо работает их иммунная система.

Улучшить карту иммунитета можно и другим способом: если описанные страхи действительно *отражают* то, что вас волнует, угрожает психологической и материальной безопасности группы, вы успешно прошли этот этап; посмотрите, сохранилась ли (если не стала еще заметнее) в формулировке конкурирующих обязательств сила выявленных страхов.

Если вы успешно справились со всеми трудностями, ваша групповая карта теперь точно должна понравиться и уму, и сердцу: вы *увидите* стройную систему вашего нежелания меняться; *почувствуете* интерес и азарт. Если все так, вам наверняка еще и жутко любопытно, *как от этого избавиться*. Значит, пора переходить к следующему этапу.

#### **Этап 4: выявляем коллективное базовое допущение**

Если у вас готова яркая картина коллективного иммунитета к изменениям, на последних двух этапах вы подберете рецепт для преодоления неприятия перемен. Процесс этот опирается на *адаптивный* подход к решению адаптивных же проблем. Цель превращается в «правильную проблему», которая сама вас «решает». При этом у вашей группы, как и у всех остальных, будет соблазн *технически* исправить поведение из колонки 2, проигнорировав *адаптивную* природу стоящего перед вами вызова.

Как и в случае преодоления личного иммунитета, вам нужно найти выход из системы, а не попасть в нее с другого входа. Один из сотрудников компании профессиональных услуг сказал, что вздохнул с облегчением, когда не пришлось в очередной раз торжественно поднимать бокал за успешное развитие команды. Он имел в виду годы, когда его коллектив пытался решить адаптивные проблемы (наладить сотрудничество в группе) техническими средствами. Вашего искреннего намерения и срочности вопроса недостаточно. Нужно менять коллективный образ мышления, «защищающий» всю группу от достижения желаемой цели. Когда вы начнете работать над преодолением иммунитета, вам откроется целый водоворот незамеченных поступков, которые сводят на нет стремление к цели. (Вспомните случаи, описанные в части II.)

Новый этап и следующее коллективное обсуждение укажут выход из сложившейся ситуации. Дайте людям несколько минут на заполнение колонки 4. Пусть они посмотрят на заполненные столбцы и ответят на вопрос «Какие допущения, которые мы принимаем за истинные, заставляют нас брать на себя конкурирующие обязательства (которые, по сути, владеют нами)?».

В таблице 11.2 показан пример библиотекарей, который мы недавно упоминали.

**Таблица 11.2.** Коллективная карта университетских библиотекарей

| <b>1. Наша цель личностного развития (коллективное обязательство)</b>   | <b>2. Смелая коллективная ревизия (вместо этого делаем / не делаем)</b>   | <b>3. Коллективные конкурирующие обязательства</b>  | <b>4. Коллективные базовые допущения</b>  |
|---|---|---|---|
| Заявить о себе, перестать быть простыми исполнителями указаний, поступающих от факультетов и администрации, принимать полноценное участие в управлении университетом. | Мы не стремимся принимать участие в общих собраниях.<br><br>Мы не высказываем свое мнение, когда есть возможность повлиять на какое-то решение. | Мы обязались не браться за дела, в которых можем выглядеть некомпетентными или наивными.<br><br>Мы обязались не попадать в неловкое положение перед «клиентами» и руководством. | Мы полагаем, что кафедры и администрация многого от нас ждут, хотят, чтобы мы тут же оправдали их ожидания, и если мы этого не сделаем, будут плохо о нас думать.<br><br>Мы полагаем, что, если однажды скажем глупость, нас сочтут дураками. |

|  |   |  |  |
|--|---|--|--|
|  | Мы не развиваем свою позицию по вопросам, которые имеют для нас большое значение, даже когда знаем, что скоро они будут выставлены на повестку дня. | Мы обязались не выяснять, чего нам не хватает, чтобы принимать полноценное участие в управлении университетом. | Мы полагаем, что должны уметь всё и сразу, что нам нельзя учиться.<br><br>Мы полагаем, что способности либо есть, либо нет. Развить их невозможно. |
|--|---|--|--|

Когда каждый поразмыслит над ситуацией самостоятельно, вы сможете пригласить людей к четвертому по счету совместному обсуждению и выслушать их варианты. В общую карту внесите предложения, отвечающие следующим критериям.

- Если принять каждое базовое допущение за неоспоримую истину, одно или несколько обязательств из колонки 3 становятся неизбежными (например, если верно, что наши отношения с коллегами из других отделов университета будут безнадежно разрушены, скажи мы хоть раз глупость, обязательство никогда не выглядеть глупо перед ними оправданно). Допущения в принципе делают неизбежными обязательства из колонки 3, тем самым поддерживая работу иммунной системы. (Обязательства логично следуют за допущениями; они же провоцируют поведение из колонки 2, а оно мешает достигать целей.)
- Базовые допущения написаны на дверях в большой мир, в которые до сих пор группа не позволяла себе войти. Вы сами увидите, как они превращаются в знак «Не влезай — убьет!». Библиотекари могли, по крайней мере теоретически, вступить в мир, в котором бы делились толковыми и обдуманнми (пусть и простыми) предложениями по организации работы университета. Сотрудники компании профессиональных услуг могли бы, хоть теоретически, больше полагаться друг на друга. Они все *могли бы* это делать, но базовые допущения запрещают им это. Может выйти и так, что все эти предупредительные знаки уместны



и игнорировать их нельзя, но бывает, что все они отчасти искажены и из-за них группа вынуждена существовать на крошечной территории, хотя рядом с ними простираются целые неосвоенные вселенные.

Важно, чтобы во время этой беседы все участники понимали, что сейчас перед ними *не* стоит задача решить проблему или обсуждать верность базовых допущений. Некоторые могут казаться неоспоримыми («Что значит, мы *допускаем*, что случится что-то плохое? Что-то плохое случится *обязательно!*»). Другие покажутся явно ошибочными («Мы сами знаем, что, если здраво на это посмотреть, можно увидеть, что это все не так»). А в некоторых все будут сомневаться («Что-то мне подсказывает, что чаще всего так и есть, но до конца я не уверен»).

Задавать подобные вопросы еще не время. Сейчас важно увидеть, что группа ведет себя (резонно или нет — неважно) так, как если бы все эти допущения всегда были верными (потому они и базовые). После того как колонка 4 будет заполнена, группа задаст себе такие вопросы.

- Есть ли ощущение, что они плохо сказываются на результатах нашей работы?
- Есть ли ощущение, что многое бы изменилось, откажись мы от них?
- Есть ли ощущение, что мы обязаны сделать это ради себя, чтобы увидеть, *способны ли* мы что-то изменить?

Если ответы отрицательные, то, как бы ни нравилось группе исследовать свой внутренний мир, поиски можно завершать. Группа не захочет лечиться, потому что не воспринимает болезнь всерьез. Никакой срочности в преодолении иммунитета нет, *отсутствие* изменений никого по сути не волнует. Теперь у группы появился второй шанс включить интуицию и понять, так ли для нее важна цель из колонки 1.

И все же в большинстве случаев ответы будут положительными. Цели останутся так же важны, а перед вами начнут вырисовываться контуры образа мыслей, который затрудняет их достижение. Это

послужит мотивацией для следующего этапа — преодоления коллективного иммунитета.

## **Этап 5: готовимся проверить базовые допущения**

В идеале завершать коллективную диагностику нужно на позитивной ноте: группа должна хотеть выяснить, что скрывается за ее базовыми допущениями. Вы можете поддержать ее энтузиазм, предложив провести мысленные и реальные эксперименты, которые подтвердят или опровергнут базовые допущения. Сначала каждый должен подумать над коллективной картой иммунитета сам, а затем обсудить свои мысли со всей группой.

Как и индивидуальная карта иммунитета (см. [главу 10](#)), коллективные проверки должны отвечать следующим критериям.

- *Безопасность* (если что-то пойдет не так, группа уже на следующий день должна быть морально готова к новой проверке).
- *Простота* (ваш коллектив делает первые шаги в «опасной зоне»; не нужно заходить слишком далеко).
- *Легкость в выполнении* (провести задуманные проверки нужно как можно быстрее, чтобы не упустить момент).
- *Схожесть с исследованием*, в ходе которого вы собираете *информацию* (а не пытаетесь стать *лучше*).
- *Полезность для тестирования* базового допущения (вы не должны пытаться с ее помощью улучшить свое поведение).

Сотрудники компании профессиональных услуг запланировали мысленный эксперимент и реальную проверку. Они хотели изучить разные подходы к клиенту в теории предпринимательства (учитывая, что каждый вкладывал свой смысл в это выражение), а затем определить, какой из них лучше устраивал всех и почему. Они определили, какой из элементов мог *вписаться* в их этику сотрудничества. Они спланировали 10 предпринимательских проектов (поиск новых клиентов или новые идеи по обслуживанию имеющихся), которые должны были провести совместно

и проверить, смогут ли они наладить новые связи в коллективе и преуспеть в делах, отказавшись от привычных шаблонов.

Стоит сказать пару слов о планируемых проверках. Во-первых, они проводятся для того, чтобы что-то узнать о базовых допущениях, а не чтобы мгновенно измениться «в лучшую сторону». Такое отношение к процессу столь же важно, как и конкретный план эксперимента. Мы уже вспоминали извечные споры о том, нужно ли сначала менять сознание, чтобы изменить поведение (ориентированные на инсайт, или «озарение», методы психотерапии), или наоборот — сначала менять поведение, а образ мышления за этим последует (бихевиористы). Мы, как вы помните, за третий вариант. Мы считаем, что сознание — мать поведения, но оно может измениться в результате определенных действий: таких, которые позволят вам получить информацию (когнитивную и аффективную) о сознании, вашем образе мышления. В общем, это поведение вдумчиво изучающего вопрос исследователя, а не инженера социальных преобразований.

Завершив проверки, важно проанализировать результаты и понять, как они скажутся на базовых допущениях, а не задаваться вопросом, встали ли вы на путь прогресса. Редко кто вздыхает с облегчением, убедившись в ошибочности своих взглядов. Но если результаты поставят под вопрос ваши допущения (скорее всего, так и будет), группе захочется искать дальше: «Конечно, в благоприятных условиях все удалось, но будет ли результат тем же, если мы проведем эксперимент иначе или с другими участниками?»

На практике эти проверки — просто способ начать действия. Это своеобразная «разведка боем», исследование действием, после которого группа начинает менять свои привычки. Проверки, которые влекут за собой самые серьезные изменения, рождаются из периодического осознания, что «снова ведешь себя, как требуют базовые допущения». Чем лучше люди понимают, как работают их установки на практике, тем чаще они проводят спонтанные проверки: «А что если мы специально сделаем что-то, противоречащее базовому допущению, и посмотрим, что выйдет? Как безопасно это сделать? Какую конкретно информацию мы хотим получить? Способствует ли этому наш план?»

Наш опыт подсказывает, что самый крепкий фундамент для прогресса в самых, казалось бы, неразрешимых ситуациях формируют два элемента: личная работа каждого над своей картой иммунитета в контексте общей цели коллектива и групповая работа над *коллективным* иммунитетом в контексте *той же* общей цели. Люди жалуются, что у них ничего не получается. Если бы то же время они потратили на преодоление личного иммунитета к изменениям и поиск возможностей совместно протестировать коллективные базовые допущения, их иммунная система стала бы прекрасной основой для изменения личных привычек, ведущего к успеху всей организации.

Если ваша группа решит проделать эту работу и у нее все получится, результаты превзойдут ожидания. Работая *адаптивно* над адаптивными изменениями, человек (даже взрослый) способствует вертикальному развитию своего сознания, а не просто достигает цели из колонки 1. Иначе говоря, он постоянно развивает свои способности на индивидуальном и коллективном уровнях. Это благоприятно влияет на все сферы его жизни. Если это кажется вам заманчивым, желаем вашему коллективу успеха и надеемся, что вы поделитесь с нами своими открытиями.

# Развивай себя сам

### *Как быть лидером, способствующим развитию людей*

Каждый январь вся планета обсуждает Всемирный экономический форум в Давосе. Две тысячи человек, среди которых главы компаний и государств, ректоры университетов, лица из телевизора, светлые головы, приезжают на четыре дня в небольшой швейцарский городок в Альпах, чтобы обсудить экономическую ситуацию в мире.

Несколько лет назад мы получили приглашение на форум. Было очень весело, особенно тем, кто любит безостановочные обсуждения и интенсивные курсы мировой экономики, на которых за одной партой с тобой сидят люди из газет и телевизора. По сути, обсуждалась только одна тема — изменения: «Мир меняется, ваш бизнес меняется, и если вы хоть что-то соображаете, вам тоже нужно меняться». Утром, днем и вечером в кулуарах и на официальных заседаниях, за обедом и в такси все только и говорили, что об изменениях.

Когда столько великих умов собирается вместе, их мало интересует то, что ниже шеи: чувства, тревоги и желания, порождающие страстную и неосознаваемую установку *не* меняться. Вы можете пробыть в Давосе все четыре дня и не найти ни одного заседания, посвященного вопросу, *почему* так трудно измениться и как решить проблему неприятия перемен.

В этой книге мы попытались обобщить свой 25-летний исследовательский и практический опыт и описали явление, которое, по нашему мнению, лежит в основе индивидуального и коллективного сопротивления изменениям, а также как его обойти. Руководители и организации, которые умеют управлять иммунитетом к изменениям, преуспеют больше остальных в ближайшие десятилетия. Они будут подавать пример другим. Конкуренты будут уважать их больше остальных, а сотрудники — гордиться ими.

## Как руководитель может подать пример

Как превратить свою организацию в фабрику талантов? Как помочь людям пересилить себя, чтобы полнее раскрыть потенциал?

Чтобы стимулировать изменения и развитие в организации, ее лидер и вся корпоративная культура *должны принять феномен развития сознания человека*. Важно понять, что развитие возможно и во взрослом возрасте.

«Все мы можем продолжать развиваться».

«Нам *нужно* расти, чтобы добиться целей [на уровне организации, отдела, группы]».

«Мы *хотим* расти, чтобы получить большее удовлетворение от своей работы».

Как распознать искренний и правильный настрой, учитывающий процессы развития человеческого сознания? Мы выделили семь основных признаков.

1. Вы признаёте, что «жизнь после школы» есть; что и во взрослом возрасте можно непрерывно расти и развиваться.
2. Вы различаете понятия технического и адаптивного обучения.
3. Вы имеете и стимулируете мотивацию к развитию.
4. Вы понимаете, что изменение сознания, мировоззрения и образа мышления — процесс не мгновенный и непростой.
5. Вы понимаете, что структуры сознания формируют мысль и чувство, поэтому их изменение (и смена образа мышления) должны задействовать голову и *сердце*.
6. Вы понимаете, что изменение только образа мышления или только поведения не ведет к трансформации и необходимо задействовать обе сферы, *чтобы они оказывали трансформирующее влияние друг на друга*.
7. Вы создаете безопасное пространство, в котором людям проще брать на себя риски, связанные с преобразованием их сознания.

Мы разъяснили каждый из пунктов подробно и предлагаем вам изучить их и проверить свой настрой, настрой вашего коллектива

или всей организации. Но старайтесь не просто ставить галочку напротив пункта, с которым согласны. Здесь важен сам процесс. Насколько простым или сложным окажется следующий этап? Что важнее сделать сначала?

## **1. Вы признаёте, что «жизнь после школы» есть, что и во взрослом возрасте можно непрерывно расти и развиваться**

Если мы думаем, что психическое развитие завершается в юности, мы воспринимаем формальное обучение как *подготовку* ко взрослой жизни или стартовую площадку карьеры. Успешные лидеры следующего века будут считать, что структурированное обучение — основная подготовка ко взрослой жизни, но вдобавок оно обязательно для развития сознания *на протяжении всей взрослой жизни*.

Наш опыт показывает, что культура профессионального развития в большинстве организаций (частных и государственных) построена на совершенно иной логике, хотя многие руководители этого не осознают. Слова «рост» и «развитие» у всех на устах, но на деле обучение превращается в передачу знаний от эксперта ученику (а модель, учитывающая процессы трансформации сознания, игнорируется). Ожидается, что ученик «добавит» знаний себе в голову, а не перестроит сознание, чтобы оно стало более комплексным. Они хотят добавить больше файлов и программ в операционную систему, вместо того чтобы значительно усовершенствовать ее саму.

Руководители стараются включать больше трансформационных моделей, но в итоге проводят периодические тренинги, обучение, организуют корпоративные университеты, эпизодические семинары «профессионального развития». Все это ненамеренно копирует форму и функции школьного образования, хотя взрослый человек не «готовится к пути», а давно на него встал.

Мы не считаем, что существующие формы профессионального развития исчезнут. Это подходящий способ *передать информацию* сотрудникам, чтобы они могли формировать новые навыки

и решать технические задачи. Исчезнет наша вера в них как в единственный способ удовлетворить все потребности в обучении.

*Какие неявные допущения в отношении «устройства сознания» несут в себе системы обеспечения корпоративного обучения в организации? Рассматривают ли они сознание как систему, чей репертуар можно расширить и дополнить, или как систему, которую саму по себе можно преобразить?*

## **2. Вы различаете понятия технического и адаптивного обучения**

Нынешние методы не подходят для *трансформирующего* (преобразующего) обучения, необходимого для решения адаптивных задач. В начале книги мы упоминали мнение Рона Хейфеца о том, что самая серьезная и частая ошибка лидеров — попытка решить адаптивные задачи техническими средствами. Мы верим, что наступит день, когда организаторы обучения на предприятиях оглянутся назад и скажут то же о своих первых попытках научить персонал чему-то новому: «Мы использовали методы, обучающие техническим решениям, и хотели добиться с их помощью адаптивных изменений».

Мы уже слышали подобное от одного из наших клиентов, ответственного за корпоративное обучение: «Руководители отделов отправляют к нам своих сотрудников в надежде, что они вернутся и будут делать то, что до сих пор не умели. В большинстве случаев, чтобы оправдать их надежды, нам следовало бы учить людей меняться, но мы этому не учим. И я не знаю ни одного корпоративного университета, который бы это делал».

Подумайте, каких навыков ждут современные руководители от сотрудников. Глава подразделения одной швейцарской компании, оказывающей финансовые услуги, сказал нам: «Мир меняется. Мне нужно, чтобы менеджеры буквально переосмыслили свою работу. Они обслуживают счета клиентов вот уже 20 лет. Они прекрасно ведут финансовую документацию, умеют анализировать и делать прогнозы. Но сегодня от них требуется понимать людей и их чувства. Они должны научиться разговаривать с клиентами о том, как тем живется, кого они любят, что им важно и как



на основе всего этого им распорядиться своим капиталом. Это целая наука».

Почти то же мы слышали от одного директора средней школы: «Мир меняется. Нужно, чтобы мои заместители переосмыслили свою работу. Двадцать лет они отлично справлялись. Они умело курируют много разных проектов. Теперь им нужно взяться за улучшение учебного процесса. Стать “ближе к народу”, пойти в классы, смотреть, что делают учителя, понять, чего им не хватает, чтобы лучше передавать ученикам знания. Это целая наука».

Представьте разницу между тем, каким путем лучшие из руководителей хотят прийти к желаемому результату сегодня и как придут к нему завтра. Допустим, менеджеры банка приняли участие в серии семинаров передового корпоративного университета, а заместители директора школы прошли популярный летний интенсивный курс, организаторы которого предлагают бонусом серию вебинаров и обучение на местах в рамках коучинга.

Даже если все будет сделано на высшем уровне: обдуманная тактика руководства; большие вложения в обучение персонала; интерес и активное участие самих сотрудников, — шансы на успех минимальны. Все надеются, что обучение, рассчитанное на детей, удовлетворит потребности взрослых.

Работники школы и менеджеры банка оказываются в *классах* — среди случайно встретившихся людей, с которыми проведут вместе какое-то время, но с которыми у них нет ни общей цели, ни взаимной ответственности друг перед другом; а по окончании семинара все разойдутся в разные стороны. Люди, у которых они в подчинении и которые отправляют их на занятия, искренне верят в расплывчатое понятие, фигурирующее во всех современных программах профессионального развития, а именно «передачу знаний». Они надеются, что люди что-то запомнят и, вернувшись, применят новые знания на практике.

Методисты и организаторы таких программ «школьного типа» не могут научить людей чему-то большему. Поэтому сам формат не подходит ни для глубокого погружения в образ мыслей участников, ни для индивидуального подхода. А значит, они должны основательно пересмотреть свои методы.

В будущем лидеры сферы организационного обучения будут использовать ориентированные на результат, а не стандартную программу подходы к взрослому развитию, как показано в табл. 3.1. Организаторы поймут, что программы, направленные на передачу информации, устарели. Они будут отдавать предпочтение программам, основанным на реальной работе людей. В таких группах у участников есть общая миссия, выходящая за пределы коллективного обучения, но тесно с ним связанная. Поскольку каждый день они решают свои насущные проблемы, им интересно наблюдать, как их коллеги меняются в лучшую сторону. Им хочется способствовать этим переменам. Они ценят происходящие с ними изменения.

**Таблица 3.1.** От работы в классе к работе в команде. Организация обучения

| <b>XX век</b>  | <b>XXI век</b>   |
|--|--|
| <b>Упор на программу обучения</b>                            | <b>Упор на результат</b>   |
| 1. Обучение в случайно сформированных группах (классах).     | <i>плюс</i> Обучение в реальных рабочих группах                  |
| 2. Вне рабочего процесса.                                    | <i>плюс</i> Без отрыва от работы                                 |
| 3. Ограниченное время.                                       | <i>плюс</i> Гибкие сроки   |
| 4. Косвенная ответственность обучаемых за результат.         | <i>плюс</i> Прямая ответственность обучаемых за результат        |
| 5. Информационное / техническое.                             | <i>плюс</i> Трансформирующее / адаптивное                        |
| 6. Цель – передать знание.                                   | <i>плюс</i> Начать с передачи знания                             |
| 7. Удовлетворение желаний руководства группы.                | <i>плюс</i> Руководитель участвует в процессе обучения персонала |
| 8. Четкое разграничение между обучающими и рабочими кадрами. | <i>плюс</i> Нежесткие границы, инструкторы работают по контракту |
| 9. Нет связи с общей стратегией компании.                    | <i>плюс</i> Крепкая связь с общей стратегией предприятия         |
| 10. Подготовка к действию.                                   | <i>плюс</i> Поддержка во время действия                          |

Где же наши завучи и банкиры станут проходить обучение в будущем? Представьте коллектив, который регулярно собирается на занятия, чтобы привести свою компанию к общей цели. Большая часть времени отдается непосредственно работе, но ее результаты значительно превосходят прежние. В чем же дело?

Команда создала надежный зеркальный канал, доступ к которому открыт постоянно. По расписанию или спонтанно, когда есть необходимость, группа может переходить из рабочего режима в режим обучения. Члены команды знают о своем иммунитете к изменениям и об иммунитете коллег, понимают общее желание защититься от прогресса, к которому сами стремятся. В режиме обучения группа проводит эксперименты, чтобы лучше узнать себя, и обсуждает результаты прошлых проверок. Группа перестраивает самолет во время полета — именно в этом заключается задача адаптивного обучения.

В группе не всегда комфортно. Риски, на которые идут люди, требуют мужества. Учиться порой страшно. Но если вы спросите прошедших обучение, даже тех, кто изначально был настроен крайне скептически, вам придется очень постараться, чтобы найти хотя бы одного человека, желающего вернуть все назад. Обучение, которое ведет к постоянному личностному развитию, очень ценится. Мы чувствуем, что живем. Мы переделываем себя, свои компании.

*С одной стороны, обучение персонала воспринимается как нечто отдельное от работы; с другой — становится неотъемлемой частью самого рабочего процесса. Где находится ваш коллектив в этом континууме?*

### **3. Вы имеете и стимулируете мотивацию к развитию**

Стоит разобраться, что ваша организация считает *долгосрочным* (а не временным) приоритетом. Мост Золотые Ворота в Сан-Франциско постоянно подкрашивают. Как только завершаются одни работы, тут же начинаются новые. Поддерживать золотистое сияние моста город считает задачей первостепенной важности. А на чем хочет сосредоточить *постоянное* внимание ваша организация?

Как ни парадоксально, даже те организации, которые знают, что такое менеджмент качества, рассуждают о «постоянном улучшении» процессов и систем, как правило, *не* задумываются о постоянном развитии человеческих способностей. Поскольку большинство системных улучшений требуют адаптивных изменений, здесь недостаточно реконструкции структуры или процессов: необходимо

преобразовать талант, который смог бы *обеспечить* реконструкцию. Именно поэтому столько блестящих стратегий ни к чему не приводят, несмотря на положительное отношение участников и искреннее желание руководителя воплотить задуманное в жизнь.

Большинство организаций рассматривают развитие таланта сотрудников как что-то периодическое. Это вам не Золотые Ворота. Мы «отправили сотрудников на обучение». Время от времени мы делаем перерывы в работе. Мы отправляем персонал в корпоративный университет, на курсы для руководителей, семинары по развитию лидерских качеств. Мы даем людям творческий отпуск.

Вопрос только в одном: *как долго* продержатся ваши сотрудники в таком режиме. Школьная администрация пройдет двухнедельное обучение летом. Директора компаний вряд ли захотят тратить на это больше двух дней. Но особенной разницы нет, принцип везде один: периодически уходить ненадолго с работы, перезарядить батарейки, послушать умных людей и вернуться с новыми силами. Все это что-то ужасно напоминает, не *отпуск* ли? Есть ли смысл в подобных действиях на заре XXI века, когда нам столько известно о потенциале развития во взрослом возрасте, понятно, что периодического отдыха и восстановления недостаточно для преобразования таланта?

Какой была бы ваша организация, если бы она действительно постоянно развивалась? А вот такой.

- Мы могли бы прийти к вам в офис, спросить любого сотрудника (вас в том числе), над чем он лично работает, чтобы стать лучше, и он без труда бы нам ответил.
- Каждый на любом уровне, будь то новый сотрудник или основатель компании, работал бы над решением *правильной проблемы* для личностного развития. Ее решать не нужно — она «решает» вас сама. Люди скажут, ради чего хотят измениться (а не перечислят несколько технических навыков, которые хотели бы приобрести).
- Они бы назвали способ, который позволяет им постоянно работать над своим развитием.

- Они бы назвали имя по крайней мере одного человека в организации, о целях которого знают и которого поддерживают.
- Наконец, каждый мог бы сказать, почему ему так важно измениться, какую пользу принесут эти перемены организации и ему лично.

Постоянное развитие сотрудников на работе лучше всего отвечает интересам организации и личным интересам каждого работника. Организация не может предоставить лучшего «поощрения», чем инвестировать в утоление голода саморазвития — желание *смотреть* в корень (внутреннего и внешнего мира), *работать* продуктивнее, уметь больше. Диагностика иммунитета к изменениям позволяет превратить труднодостижимую цель по саморазвитию в «правильную проблему», которая «решит» нас, прежде чем мы ее решим.

*Есть ли у ваших работников правильная проблема, которая «работает над ними»?*

#### **4. Вы понимаете, что изменение сознания — процесс не мгновенный и непростой**

На трансформацию требуется время. Экспресс-решения не существует. Предложения решить вопрос за день сравнимы с письмами, предлагающими получить денежный перевод от вдовы нигерийского министра финансов. Думаете, вопрос в том, хватит ли вам терпения? А вот и нет.

Работая с руководителями частных и государственных компаний, мы убедились, что лучше спрашивать: «Почему вы так нетерпеливы?» Обычно они отвечают: «Потому что нет времени!» Извините, но на это мы вам ответим: «Неправда!» Время, которое каждый сотрудник уже отдал традиционным тренингам (а точнее, череде коротких семинаров, предлагающих обходные пути для решения проблемы), в сумме *значительно превосходит* время, необходимое для преодоления иммунитета к изменениям. Времени у вас предостаточно. Вы просто пока этого не поняли.

Почему на работу над собой уходят месяцы и годы? Потому что мы находимся в мире культивирования человеческой личности, а не инженерского подхода к человеку. Мы не просто переключаем тумблер. Мы говорим об эволюции сознания и его комплексности, о поэтапном процессе психической дифференциации и реинтеграции, о том, что нужно научиться *смотреть на* тот способ созидания смыслов, *сквозь который* мы раньше смотрели, о переводе *субъекта* в *объект*. Вы не боитесь потратить время на выполнение других насущных задач, почему же вы ждете мгновенного результата здесь?

«Да очевидно, что нужно больше доверять своей интуиции и меньше обращать внимания на то, что думают другие, — скажете вы. — Если я не смогу донести это за час, то обязательно найдется кто-нибудь в компании, кто способен это сделать!» Вам-то, может, это ясно. Но если сотрудник привык ориентироваться на мнение окружающих, для него то, о чем вы говорите, вовсе не очевидно.

Мы хотим донести до вас одну очень важную мысль: дело не в том, что вам нужно терпение, чтобы усвоить взгляд на мир, понимающий процессы развития сознания в людях, а в том, что *принятие такой перспективы само по себе станет для вас огромным источником терпения*. Вы нетерпеливы, думая, что *можете* идти быстрее. Когда вы приобретаете перспективу, открываемую исследованиями психического развития человека, то становитесь терпимее. Из луковицы тюльпана вырастает красивый цветок, из гусеницы — бабочка с красивыми крыльями. И вы не требуете, чтобы они развивались быстрее.

Это не значит, что вы ничем не можете помочь процессу. Принять факт, что на развитие сознания требуется время, не значит просто сесть и ждать. От наших действий многое зависит. Мы не можем вытащить на свет луковицу или научить гусеницу летать. Но мы *можем* проверить, хорошо ли удобрена почва, есть ли у гусеницы пища. Выявление «правильных проблем», то есть внутренних конфликтов, которые обнаруживаются при «рентгене» в процессе исследования иммунитета к переменам, а также возможность проверить верность базовых допущений, вызывающих конфликт, подпитывают трансформацию сознания и привычных образов мышления.

*Когда в вашей компании заходит речь о развитии персонала, насколько четко вы понимаете, какого результат хотите добиться и к какому сроку?*

## **5. Вы понимаете, что структуры сознания формируют мысль и чувство, поэтому изменение этих структур (и соответствующих образов мышления) должны задействовать голову и сердце**

Думаем, не нужно спрашивать, понимаете ли вы, что чувства людей играют важную роль и на работе. Вряд ли руководители не подозревают о существовании эмоционального мира подчиненных. Однако, как выясняется, большинство из них не имеет понятия, как конструктивно и эффективно задействовать эту силу в бизнесе. В результате либо они просто не обращают внимания на чувства людей в надежде, что все решится само, перекладывают ответственность на других («Пусть об этом думает кадровик или коуч»), либо откладывают решение на потом («Проведем семинар, там этим займутся специалисты»).

Оно и понятно. Разве могут быть другие варианты? Вы не психотерапевт и становиться им не желаете. Вы не уверены, что психотерапевтам в принципе есть место в вашем офисе. Но все не так страшно. Принятие учитывающей процессы развития сознания перспективы и применение ее к вопросу трансформации талантов не означает, что вы должны превратить свой офис в филиал института Эсален<sup>[17]</sup>. Да и становиться похожими на доктора Фрейда не надо.

Но нужно понять: разница между *работоспособностью* и *эффективностью* важна в этом деле так же, как и в любом другом, и выиграть в первом, отказавшись от второго, — победа сомнительная. Взгляд, учитывающий развитие сознания человека, подразумевает, что путанные и требующие много времени обучающие программы без попыток выявить ограничения мировоззренческих систем и образа мышления участников почти ничем не смогут способствовать трансформации работы в компании. Это значит не забывать, что люди остаются людьми и на работе и, пока мы не найдем способ задействовать их

внутренний и психоэмоциональный мир в профессиональной среде, мы не добьемся самых важных целей в бизнесе. Жесткое противопоставление общественного и частного, «работы» и «личного» наивно и непродуктивно.

Вспомните случаи Питера Донована и Гарри Спенса, описанные в начале книги. Больше всего им понравилось в совместной работе по преодолению иммунитета то, что был найден общий язык и сама организация процесса позволила перенести свои чувства на работу и найти связь между ними и целью, а также личный прогресс каждого участника, который сказался на работе всей организации.

*Принято ли в вашей компании говорить о своих чувствах вслух? Если да, учит ли это чему-то коллектив или мешает его работе?*

## **6. Вы понимаете, что изменение только образа мышления или только поведения не ведет к преобразованию и необходимо задействовать обе сферы для их взаимной трансформации**

Как мы уже говорили, вокруг философии саморазвития и личностных изменений давно ведутся споры. Должны ли мы «созерцать свой путь» к трансформации, ожидая, что будем меняться в результате наблюдений? Или лучше сразу менять поведение в надежде, что сознание подстроится под новую реальность? В психологии, например, первый подход используется школой, ориентированной на получение инсайта, а второй — в техниках управления эмоциональными реакциями через изменение поведения.

Наш ответ: ни то ни другое. Мы считаем, что сама структура вопроса, включающая тезис и антитезис, должна быть трансцендирована, то есть превзойдена, чтобы возник новый синтез, позволяющий прийти к чему-то совершенно иному, нежели комбинации двух отдельно взятых полярностей.

Опыт показывает, что простым созерцанием не преодолешь неприятие перемен и не изменишь соответствующий образ мышления. Но нельзя и просто навсегда изменить поведение из колонки 2. Вместо этого мы должны заняться *праксисом*: практической деятельностью, нацеленной на исследование



возможности изменения наших личностных и организационных теорий (тех самых, которые лежат в основе базовых допущений).

Как мы показали в [главе 2](#), люди, с которыми мы работали, трансформировали свои таланты, меняя поведение так, *чтобы скорректировать образ мышления*, и изменяя образ мышления, *чтобы привести к долгоиграющим изменениям в поведении*. Это в итоге и позволило добиться поставленных целей.

*Вы удивитесь, но большинство людей — даже тех, кто считает, будто ему нравятся рефлексия и «деятельный» подход, — никогда не занимались сфокусированной, структурированной и активной рефлексией. У них есть опыт лишь чего-то вроде «взятия времени на обдумывание» и прохождения интервью, в которых они отвечают на последовательность вопросов, обращавших их внимание на конкретное событие или опыт из прошлого. Можете ли вы сказать то же о себе?*

## **7. Вы создаете безопасное пространство, в котором людям проще брать на себя риски, связанные с преобразованием их сознания**

Многое из того, что человечество узнало о трансформациях сознания у детей за век исследований, нам еще предстоит переосмыслить в рамках пока молодой дисциплины: психологии развития взрослых. Одно из самых убедительных ее открытий — выделение основных факторов развития сознания. Необходимо давать адекватно сложные задачи и поддержку. Формулировка правильных проблем, вроде тех, что показывают границы наших текущих способов осмыслять мир и создавать смыслы, и поддержка в преодолении тревоги, когда мы осознаём, что, возможно, не знаем до конца себя или окружающий мир, — основа нашего развития, столь же важная во взрослой жизни, сколь и в детстве.

Процесс преодоления иммунитета к изменениям — фабрика по преобразованию нереализованных целей в правильные проблемы для трансформирующего обучения. Но если вы только «решаете сложные задачи», не обращая внимания на свои чувства и тревоги, вы будете разочарованы результатом.

Даже если вы помогаете людям, стремящимся преодолеть иммунитет к переменам, в обстановке полной конфиденциальности в формате индивидуального коучинга, важно понимать: все их попытки — даже успешные — вначале обязательно приведут к «распаду», и лишь потом откроется способ более продвинутого собирания всего воедино. Когда вы увидите, что кто-то намеренно вышел за пределы своей компетенции и зоны комфорта, и засомневаетесь, что его старания могут куда-то привести, вспомните о своем скептицизме: «Каким он был, таким и останется, ничто его не изменит». И посмотрите еще раз. Вы увидите (хотя пока это выглядит нелепо) первый признак изменений, которые считали невозможными. Да, пока хвастаться нечем, но уже можно похвалить человека. Даже нужно.

Какими бы неловкими ни казались вам первые шаги другого человека в новом для него деле, они показывают его смелость и готовность преодолевать свои страхи. Вы можете волноваться за него, но поверьте: сам он волнуется еще сильнее. Он входит туда, куда на протяжении многих лет заходить запрещали его базовые допущения. Ваша поддержка поможет ему продолжить путь.

Если вы хотите поддержать людей в коллективном преодолении иммунитета, когда им приходится доверять другим содержание своих карт, вам придется постараться, чтобы коллектив чувствовал себя увереннее. И это совсем не трудно.

Помните подчиненных Питера Донована? В самом начале программы один из смелых скептиков выразил мнение нескольких других, сказав: «Я прекрасно знаю корпоративный мир. У меня большие опасения насчет этой затеи. Когда вы рассказываете другим о своих слабостях, вы вручаете им ружье. Сегодня бояться нечего, потому что все связаны общим делом. Но откуда знать, не выстрелит ли кто-нибудь рано или поздно тебе в спину».

Питер искренне поблагодарил его за смелость. Он согласился, что предложение рискованное, и честно признался: никакие его слова и действия не могут свести риск к нулю. Еще он напомнил, что любое другое большое дело, за которое берется его компания, также рискованно. Но главное, он предложил команде правило: если кто-то угрожает другому использовать сказанное им против него или проявляет неуважение, он нарушает священный закон

группы. Год спустя Питер сказал, что самым ярким адептом программы стал в итоге именно тот сомневающийся сотрудник.

Помните руководителей в компании Гарри Спенса? В их случае проблема заключалась не в том, как люди распорядятся личной информацией коллег, а в том, что она попадет в личное дело каждого. Эти опытные госслужащие понимали, что тренеры приходят и уходят, а комментарии нынешнего руководителя об их профессиональном развитии, какими бы объективными и уважительными они ни были, могут не понравиться их будущим работодателям. Эта тема волновала всех в группе. Они боялись, что сегодняшняя откровенность могла выставить их в невыгодном свете в будущем.

Как только этот вопрос возник, Гарри тут же ввел строгое правило. Уровень доверия в группе вырос, после того как руководитель пообещал, что никакая информация, полученная в ходе семинара, в том числе оценка профессиональных качеств сотрудника, не будет записана в личное дело.

*Сложные задачи должны решаться при поддержке других людей. Есть ли у вас ощущение, что в вашем коллективе нужно создать более доверительную атмосферу, чтобы людям было не страшно преодолевать свой иммунитет?*

\*\*\*

Вот семь особенностей способствующего развитию людей лидера, использующего предложенный в этой книге метод. Если это кажется слишком сложным, вот действенный совет: чтобы выполнить все семь пунктов, вам нужно самому поработать над преодолением иммунитета к переменам. Если вы знаете (и чувствуете) процесс изнутри, вам будет проще помогать людям раскрывать их потенциал.

\*\*\*

Мы написали эту книгу, ведомые одним убеждением и одной целью.

Наше убеждение — развиваться никогда не поздно. Вам и вашему окружению еще есть чему учиться, независимо от возраста.

Наша цель — дать вам новые концептуальные и практические инструменты, с помощью которых можно раскрыть способности в вас и ваших сотрудниках.

Если вы хотите начать преодолевать иммунитет к изменениям, вот вам напутственные слова от Питера Донована: «Я не знаю, что вы скажете своим читателям. Но важно внушить им, что решимость в этом деле заразительна! Я видел, как люди сначала кричат: “Это слишком личное!”, а потом: “Я тоже так хочу!”»

Желаем вам высоко взлетать и мягко приземляться.

## Благодарности

За годы работы над этой книгой в нашей жизни возник еще один важный аспект: мы долгое время работали со смелыми и талантливыми лидерами (и их командами) в бизнесе, государственных и образовательных учреждениях и т. д. Эти люди были готовы попробовать новый путь к самосовершенствованию и на личном, и на коллективном уровне. Порой этот путь тернист и страшен. Организации, которым мы хотели помочь, были очень разными. Но их руководство (и высшего, и среднего звена — начальники департаментов и отделов, лидеры команд) исповедовали один и тот же подход задолго до нашего появления: уверенность в том, что их сотрудники — живые люди; что полностью отделять работу от личной жизни непродуктивно и наивно; а лидеры в XXI века должны находить более привлекательные пути организации эмоциональной жизни их компаний и команд.

Благодарим всех, чьи истории рассказаны в этой книге. Мы хотим выразить им наше восхищение и признаться, что они стали для нас не просто клиентами — а единомышленниками, помогающими нам узнать то, что мы передаем теперь читателю.

Другим источником знаний за годы, прошедшие с написания предыдущей книги, стала наша работа по программе «Перемены в лидере», которая проводилась в Высшей школе педагогики Гарвардского университета. Эта программа, созданная на основе гранта от фонда Билла и Мелинды Гейтсов, имела целью разработку методик для курса «Вопросы смены лидерства», введившегося в школьных округах при проведении системных реформ в этой области.

Поскольку реформы оказались недостаточными из-за организационных и психологических недоработок (а может, того и другого одновременно), в рамках программы «Перемены в лидере» в нескольких школьных округах начали работать пилотные команды из разных специалистов, которые должны были подсказать руководителям округов, как повысить и внешнюю, и внутреннюю эффективность работы.

Мы присоединились к команде, которая занималась психологическими сторонами программы. Наша концепция неприятия перемен и существующая практика были объединены в методике, которая описана в учебном пособии «Перемены в лидере: практическое руководство по улучшению наших школ» (Change Leadership: A Practical Guide to Improving Our Schools).

Наша работа в рамках программы «Перемены в лидере» и тесное общение с руководителями региональных учреждений образования стали для нас хорошей школой. Работая с руководителями в сфере образования и переняв у них некоторые взгляды, мы пришли к более диалектическому мнению по поводу социально и индивидуально ориентированных подходов.

Раньше мы рассматривали организацию, группу или социум на предмет того, достаточно ли они поддерживают развитие индивидуума («Насколько хороша поддерживающая вас среда?»<sup>[18]</sup>, «Как она может стать еще более позитивной для вас?»). Теперь мы ставим и такой вопрос: «А насколько саморазвитие индивида повышает эффективность коллектива или приближает его к поставленным целям?». (Вы видели результаты нашего нового подхода уже в первых главах этой книги, где мы рассмотрели практику борьбы с неприятием перемен в группах.)

Мы благодарны коллегам, которые работали вместе с нами в упомянутых программах: докторам Тимоти Хэйвенсу и Марку Саркади, участвовавшим в проекте с Питером Донованом и его командой. Доктор Роберт Гудман сотрудничал с нами в работе с фармацевтической компанией (см. [главу 7](#)).

Мы очень благодарны всем нашим друзьям и единомышленникам: Карен Ака, Марии Эриас, Элизабет Армстронг, Майклу Бадеру, Марвану Бизри, Конни Боу, Сью Д'Алессио, Герману де Боду, Питеру Доновану, Лоннинг Фаннелл, Пьеру Гурджану, Рону Халперну, Тиму Хэйвенсу, Рону Хейфецу, Деборе Хелсинг, Анни Хоуэл, Цун Янсену, Джуд Гарньер, Роберту Гудмену, Барри Грюнбергу, Дженнифер Юлер, Майклу Юнгу, Нилу Янину, Арту Канесиро, Джею Кауфману, Ричарду Лемонсу, Марти Лински, Кэти Ливингстон, Эмили Сувэйн Михан, Биту Мейеру, Фрэнку Моретти, Патриции Мюррелл, Дональду Новаку, Мики Обермайеру, Эрику Райту, Вильгельму Раллу, Барбаре Рапапорт,

Марку Саркади, Гарри Спенсу, Мэри Стил-Прайс, Вилле Томас, Тони Вагнеру, Джеймсу Уэлшу, Лоре Уоткинс и Терри Вейланду.

Благодарим нашего издателя Джеффа Кихоу, который поддерживал эту книгу задолго до того, как она была окончена. Спасибо Колину Кафтану, который помог нам расчистить лес и привести в порядок каждое дерево. Благодаря вам обоим книга стала намного лучше.

Наконец, благодарим наших жен и детей, которые остаются для нас источниками воодушевления, радости и поддержки. И несколько слов о наших родителях. Так случилось, что мы выросли в «бизнес-семьях». За 20 лет нашего сотрудничества мы редко вспоминали об этой объединяющей нас стороне нашей жизни. Наши семьи владели небольшими бизнесами, и все четверо наших родителей в тот или иной момент оказывались тесно вовлечены в дела семейного предприятия.

Сегодня, испытывая гордость за нас, наши родители, вероятно, должны будут себе признаться в скептическом отношении к тому, чем наши книги и теории и весь этот «менеджмент» полезны для их работы. (Если ваша работа тоже состоит в том, чтобы вести дело, а не помогать другим в этом, многие из вас отнесутся к нашей книге так же.)

«Я изучил много такой литературы, — сказал как-то один из наших родителей, — и все это напомнило мне известную притчу о рыбаке и егеря. Егерь, следящий за сохранностью дичи в лесах, принимает предложение незнакомого рыбака поудить. В лодке рыбака они выплывают на середину озера. Когда егерь начинает возиться со своими снастями, он в ужасе видит, как рыбак достает из своей сумки кусок динамита, поджигает фитиль и бросает его в озеро. Раздается громкий взрыв, вверх взметается огромный фонтан воды. Много рыбы — целой и невредимой — падает на берег. Ее можно собирать лопатой. «Боже мой, что ты делаешь? — восклицает егерь. — Ведь я же егерь! Это незаконно, это опасно, это...» Пока егерь говорит, рыбак засовывает руку в свой мешок, достает еще один кусок динамита и поджигает фитиль. Но на этот раз он протягивает взрывчатку егерю!

«Ну, что будем делать?» — спрашивает рыбак, отстраняя руку от своего лица, чтобы его не обжег фитиль. «Глазам своим не верю!

Что ты предлагаешь?» — восклицает егерь. Он продолжает кричать, а фитиль горит. Наконец рыбак смотрит на егеря и говорит: «Слушай, ты будешь *говорить* или займешься наконец *рыбалкой*?!»

По мнению одного из наших родителей, книги о менеджменте и управлении — «просто разговоры». А вот человек, который ведет свое дело, занят «рыбалкой». И мы догадываемся, что он хочет сказать: настоящая «рыбалка» выглядит совсем иначе, чем на «волшебных картинах» Нормана Роквелла<sup>[19]</sup>. Кажется, он хочет добавить: «Эти книги подобны егерю. В них есть идеи и рекомендации, по которым должна строиться “правильная” жизнь. Они разумны, пока ты живешь в чистеньком и опрятном мире, который описан в этих книгах. Но свое дело сильно отличается от того, что рассказывают в книжках. Реальный мир очень и очень неупорядочен».

Один из любимых наших отзывов на еще не вышедшую к массовому читателю книгу был таким: «Книга крайне далека от чистенькой лаборатории, в которой проводятся психологические эксперименты» (то есть места, где началась наша длинная и извилистая дорога). Авторы хорошо знают реальный мир — мир работы». У нас не было сознательного желания поддержать скептицизм наших родителей-предпринимателей. Но нам кажется, что наша работа привела нас и наших читателей в самую что ни на есть реальность и беспорядочность жизни организаций, в мир таких потаенных смыслов и скрытых чувств, какими они предстают перед нами на работе.

Мы не собирались писать книгу, которую наши родители не отвергли бы. Но вышло наоборот. Истории и ситуации, которые вы изучили здесь, не похожи на ту версию рабочих отношений и лидерства, которую изобразил бы Роквелл. Они показывают мир ниже его ватерлинии, открывая перед нами его скрытую часть. И надеемся, гораздо более эффективно, чем это можно сделать с помощью динамита.



## Примечания

### Глава 7

[26.](#) Нам предложили присоединиться к нашему коллеге Роберту Гудмену, который давно сотрудничал с компанией по вопросам командообразования.

[27.](#) Опрос включал 11 вопросов, требующих развернутого ответа (сильные и слабые стороны команды, особенно в сфере общения; личный вклад в ситуацию; сильные и слабые стороны лидера группы...), и пять пунктов, которые предлагалось оценить по шкале Лайкерта (уровень доверия, способность выявить и разрешить конфликт, эффективность в принятии решений, оценка личного вклада).

[28.](#) Партнера руководителю мы предложили сами, остальные пары сформировались стихийно.

[29.](#) Каждый участник наблюдал только за тем, с кем был в хороших отношениях, потому что цель стать одной командой появилась позже.

[30.](#) Myers I. B. Introduction to Type: A Guide to Understanding Your Results on the Myers-Briggs Type Indicator. Mountain View, CA: CPP, 1998.

[31.](#) К тому же на основе индивидуальных предпочтений можно составить профиль всей команды. На общей картине предпочтений можно увидеть перекосы, которые надо выровнять. Это было нашей второстепенной задачей.

[32.](#) Ross R. The Ladder of Inference // Senge P., Kleiner A. et al. The Fifth Discipline Fieldbook. New York: Doubleday, 1994. P. 243.

[33.](#) Bryk A. S., Schneider B. L. Trust in Schools: A Core Resource for Improvement. New York: Russell Sage Foundation, 2002.

[34.](#) Это не значит, что наши подопечные везде успевали и могли хорошо готовиться к каждому занятию. Некоторые перестановки

в графике были неизбежны, но не мешали прогрессу мотивированных участников. И не всем легко удавалось найти время. Многие могли бы согласиться с высказыванием одного участника: «Сосредоточиться на занятиях бывало сложно. Непростой выдался период: начальство требует, проекты горят, никуда не денешься. Темп бешеный, иногда было сложно выполнять то, чего от нас ждали на семинарах. Тяжелый рабочий ритм».

## Глава 10

[35.](#) Мы признательны нашему коллеге из Гарварда Мэту Миллеру за описание различия между подходом, ориентированным на результат, и подходом, ориентированным на обучение в процессе, для проверки твердого убеждения.

[36.](#) Спасибо Барбаре Рапапорт за эти предложения.

## Примечания редакции

[15] Типология Майерс–Бриггс — основанная на типологии Карла Юнга система, в которой выделяются четыре шкалы для определения типа личности: ориентация сознания, способ ориентировки в ситуации, основа принятия решений и способ подготовки решений. Используется, в частности, для выявления склонности и выбора профессии. *Прим. ред.*

[16] Kegan R., Lahey L. How the way we talk can change the way we work: Seven languages for transformation. Jossey-Bass, 2001.

[17] Институт Эсален — знаменитый частный институт, основанный в 1960-е годы на Западном побережье США и поддержавший волну гуманистической, экзистенциональной и трансперсональной психологии, психотерапии и систем психодуховного развития. Существует до сих пор. *Прим. науч. ред.*

[18] Оберегающая, или поддерживающая, среда — концепция, развивавшаяся известным английским психологом и психотерапевтом Дональдом Винникотом. Для ребенка контакт с матерью образует первичную поддерживающую среду. Винникот ввел понятие «достаточно хорошая мать» (или «достаточно хороший родитель»), чтобы снизить невротическое давление на родителей; с его точки зрения, матери не нужно стремиться быть «безупречной», штудировав в поисках идеала пособия по уходу за малышом, а лишь «достаточно хорошо» выполнять естественные родительские функции, в «достаточной» мере удовлетворяющие потребности ребенка; родителям следует понимать, что ошибки в воспитании неизбежны. *Прим. науч. ред.*

[19] Норман Роквелл (1894–1978) — американский художник и иллюстратор, популярный в США. На протяжении 40 лет он иллюстрировал обложки журнала Saturday Evening Post. Манера Роквелла отличается реалистичным взглядом на мир и симпатией к простым людям. *Прим. перев.*