

Тимоти Голви

Работа как внутренняя игра (Часть 2)

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

Глава 6

От конформизма к мобильности

Стремление работать свободно не есть стремление к свободе от ответственности или требований начальства, компании или потребителей. Это означает работать так, чтобы быть действительно ответственным перед самим собой, и так, чтобы это согласовывалось с вашими желаниями, ценностями и заботами. Новое определение работы, будучи лишь умственным построением, не может само по себе сделать эту возможность реальной.

Модели влияния Я 1, которые скрывают стремления Я 2, сильны и проникают в большинство рабочих сред. Нормы и определения были созданы много лет назад, и они ограничивают возможности, которые мы можем выделить для себя. Требование соответствия внешним правилам и моделям — делать и думать, как мы делали и думали в прошлом, — отвлекает нас от внутреннего компаса и таким образом от независимого мышления. Мы живем и работаем в группах, и нам кажется трудным думать не так, как группа.

Издревле существует конфликт между живым «огнем» отдельного человека и «формами», навязанными ему обществом, в котором он живет. *Конформизм* — это слово, которое я использую, когда человек делает приоритетом внешнюю форму, а не внутренний огонь. Когда человек или культура позволяют конформизму загасить наш внутренний огонь, получить удовлетворение от работы становится все более невероятным.

Конформизм может быть привлекательным, и у него есть свои компенсации. Он предлагает определенную безопасность на основе видимости существования, действия и мышления «как все». Он предлагает нам удобные способы вхождения в общество. В поверхностных вопросах конформизм может быть безвреден. Но если, принимая жизненно важные решения, мы опираемся на внешние голоса, вместо того чтобы прислушаться к самим себе, мы можем утратить нечто самое ценное.

Многие из тех, кто знают цену конформизму, встают против него, чтобы защитить свою целостность как личности. Но восстание *против* чего-либо никогда не дает удовлетворительной свободы. Для этого нужно научиться слушать подсказки своего глубинного и самого

настоящего «я». Я научился приветствовать порывы своего Я 2, пробивающегося через жесткость моего заимствованного мышления. Это порывы, которые показывают мне, что я все еще жив, если даже и не вполне свободен. Когда я признаю этот порыв и с уважением отношусь к нему, он становится все более сильным. Это предвестник будущего свободного полета.

Конфликт между мощными силами общества и истинными потребностями человека вряд ли покажется честным состязанием. С одной стороны, у нас возникает слабый внутренний импульс, пытающийся привлечь наше внимание. С другой стороны, вокруг нас есть проникающие повсюду модели конформизма, которые предполагают, что мы адаптируемся к ним. Сотни журналов показывают нам, как нужно выглядеть и одеваться. Телевидение и кино предлагают нам бесчисленные модели мышления и поведения. Нормы устанавливаются и соблюдаются без мысли о том, в наших ли это интересах. Те, кто не следуют принятым нормам, считаются неудачниками, требующими перевоспитания. Те, кто соблюдают эти нормы и добиваются успеха, становятся нашими героями и служат нам примером. Давление извне так велико, а внутренний голос так тих. Внешний мир кажется таким большим, а внутренний — таким маленьким.

Но у внутреннего мира есть одно большое преимущество: он *всегда* с нами. Где бы вы ни были, Я 2 будет обращаться к вам, если только вы научитесь прислушиваться к нему. Еще одно преимущество Я 2 — это то, что оно склонно к удовольствию. Нам нравится удовольствие. И мы предрасположены к гармоничной жизни вместе. Благодаря этой природной склонности мы реагируем на красоту заката, радуемся вкусной еде, наслаждаемся любовью, уважением к другим людям, хотим свободы и целостности, испытываем стремление понять, что же для нас важно. Иметь на своей стороне ДНК — немалое преимущество в этом состязании между «огнем» и «формой». Но все равно это грандиозное состязание, и для победы требуются значительное мужество, а также мудрость.

Новое определение работы как понятия, включающего результативность, обучение и удовольствие, вместе с верностью природным желаниям Я 2 — гигантский шаг к свободной работе. Следующий шаг — попытка понять, почему конформизм так привлекателен для нас и как он влияет на нашу способность работать свободно. Слово, которое мне кажется наиболее подходящим для

описания этой концепции, — *мобильность*. Оно подразумевает не конкретное место назначения, а способность двигаться в любом желаемом направлении без самоограничений. Мобильность — это стремление к движению, побуждаемому свободной реакцией человека на самые глубокие внутренние порывы. Памятуя об этой возможности, давайте вкратце рассмотрим альтернативу — ощущение бытия и действия в соответствии с внешним давлением, вознаграждениями и наказаниями.

Первая попытка вырваться из пут конформизма

До поступления в колледж я видел мало альтернатив конформизму. Преобладающие нормы и определения успеха распространились повсеместно и были для меня невидимы. Только на втором году обучения в Гарварде я попал на курс, который пробудил меня и помог понять, что я в большей степени продукт своего воспитания, чем мне казалось.

Случай для этого мини-прорыва представился, когда я изучал курс «Естествознание: наука о поведении человека», который читал профессор Б. Скиннер, тогда ему еще предстояло прославиться в качестве отца бихевиоризма¹³.

Я выбрал его курс, потому что хотел больше узнать о себе и о том, как «работает» человек. В первый день занятий, окинув взглядом аудиторию, профессор Скиннер сказал: «Я несколько обеспокоен тем, что в аудитории нет студенток Рэдклиффа¹⁴... — Он умолк, и я стал гадать, что он имел в виду. — Этот курс даст вам, ребятам из Гарварда, нечестное преимущество» — по мнению профессора Скиннера, это было «нечестное преимущество» не только с точки зрения образования, но и в отношении нашей борьбы в вековой «войне полов». Он начал объяснять, что его курс научит нас понимать и контролировать поведение человека, и этим явно увлек меня. Казалось, профессор Скиннер говорит это не для того, чтобы мотивировать своих студентов, а чтобы выразить полную убежденность в своем методе и свою серьезную озабоченность «нечестным преимуществом» перед женщинами, которое он нам даст.

К занятиям предлагалось прочитать только две работы, обе были написаны самим Скиннером: *The Science of Human Behavior* («Наука о поведении человека») и *Walden Two* («Уолден-2»). Первая представляла теорию о том, что поведение человека можно контролировать

положительным подкреплением желаемого поведения. Описание курса в каталоге Гарварда гласило: «Акцент на практическое предсказание; контроль поведения и значение науки о поведении для отношений между людьми». Вторая работа — повесть об «утопическом обществе», основанном на скиннеровских принципах «человеческой инженерии». Теория Скиннера была достаточно проста. Поведение всех животных, включая людей, есть результат реакций на различные отрицательные и положительные стимулы окружающей среды. Животные, скорее всего, будут повторять поведение, вызывающее позитивное подкрепление, и избегать поведения, вызывающего негативное подкрепление. Вы не знаете, что происходит «внутри» мозга человека с научной точки зрения, потому что не можете наблюдать за этим, но это и не нужно. Все, что от вас требуется, — это контроль подкрепляющих факторов; так вы можете контролировать поведение под их воздействием.

Профессор Скиннер демонстрировал свои методы в лаборатории при помощи своего знаменитого «ящика Скиннера» — обмотанной марлей клетки, в которой сидел голубь. Профессор спросил: «Чему мне научить голубя?» Кто-то сказал: «Пусть прыгает против часовой стрелки на левой лапке». Я подумал, что это нечестная просьба и что это невозможно, но Скиннер не колебался. Он просто начал работать — контролировать поведение голубя, — так же, как он позднее объяснил, можно контролировать и более сложное поведение человека.

Ящик Скиннера был оборудован кормушкой, через которую пища подавалась голубю, когда Скиннер нажимал нужную кнопку на пульте дистанционного управления. Он также контролировал свет и звонок в клетке. Голубь, который, как я понял, был к этому времени голоден, расхаживал по клетке, демонстрируя обычное поведение голубя. Скиннер внимательно наблюдал за ним. Когда он заметил, что голубь явно движется влево, то нажал кнопку на пульте, загорелся свет, зазвенел звонок, и кормушка открылась. Голубь успел немного поклевать, прежде чем она захлопнулась. Птица снова стала вести себя как обычный голубь, пока Скиннер не заметил еще один элемент желаемого поведения. Процесс продолжился: свет, звонок, еда — и все чаще и чаще движение голубя против часовой стрелки.

Примерно через полчаса голубь явно предпочитал опираться на левую лапку и больше поворачивался налево, чем направо. Все же, думал я, при таком темпе обучения голубь не станет прыгать по кругу против часовой стрелки на левой лапке до конца занятия. Мне пришло

в голову, что профессор и птица квиты: «Кто кого учит — Скиннер учит голубя прыгать, или голубь учит Скиннера кормить его?»

Но вскоре Скиннер внес небольшую, но важную перемену в свою методику, которая существенно ускорила процесс.

Он нажимал кнопки, которые включали свет и звонок, но не открывали кормушку! Теперь Скиннеру не нужно было ждать, пока голубь подойдет к кормушке и поест. Он стал объяснять: «В начале процесса свет и звук были нейтральным стимулом для птицы. Они были ни позитивны, ни негативны с точки зрения подкрепляющих факторов. Ни награда, ни наказание. Но после того как они стали *ассоциироваться* с пищей, свет и звук сами стали позитивно заряженными, и теперь их можно использовать в качестве положительного подкрепления». Это был момент истины: кто кого обучает. Голубь не получил реальной пищи за свои усилия; наблюдающим было ясно, кто здесь контролирует ситуацию.

Меня шокировало значение демонстрации Скиннера. В какой степени мое поведение и выбор были обусловлены средой? Кто держал или что держало в руках пульт дистанционного управления? По чьей повестке дня я жил? А если поведение человека можно обуславливать подкрепляющими факторами, которые лишь *ассоциированы* с реальными нуждами, то какие же «лампочки и звоночки» заставляли меня «прыгать по кругу против часовой стрелки» в Гарварде? Могло ли мое чувство общей неудовлетворенности тогда исходить из того, что я не получаю достаточно «реальной пищи»?

Я подумал об аплодисментах на трибунах после победного теннисного матча. Аплодисменты — это всего лишь звук, как тот звонок, и все же — что я мог бы сделать ради этого звука? Конечно, звук ассоциировался с «признанием» и «одобрением», но была ли это «реальная пища» или просто еще одна ассоциация?

Я подумал обо всех «прыжках», которые делал на занятиях, чтобы получить «отлично». Небольшая пометка на листке бумаги — просто символ. Действительно ли она что-то означала? Насколько важной она была для меня? Какие выводы делали из нее другие и почему? Я приближался к тому, в чем, как мне казалось, «не следовало» сомневаться. Если зарабатывание отличных оценок и победы в теннисе больше не казались достойной целью, вся моя система мотивации и смысла могла обрушиться. Если определение успеха, принятое в обществе, было просто социально обусловленным и подкрепляло желательное для данной культуры поведение, то что же было реальным?

На мгновение я задумался о конформизме вокруг себя. Но тогда я не был вполне уверен в себе, чтобы отказаться от условностей. Я не видел иной альтернативы успеху, кроме той, что была определена обществом. В конце концов, я попал в Гарвард, потому что мне сказали, что он лучший. «Если я буду учиться в лучшем колледже и добьюсь там успеха, я буду лучшим» — вот логика нашего голубя. Так я прыгал и прыгал, пока усталость не привела меня на грань срыва. И эта перспектива полного срыва дала мне возможность мельком взглянуть на «выход» из моего университетского «ящика Скиннера».

Из-за усталости и проволочек я сильно отстал в учебе. Столкнувшись с невозможностью догнать остальных, я ощутил такой стресс, что не мог сосредоточиться, когда садился заниматься. Мой взгляд скользил по странице, но я не мог сфокусироваться. Приближался экзамен по курсу политологии, к которому я практически не подготовился. Мне казалось, что невозможно прочитать достаточно, чтобы сдать этот экзамен, даже если бы моя работоспособность была в порядке. Однако, верный «форме», я решил «вытянуть себя из болота за косицу» и напрячь все силы. За три дня до экзамена я набрал полную сумку непрочитанных книг и пошел в читальный зал, сказав себе, что буду заниматься шесть часов подряд, независимо от того, смогу ли я сосредоточиться так, чтобы проникнуться их содержанием, или нет. Курс назывался «Правительство 180: принципы международной политики», его вел профессор Генри Киссинджер¹⁵.

Я начал читать, очень медленно, слово за словом и в конце первой страницы спросил себя, понял ли я что-нибудь. Ответ был отрицательным. Я не мог вспомнить ничего из того, что прочел. Я попытался читать быстро — с тем же результатом. Стресс, который я испытывал, не давал мне сосредоточиться, и чем сильнее я осознавал, что ничего не понимаю, тем сильнее становился стресс. Больше стресса — меньше сосредоточенности. Настоящий порочный круг. Тем не менее я остался верен своему решению и просидел там все шесть часов. В конце концов мои глаза пробежали по множеству страниц, но, насколько я понял, ничего не усвоилось.

Я собрал книги, сложил их в сумку и пошел вниз по лестнице, на улицу. Пока я спускался, голос в моей голове убежденно сказал: «Ты никак не сможешь сдать этот экзамен». Я принял это заявление как факт. Когда я открывал дверь, выходя из библиотеки Ламонта, голос сказал тем же убеждающим тоном: «Если ты не можешь больше заниматься, ты не только провалишь экзамен, но и вылетишь

из Гарварда». Дверь библиотеки закрылась. И это заявление я принял как факт. В тот момент, когда дверь захлопнулась, мне показалось, что все возможности добиться успеха для меня закрылись. Я вышел на Массачусетс-авеню, вполне смирившись с тем, что я вылетел из Гарварда. Хотя такая мысль раньше для меня была невероятной, теперь это уже был свершившийся факт.

Игра окончена. Я вылетел из колледжа, а поскольку учеба была моим единственным притязанием на успех, я лишился и «успеха». Я, который до того момента ни разу не позволил себе провалить ни единого экзамена за все время учебы, теперь в одно мгновение сам сделал себя полным неудачником!

Что произошло дальше, трудно описать. Я шел по Массачусетс-авеню, как провалившийся студент, которому некуда идти. Я не мог пойти домой, к родным и друзьям и не мог остаться в колледже. Я стоял на одном краю света и не видел другого. Но где-то внутри меня появилась способность принять эту невероятную судьбу. В голове вертелся единственный вопрос: «Что дальше?»

Темнело, на улице я увидел нищего с ампутированными выше колен ногами. Он сидел на тротуаре, подстелив одеяло, и продавал карандаши. Я и раньше проходил мимо него и каждый раз чувствовал неловкость, думая, купить или не купить карандаш. Теперь у меня не было таких мыслей. Я смотрел на него и видел человека, собрата, такого же, как я. Я чувствовал свою общность с ним, равенство в достоинстве, как один человек чувствует по отношению к другому. Я помню, что подумал: «Я не смотрю на него сверху вниз или снизу вверх — мы равны». Было приятно ощущать свою принадлежность к человеческой расе.

Возможно, я уже долго искал это чувство единения, но игнорировал его в своей бешеной погоне за оценками. Я связывал отличные оценки с самооценностью. По иронии судьбы, вкус «реальной пищи», который мне был нужен, появился тогда, когда исчезло внешнее подтверждение моей ценности. Я пошел по улице, обновленный. Я по-другому смотрел на людей. Вместо того чтобы сравнивать их с собой, мне хотелось лучше узнать их. Теперь, когда дверь к «успеху» закрылась, я не испытывал стресса и был просто рад тому, что живу, не задумываясь о том, в чем смысл жизни.

В течение нескольких часов я жил по-другому: я выбрался из своего «ящика Скиннера», стал вольным голубем. Голубем-неудачником, чувствовавшим большое облегчение. Хотя не произошло ничего особенного, я смотрел на жизнь совсем иначе. Каждая минута казалась

новой и интересной. Мне не было страшно говорить с незнакомыми людьми на темы, которые раньше меня не интересовали. Мне было ни хорошо, ни плохо. Я испытывал нейтральное чувство, я был в настоящем, и мысли мои были ясны. Я избавился от ужасного бремени, которое тащил на себе, даже не зная об этом.

На следующее утро я проснулся, чувствуя себя прекрасно и не испытывая привычного стресса. Затем мне в голову опять пришел простой вопрос: «Что дальше?». Можно было продолжить ходить на занятия. Но это уже было вариантом, а не обязательством. Не могу сказать, что я шел через гарвардский дворик, переполняемый желанием учиться, но у меня больше не было обычного чувства необходимости «идти на урок». Я шел на занятия свободно. Когда я сел и стал слушать тех же профессоров, говорящих на те же темы, я несколько удивился тому, что мне нравится их слушать, и обнаружил, что, по крайней мере, часть того, о чем они говорили, была интересной. Пропало чувство постоянной внутренней оценки: понимаю ли я материал и вспомню ли я его на экзамене? Еще сильнее я удивился, сев за книгу по курсу международной политики профессора Киссинджера: мне, оказывается, был интересен тот самый текст, который я не мог осознать накануне. Впервые за много недель я мог читать и понимать прочитанное и не беспокоился. Несмотря на то что к экзамену на следующий день я прочитал только половину положенного, я не чувствовал стресса. Я написал эссе на основе того, что знал, и не терзался об остальном.

К следующей неделе, когда я получил за экзамен «удовлетворительно», я снова был уверен, что могу работать и заниматься. Постепенно я вернулся к своему обычному академическому расписанию и мог фокусироваться лучше, чем когда-либо. Хорошие отметки сменились отличными. При этом я не могу сказать, что не начал в некоторой степени утрачивать первоначальное чувство свободы. Отличные отметки и успех, который они обещали, стали казаться мне привлекательными, и незаметно для себя вскоре я снова почувствовал соблазн «прыгать под мигание лампочек и звонки» академической системы.

Я понял, что работать свободно в академической среде не так-то просто и что я так и не выбрался из «ящика» навсегда. Но я сумел почувствовать порыв к свободе и испытал возможность свободы и никогда об этом не забуду. С того времени я стал понимать правду поговорки «Возможно, нам нужно жить в толпе, но нам не нужно жить как толпа».

Я знаю, что многие испытывали этот порыв к свободе даже в гуще обязанностей взрослой жизни. Это не значит, что мы действительно хотим избавиться от обязанностей. Мы хотим быть свободными, принимая наши обязанности. Когда обязанности в основном движимы давлением извне, мы понимаем, что танцуем под звонки и свет конформизма и теряем контакт с порывом к свободе. При этом становится все труднее отличить наши реальные нужды от символических.

Что же нужно, чтобы вывести человека из такого транса? К сожалению, иногда нужен кризис или трагедия. Иногда требуется крушение мечты. Иногда — измотанность или болезнь. Я с восхищением думаю о киноактере Кристофере Риве, который говорил, что познал больше счастья, будучи парализованным, просто потому, что живет, чем тогда, когда для миллионов людей он был Суперменом. Чему могли бы поучиться на его примере те, кто по-прежнему пытаются стать суперменами в глазах других?

Если бы мы могли вырваться из ящика обусловленного мышления, что бы тогда осталось? Какими были бы наши истинные стремления? Какое желание было бы нашим собственным, какие мечты дало бы это желание? Насколько отличались бы они от наших теперешних мечтаний? Куда бы нам захотелось двигаться и как?

Для ответа на это вопрос мы должны сначала лучше узнать природу Я 1 и Я 2.

Уточнение различий между Я 1 и Я 2

Как можно подчеркнуть различие между Я 1 и Я 2? Я назвал Я 1 *придуманным* «я», или умственным построением, а Я 2 — это то, с чем мы рождаемся, *созданное [Богом]* «я». Поскольку все мы обладаем способностью думать, мышление также является частью Я 2. Но концепции, которые мы формируем посредством нашего мышления, существуют отдельно и отличаются от того «я», которое порождает их.

Эти концепции, придуманные нами самостоятельно или в результате действия внешних условий, оказывают на нас сильное влияние. Например, если я связываю себя с концепцией «Я недостаточно хорош», то я, возможно, начну смотреть на свои чувства и поведение через такую призму. Я буду толковать то, как другие смотрят на меня, через эту же призму. И несомненно, я найду массу «подтверждений» своему негативному представлению о себе. Такая концепция будет

подкрепляться и использоваться для поиска более надежных доказательств. Это самореализующееся пророчество.

Осознавая силу *негативных* концепций «я», некоторые люди пытаются повернуть процесс вспять, принимая *позитивные* концепции. Но концепция «Я лучше всех» — тоже просто концепция. Несмотря на то что позитивная концепция «я» может вызвать больше позитивного поведения, я никогда не был удовлетворен простой сменой негативной программы на позитивную. Пусть наши представления о себе могут быть перепрограммированы, как компьютер, но хочу ли я видеть себя в роли компьютера, работающего по программе? Мне важно признать, что мои концепции «я», позитивные они или негативные, верные или неверные, — это только умственные построения, то есть они состоят из мысли, и они — это *не я*. Я — это что-то другое.

То, что я есть на самом деле, предшествует любой моей мысли о себе. Меня интересует это «я», от младенчества и далее на всех стадиях естественного развития. Если я принимаю это «я», то могу выразить ему признание за каждое качество, чувство, мысль, порыв и поведение, которые истинны и превосходны. Мне нетрудно признать великолепие, доброту и силу создавшего это. В такие моменты власть Я 1 невелика. Я рад быть самим собой, и мне не нужно никому ничего доказывать.

Конечно, мои концепции «я» могут помешать или исказить это «я», вызвав поведение, которое совсем не истинное и не превосходное. Если эти искажения можно отделить от Я 2, они могут стать частью яркого ковра нашего существования. Тогда можно найти еще более высокую оценку существованию и качествам Я 2.

Нет сомнений в том, что Я 2 в процессе своего развития на пути к независимости очень чувствительно к широкому диапазону вредных и ограничивающих микроконцепций о нас самих. Все мы выросли в обществе, большом или малом, и легко поддаемся влиянию преобладающего в нем мышления. Представления, ценности и концепции достаточно эффективно передаются новичкам и быстро становятся частью «программного обеспечения» нашего Я 1. По мере того как мы стараемся понять, кто мы такие и как нас оценивают другие люди, наше восприятие может быть достаточно нестабильным и казаться произвольным. То мы видим себя как состоявшихся, уважаемых и любимых. А потом, не справившись с заданием или заметив, что кто-то нас недолюбливает, мы смотрим на себя как на недостойных существ, у которых нет ни добродетелей, ни способностей.

По мере того как наше Я 2 движется к независимости и лучшему осознанию, оно может научиться различать предопределенное программное обеспечение и свою истинную природу и выбирать, что принять, а что отвергнуть. Используя эту способность различать, мы можем избавиться от искажений, тормозящих наш рост.

Моя страсть к этой теме отчасти коренится в том, что я испытал то плохое, что может предложить Я 1, и мне повезло, что я смог признать и оценить то лучшее, что есть в Я 2. Для меня важно не само философское различие между ними, а способность *видеть* его. Когда я буду способен соединиться с Я 2 посредством чувств, я смогу по-настоящему принять его. Мне нужно ощутить Я 2 внутри себя. Тогда я действительно могу начать процесс самораскрытия, и становится явным отличие чисто концептуального «я». Хотя некоторая комбинация обоих «я» всегда будет присутствовать в том, что я делаю, смысл *Внутренней игры* — научиться полностью выражать Я 2 с минимумом самовмешательства.

Наконец, есть один аспект Я 2, который не выделялся особо в книгах о *Внутренней игре* в спорте. Это часть Я 2, которая способна на сознательную и целенаправленную мысль. Если Я 2 всегда получает признание за отличные результаты, активное мышление не всегда является важным требованием для удара по мячу в теннисе или гольфе. На самом деле в спорте кажется, что результаты должны быть выше, если мыслящий разум не действует. Но на работе большинству из нас нужно думать. И не только о том, что мы делаем, но и *почему*.

Способность Я 2 быть сознательным — создавать или признавать значение и выполнять *целенаправленное* действие — это одно из наиболее характерных свойств человека. Два человека могут вместе играть в теннис, но только один из них будет знать, почему он это делает. Аналогично этому, два человека могут выполнять одну и ту же работу, и только один из них может ясно представлять себе цель работы или почему нужно постараться выполнить ее хорошо. Следующий раздел этой главы посвящен силе осознанной мысли и целенаправленного действия на работе.

Д. Р. — друг-руководитель

В течение последних двадцати лет я постоянно общался со многими руководителями, говорил с ними об оптимальной результативности и развитии способностей людей на рабочем месте. Серия бесед с одним

из них мне кажется особой. Я имею в виду свое общение с человеком, которого я буду называть «мой друг-руководитель». Возможно, он самый успешный руководитель из тех, с кем я знаком, но не из-за своего положения, а благодаря своей замечательной способности достигать целей и осуществлять мечты. Во время наших бесед я многое узнал о росте и развитии человека на работе. За более чем двадцать лет он стал самым ценным и уважаемым из моих друзей. Из уважения к его личной жизни и учитывая неформальную природу нашего общения, я буду называть его просто Д. Р.

Многие из наших с Д. Р. разговоров происходили во время игры в теннис. Мы играли не на очки, а просто перебрасывались мячами и беседовали. Когда же разговор требовал большего внимания, мы делали передышку и заканчивали диалог у сетки. Д. Р. говорил, что он играет в теннис ради благ физической нагрузки, а для меня это был исключительный опыт, который я извлекал из нашего общения.

Трудно описать влияние на меня этих бесед. Замечания Д. Р. были полны здравого смысла. Они были просты и глубоки одновременно. Иногда они были так просты, что только из уважения к его замечательной личности и профессиональному успеху я принимал их близко к сердцу. После игры я приходил домой и обдумывал его слова. Порой требовалось некоторое время, чтобы осознать как философское, так и практическое значение того, что он сказал. Д. Р. не считает себя философом. Его, как человека практического, теория интересует только в той степени, в какой она может помочь ему достичь своих целей.

Д. Р. много путешествует, и его воззрения проистекают из обширного международного опыта общения с разными культурами, и в то же время кажется, что его мысли превосходят их все. Его всегда больше интересовало то, что объединяет людей, чем то, что их разъединяет.

Мы обсуждали стили управления на Западе и Востоке, говорили об их общих сильных сторонах и слабостях, об обучении и общении в рамках организаций. Мы рассуждали о том, как важно, чтобы человек думал за себя, и о том, как легко целостность личности может быть принесена в жертву из-за давления группы или общества, частью которых является эта личность. И почти во всех наших беседах мы обсуждали, что для человека означает добиться успеха.

Однажды после особенно напряженной игры и относительно короткой беседы Д. Р. вручил мне листок бумаги, распечатку со своего

компьютера, и сказал: «Вот прорыв в том, о чем мы говорили. Мне интересно, что вы думаете по этому поводу». Я взял листок и отправился домой в предвкушении.

«Мобильность». Единственный заголовок этой странички гласил: «Мобильность». Одно слово в заголовке, несколько сотен слов текста и очень простой рисунок Леонардо да Винчи — «универсальный человек»: руки и ноги вытянуты, стрелки указывают на возможность движения во всех направлениях.

Как и Леонардо да Винчи, Д. Р. — гений в своей сфере, а также разносторонний «студент» во многих других. И тот и другой обладают мышлением, которое оценивает внешний вид вещей, но больше восхищается их глубокой, скрытой структурой.

Текст Д. Р. начинался с простого введения:

Некоторые факторы, способствуют продвижению людей к желаемым целям или мешают им вообще когда-нибудь их достичь.

Затем следовало определение:

Мобильность. Способность двигаться или быть подвижным.

Затем — развитие определения:

Применительно к нам это означает способность двигаться или приспосабливаться, меняться или быть изменяемым. Это также означает способность достигать своих целей способом, приносящим удовлетворение, то есть в нужное время и так, как нам это нравится. Поэтому мобильность — это не только перемена, но и удовлетворение, и гармония с собственным прогрессом.

Сидя дома, я задумался: «Что же Д. Р. действительно хотел сказать этой своей *мобильностью*?» Сначала я решил, что это просто гибкость и своевременное выполнение, но «достигать желаемых целей способом, приносящим удовлетворение», означало, что рабочие и личные цели должны достигаться в одно и то же время. Это простое понятие, но оно имеет значительный и глубокий смысл. Ясно, что Д. Р. понимал, что личная реализация на работе возможна, но он сознавал и то, что это случается редко. Более распространенное понятие — личная реализация есть следствие достижения целей. Мобильность, по новому

определению, означает, что и цель, и путь к ней могут и должны приносить удовлетворение.

Далее Д. Р. писал о переменах и осознании. Эти темы мы часто обсуждали в связи с переменами отдельного человека, а также макропеременами на организационном уровне. Д. Р. особо интересовался моментами, которые были верны для всех уровней:

Такое движение позволяет лучше осознавать и дает возможность умело вносить изменения, если это необходимо. Возможность вносить изменения в процесс перемен может иметь значение для успеха и неудачи.

Это именно то, что я как коуч-консультант видел в процессе *Внутренней игры* как в спорте, так и на работе. Когда теннисист или работник лучше осознает происходящее, перемены пойдут органически. Процесс обучения в режиме осознания мягок, но эффективен. Он гораздо менее механистичен и принудителен, чем командно-административный метод. Гармония с Я 2 в ходе перемен позволяет добиться большего осознания, что, в свою очередь, позволяет провести перемены более деликатно.

Далее Д. Р. описал одну из самых больших трудностей, с которыми во время перемен сталкиваются как отдельные люди, так и организации, — осуществление перемен ради них самих.

Когда люди чувствуют некоторое разочарование, они склонны думать, что само проведение перемен все уладит. Но непродуманные перемены дадут непредсказуемые результаты.

Если бы компании понимали это последнее предложение, они могли бы экономить миллиарды долларов и бесчисленные часы работы, которые тратятся в ненужных попытках провести изменения. Я понял, что как в спорте, так и на работе не следует пытаться изменить все, что, как мне кажется, должно измениться. Если бы *необходимыми* переменами занимались с безоценочным осознанием, то многие другие проблемы разрешились бы сами собой.

Следующую мысль, высказанную ДР, я уловил не сразу:

Перемены ценны, если только они синхронизированы со всеми остальными элементами и осуществляются в верных пропорциях.

Мобильность дает нам способность двигаться, но не причину этого движения. Способность меняться не гарантирует, что осуществляемые перемены приведут к успеху. Поэтому мобильность должна быть тесно связана с направлением. Когда один фактор отделен от другого, оба окажутся бесполезными. Без направления перемены не будут успешными.

Я понял, что Д. Р. говорит о чем-то сходном с системным подходом. Природа полна примеров систем, которые работают только тогда, когда все необходимые элементы присутствуют и функционируют синхронно с другими элементами. Если вы проводите перемены в одной части системы, то можете спровоцировать непреднамеренное изменение в другой части и, таким образом, — во всей системе. Химическое вещество для очистки воды может погубить водоросли, которыми кормится рыба, также очищающая воду.

Это явление к тому же наблюдается в семейных системах, в частности в тех семьях, где сталкиваются с проблемами зависимости [от наркотиков или алкоголя]. Когда лечение получает только один член семьи, роль других членов, тоже боровшихся с этой зависимостью, выпадает из баланса. Иногда это нарушение баланса так велико, что возникает еще более сильное давление на человека, заставляющее его вернуться в состояние зависимости.

В бизнесе можно найти массу примеров непродуманных перемен, которые не идут во благо организации в целом. Перемены, предназначенные для решения одной проблемы, вызывают десять других. Решения, принятые в одном отделе, негативно влияют на другой отдел, что в конце концов превращается в гораздо более серьезную проблему.

Для проведения конкретных перемен, соответствующих общей цели и в то же время синхронизированных с другими переменами, требуется расширенный уровень осознания всех важных элементов системы. Перемены для решения конкретных проблем без осознания их действия на другие системы могут и обычно приводят к победе в краткосрочной перспективе, но оборачиваются неудачами для системы в целом.

Листок Д. Р. заканчивался списком пяти элементов мобильности.

1. Признайте свою мобильность, потому что она у вас есть.
2. Хорошо представьте себе возможную картину того, где вы хотите оказаться.
3. Будьте готовы вносить изменения в свой процесс перемен.

4. Сохраняйте ясность своей цели.
5. Синхронизируйте движение и направление.

Высшая мобильность. Основная мысль, которую я уловил, заключалась в получении свободы движения для достижения внутренних и внешних целей. Я также понял, что это потребует разрушения связей с ненужным внешним конформизмом и замены их более высоким уровнем осознания и мышления. Некоторым образом это вписывалось в мое знание о важности предоставления возможности Я 2 для лучшего самовыражения. Это имело отношение к треугольнику работы и необходимости достижения как учебных целей и целей удовольствия, так и намеченных результатов. Мобильность также ценит осознание, выбор и доверие. Мобильность была сущностью того, что я узнал о *Внутренней игре* работы. Все же в этом понятии мобильности было что-то еще, что мне предстояло понять, и я очень хотел узнать, что это.

Как я мог применить мобильность к своей собственной работе? Может ли на самом деле работа приносить такое же удовлетворение, как и получаемые в ее результате достижения? Что же действительно означает быть довольным своим прогрессом — как внутри, так и снаружи? Могу ли я достичь мобильности, а затем помочь в этом своим клиентам?

Предпринимая шаги. Давайте внимательнее посмотрим на то, что означает каждая из инструкций Д. Р. с точки зрения мобильности и что можно сделать для устранения препятствий.

1.-Признайте свою мобильность, потому что она у вас есть. Подумайте о каком-либо аспекте своей работы, который, как вы считаете, не приносит вам удовлетворения. Оцените удовлетворение по шкале от одного до десяти (10 — самая высокая степень, 1 — самая низкая). Рассмотрим три измерения мобильности: 1) вклад в достижение ваших внешних целей; 2) вклад в ваше внутреннее удовлетворение; 3) что вы чувствуете по поводу количества времени, уделяемого работе, чтобы выполнить все вышесказанное.

Предположим, вы оценили свое общее удовлетворение на 4–5 и задержались на этом уровне в течение некоторого времени. Мобильность означает, что вы можете повысить уровень удовлетворения во всех трех измерениях. Мобильность не подразумевает, что вы сразу узнаете, как перейти от 4–5 к 8, она просто

означает, что вы осознаете, что можете найти способы, позволяющие это сделать, если захотите.

Признать свою мобильность так, чтобы по-настоящему поверить, что вы можете добиться большего удовлетворения от работы, не всегда просто. Вероятно, на пути к удовлетворению есть препятствия, или вы не были бы разочарованы. Но за всеми этими препятствиями, внутренними и внешними, есть желание, надежда и способность двигаться к цели. Чтобы стать мобильным, вам нужно признать обе стороны уравнения.

Может произойти такой внутренний диалог: «Да, я верю, что могу добиться большего удовлетворения в этом аспекте моей работы, *но...*» Вы можете услышать как голос оптимизма, так и голос сомнения, запишите, что они говорят. Если препятствия теснятся у вас в голове, записывайте их, пока не запишете все. Отметьте, какие из этих препятствий внешние, а какие внутренние. Затем обратитесь к своим внутренним ресурсам. Вы использовали эти ресурсы раньше, чтобы выбраться. Вы уже достигали некоторых целей раньше. И наконец, помните, что сущность вашей способности двигаться к желаемой цели состоит в том, что вы существуете, то есть потому, что вы человек, и ни по какой иной причине. Признание присущей вам мобильности может помочь найти дорогу через препятствия — как реальные, так и мнимые. Это ваш первый и самый важный шаг.

Самое распространенное препятствие для признания мобильности — это думать, что ваши обстоятельства делают эту мобильность невозможной. Действительно, всегда существует что-то, находящееся вне вашего контроля. Но это не может остановить вашу природную мобильность. Мобильность не зависит от обстоятельств. Она не зависит от прошлого. Она даже не зависит от вашего мнения о том, есть ли она у вас или нет. Мобильность не фокусируется на том, что она не может контролировать, но движется, меняя то, что находится *под ее контролем*. Мой собственный опыт показывает, что даже в минуты безнадежности мобильность все равно здесь и ждет, чтобы ее признали и тем самым активировали.

Самый простой способ убедить себя в том, что у вас нет мобильности, — это сформировать нестигаемые концепции самого себя и своего поведения: «Я такой и поступаю так». Свобода — это понимание того, что у вас всегда есть выбор начать двигаться в любом желаемом направлении, независимо от прошлого. В этом заключается сущность

первого шага. У вас есть мобильность, и она всегда у вас была. Просто может понадобится время от времени напоминать себе об этом факте.

Вот хорошо известная цитата Иоганна Вольфганга Гете, немецкого поэта, драматурга, романиста и философа XVIII века, об огромной силе, доступной тем, у кого есть смелость признать свою мобильность: «Что касается всех актов инициативы, есть одна элементарная истина, незнание которой убивает бесчисленные идеи и прекрасные планы: в тот момент, когда человек определенно отдает себя, тогда в движение приходит и Провидение. Происходят разные вещи, помогающие человеку, то, что иначе никогда бы не произошло. Целый поток событий исходит из этого решения, привлекая в пользу человека все виды непредвиденных случаев и встреч и материальной помощи, о появлении которых никто и не мечтал. Что бы вы ни делали и о чем бы ни мечтали, начните это. В смелости есть талант, сила и волшебство. Начните сейчас».



2.-Насколько возможно ясно представьте себе, куда вы хотите попасть. Как только вы признали, что у вас есть способность двигаться в любом желаемом направлении, следующий шаг — это наиболее ясно представить себе картину желаемого места назначения. Думаю, что Д. Р. выбрал слово «картина» неслучайно, потому что при установлении целей картины определенно стоят тысяч слов.

Для игрока в гольф гораздо эффективнее «увидеть» траекторию мяча, летящего по дуге на фоне неба, затем падающего на траву и катящегося в лунку, чем сказать себе: «Я хочу загнать этот мяч в лунку». Аналогично этому, если ваша цель — улучшить работу в группе с коллегами, то для мобильности необходимо представить, что это такое и с чем его едят. Когда вы используете картинки, звуки и слова для проектирования желаемого будущего состояния, то в процессе установления цели задействуется больше отделов мозга. Это повышает вероятность того, что большая часть вашего мозга будет участвовать в процессе ее достижения.

Однажды я выполнял упражнение по установлению целей со старшими менеджерами крупной компании, переживающей

серьезный переходный период. Их цели, изложенные на бумаге, были разными и неясными. Но когда каждому из них дали по карандашу и попросили изобразить текущее и будущее состояние, у получившихся рисунков было удивительное сходство. На шести из десяти рисунков было изображение пробиваемой кирпичной стены. До этого момента они, по сути дела, не высказывали никакого признания о том, что существуют серьезные препятствия. К тому же проявилось общее согласие о природе препятствий, представленных кирпичными стенами. Таким образом, важная информация, которая уже существует внутри нас, может иногда стать понятнее благодаря изображению, а не словам.

О целях обычно говорят, что они должны быть конкретными, измеряемыми и реалистичными. Хотя я достиг многих таких целей, мне не нравится ограничивать процесс этими критериями. Мои наиболее важные цели начались как очень невнятные, совершенно не поддающиеся измерению, и в тот момент они определенно казались нереалистичными. Я пытаюсь делать конкретными и реалистичными свои обещания, но у стремлений не должно быть границ. Для целей важно, чтобы они исходили из желаний.

Когда я как тренер спрашиваю играющих в теннис, что бы они хотели улучшить в своей игре, они говорят: «Я хочу играть так, чтобы все мячи проходили над сеткой и попадали в корт». Когда я затем спрашиваю, насколько больше мячей они хотят забивать, они отвечают, скажем, на 50 или 70 процентов. «Действительно ли вы хотите, чтобы все ваши мячи попадали в корт?» — опять спрашиваю я. Ответ всегда: «Да, но думаю, что это нереалистичная цель». Верно, это нереалистичная цель, но это реалистичное желание. Вы бьете по мячу не потому, что хотите пропустить его. Вы хотите, чтобы все ваши мячи попадали в поле на стороне противника. Вы также можете хотеть, чтобы каждый удар был красив и приносил радость. Цели должны быть реалистичными, но желания — совсем иное дело.

Желание хочет того, чего оно хочет. Желание — это *чувство*, которое может дать картину или видение того, чего оно хочет. Оно может быть похожим или непохожим на то, чего хотят другие люди, но истинное желание никогда не заимствуется у других. Так что самое сложное для получения ясной картины вашего направления — это способность отличить *свою* картину от множества картин, которые «рисуют» другие люди.

Цели, направленные на результат, измерить гораздо проще, чем учебные цели или цели опыта, но это не делает их более важными. Я

вспоминаю интервью с Мишель Кван, олимпийской чемпионкой в фигурном катании, после того как она уступила золотую медаль на зимней Олимпиаде 1996 года. Репортер попросил ее описать свое разочарование. Она сказала, что ее настоящей целью было кататься на Играх настолько хорошо, насколько она сможет. «Думаю, у меня это получилось, — сказала она. — Я каталась от всего сердца и привезла домой серебро. И мне очень хорошо, когда я думаю об этом». Ясно, что у нее было две цели: выиграть золото и кататься от всего сердца. Одна цель была конкретна и измерима, но у меня было явное ощущение, что другая цель была для нее важнее. Я помню, что ощутил гордость за то, что она не поддалась нажиму репортера, который хотел, чтобы она почувствовала себя проигравшей.

Когда приходит время ставить цели, некоторые говорят: «Можно получить все, о чем подумаешь. Ты можешь получить все, что только можешь представить». Я очень осторожен по отношению к таким высказываниям. Когда я думаю о своей жизни, вспоминаю события, людей и даже обстоятельства, которые мне особенно дороги, очень немного из них — это вещи, о которых я когда-либо мечтал. У меня хорошее воображение, но я не хочу соглашаться на то, что я могу представить, или на то, что за меня могут представить другие. Насколько это возможно, я хочу жить, не ограничивая себя своим воображением.

Рисуя картину желаемого места назначения, важно различать средства и результаты. Часто люди не позволяют себе коснуться того, чего они действительно хотят, если не видят средств для достижения этого. Это происходит потому, что некоторым кажется невозможным постичь то, что они хотят. Как только желание появляется в сознании, вторгается сомнение со словами: «Забудь, ничего не выйдет». Поэтому большинство людей «забывают». Но желание и средства часто возникают независимо друг от друга. Если я имею смелость признать свое желание, но при этом я необязательно знаю, как его выполнить, включается мобильность. Возможно, все, что я вижу, — это первый шаг к цели, кажущейся недостижимой. Если этот шаг сделать, становится очевидным следующий шаг, которого я не видел. После еще нескольких шагов у меня может появиться более ясная картина того, что я действительно хочу.

«Было бы желание, а способы найдутся» — это мантра людей, которые поняли, что обладают мобильностью. Поэтому, прежде чем подумать о средствах достижения цели, просто нарисуйте себе

желаемый результат. Получите ясную картину того, на что это будет похоже и какие чувства это будет вызывать. Например, я могу представить себя работающим без стресса и давления. Я принимаю трудности своей работы с аппетитом к сложным задачам, зная, что могу испытать удовольствие и увидеть возможности для обучения во всех них. Я могу увидеть себя в совершенно иной рабочей ситуации и в состоянии сделать гораздо больше добровольной работы, чем я способен сделать сейчас. Я могу представить, как я работаю уверенно и с чувством предназначения, которое придает осмысленность моим усилиям. Я могу также представить лучшую финансовую отдачу и различные творческие достижения, зная, что то, что я делаю, действительно имеет значение. Получение ясной картины критически важно для мобильности. Картину всегда можно изменить по мере продвижения вперед, но удержание картины необходимо не только для того, чтобы желание не умерло, но и чтобы получить ясность для движения по выбранному курсу.

Афоризм, который я часто слышал в детстве, все еще звучит у меня в голове: «Если у тебя нет стержня, ты будешь гнуться во все стороны». Если у вас есть ясная картина того, чего вы хотите, вас не так легко отвлечь разными возможностями и повестками дня, которые иначе могли бы отвлечь вас от выбранного пути.

А как же сила желания, лежащего в основе картины? Если мобильность питается просто желанием или «добрым намерением», то вероятность того, что это желание будет исполнено, менее велика, чем в случае, если бы она опиралась на страсть. Вы можете измерить силу желания по препятствиям, которые оно способно преодолеть. Однажды я попросил группу участников семинара установить для себя цели так, как если бы любое их желание было исполнено. Единственным условием было указать, сколько времени и усилий они выделили бы на его исполнение. Мне запомнились два желания. Первое: «Хочу стать чемпионом Южной Калифорнии по карате в своей весовой категории. Чтобы добиться этого, хочу выделить шесть часов в день на занятия, и так — пять дней в неделю в течение двух лет». Второе желание: «Хочу жить без стресса. Готов выделить 20 минут в день на медитацию». Некоторых целей достичь легче, поэтому они требуют меньше приверженности. Но можно поспорить, что у того, у кого достаточно страсти, чтобы уделить достижению своей цели шесть часов в день, имеется большой запас топлива для такой мобильности.

Когда у вас есть ясная картина того, чего вы хотите добиться, можно ожидать, что вещи будут казаться вам иными — в двух аспектах. Сначала

вы увидите *больше возможностей* для движения в желаемом направлении, и в то же время вы, вероятно, столкнетесь с большим числом препятствий, как внутренних, так и внешних.

И то и другое — знак того, что вы начали движение. Если вы не двигаетесь, вам попадаетается меньше препятствий. Если вы двигаетесь, препятствия видны отчетливо, потому что у вас есть цель. Кроме того, решив двигаться, вы стали более восприимчивы. Препятствия стали более очевидными, потому что вы стали лучше осознавать их. Если вы слишком ориентированы на цель, эти препятствия могут стать источником уныния и разочарования. Но вы будете рады видеть препятствия, потому что это означает, что теперь вы сможете найти способ преодолеть их и двигаться к своей цели.

Д. Р. рассказал мне о препятствиях кое-что интересное. Он сказал, что когда речь заходит о препятствиях, людей можно разделить на три группы. «Одни подходят к препятствию, смотрят на него, пугаются, говорят: “Это чересчур” — и сдаются. Другие видят препятствия и говорят: “Во что бы то ни стало я пролезу — под ним, через него, сбоку или сквозь него. Если я не смогу сделать это сам, я найду инструменты, помощь других людей, что бы ни потребовалось”». Я подумал: «Вот таким я хотел бы быть». Д. Р. продолжал: «Третьи подходят к препятствию и говорят: “Прежде чем я попробую преодолеть его, я постараюсь найти место с хорошим обзором, откуда я смогу увидеть, что за ним находится. Потом, если это того стоит, я сделаю все что угодно, чтобы перелезть или обойти это препятствие”». Я понял, что часто, как Дон Кихот, боролся с внутренними и внешними препятствиями, которые на самом деле мне не нужно было преодолевать, тем не менее я делал это только потому, что они попадались мне на пути.

По мере того как я двигаюсь в желаемом направлении, я, скорее всего, увижу более удачные пути для движения к цели, чем в начале, когда я только отправился вперед. Это не означает, что шаги, которые я сделал сначала, были неверны или плохи — они, возможно, были самыми лучшими из тех, что я видел со своего «наблюдательного пункта». Если я не слишком привязан к своему первоначальному плану движения, теперь я, возможно, увижу более подходящие перемены, необходимые для того, чтобы добраться до места назначения. Я внесу изменения в свой процесс перемен.

В чем я могу быть уверен, так это в том, что какую бы дорогу я ни избрал, все равно потребуются перемены. Это особенно верно для сегодняшней динамичной рабочей среды. Не имеет смысла

отказываться от планирования, но нежелание вносить изменения в свой план может привести к катастрофе. Что касается перемен, то особенно трудным может оказаться то, что вы, возможно, тот самый человек, который когда-то с жаром отстаивал первоначальный курс. Вы, вероятно, собрали много логических обоснований и доказательств в его пользу. Возможно, вы отчаянно боролись против тех, кто предлагал иной курс. Поэтому, когда приходит время перемен, может показаться, что для того, чтобы исправить настоящее, вам нужно согласиться с тем, что в прошлом вы были не правы. Так, многие компании не могут справиться с крупными переменами, не избавившись от лидеров, которые проложили первоначальный курс. По той же причине многие политики отказываются вносить коррективы в свою позицию еще долгое время после того, как она утратила смысл. Это происходит не потому, что первоначальная позиция была неверна, а потому, что она не принесла пользы для дальнейшего развития и прозрений.

Я заметил, что Д. Р. не нужно подвергать сомнению прошлое и критиковать свой первоначальный курс действий, чтобы оправдать новые перемены. Он просто подчеркивает необходимость новых перемен для преодоления препятствий и овладения новыми возможностями. Я удивился: в мое мышление крепко въелось то, что перемены мотивированы критикой прошлого. Конечно, Д. Р. просто практиковал тот вид безоценочного осознания, эффективность которого я начал понимать в спорте.

Перемены не нужно рассматривать как диалектическое развитие между противостоящими силами, из которого выковывается некоторый синтез. Органические перемены происходят иначе. В том, что ребенок начинает передвигаться сначала ползком, нет ничего неправильного. На самом деле, когда стадия ползания преодолевается наспех (чтобы ребенок начал быстрее ходить), пропускаются некоторые важные стадии развития мозга. Органические перемены следуют за естественными порывами Я 2, дорога может быть извилистой, как река, каким-то образом находящая путь наименьшего сопротивления по направлению к океану.

В течение нескольких лет я был свидетелем многих дискуссий о корпоративных переменях. Часто они происходят в контексте «черное или белое, все или ничего». Кто-нибудь предлагает новое направление, но при первом же появлении трудностей оно оспаривается и начинаются сомнения в действенности всего предложения.

Но перемены требуются всякий раз, когда выбирается новое направление. Неважно, насколько хорошо было продумано изменение основного курса, оно не может предусмотреть все. Поэтому перед началом новой перемены, когда неуверенность и риск принимают пиковые значения, Д. Р. рекомендовал бы предпринимать обратимые шаги. Затем, по мере роста уверенности в верности избранного курса, проще почувствовать уверенность в переменах, не отказываясь от направления.

Награда за то, что вы готовы внести изменения в процесс своих перемен, велика. Некоторые из наиболее успешных компаний стали такими только после того, как провели радикальные перемены в своих продуктах, средствах доставки, взглядах на потребителей и рынки или изменения в собственной внутренней организации и культуре. Самые сложные, но и самые мощные изменения компания может осуществить со своими «священными коровами» — теми людьми или представлениями, которые культура считает не подлежащими сомнению. В свои последние годы на посту президента компании Coca-Cola Роберто Гоизуэта внес один из своих наиболее важных вкладов, систематически пытаясь выявлять всех «священных коров» в культуре и практике компании и бросать им вызов.

То же верно и для отдельного человека. Изменения допущений, которые мы даже не считали допущениями, часто открывают самые большие возможности. Например, в течение многих лет мне не приходило в голову, что у меня есть определение *работы*, которое можно изменить. Я также полагал, что, для того чтобы преподавать, мне нужно быть связанным с учебным заведением. Когда я избавился от этого представления, передо мной открылись богатые возможности, которые иначе я не смог бы даже предвидеть. Иногда значение имеет простое изменение определения работы, или того, для кого я работаю, или того, каков мой реальный вклад.

По иронии судьбы, сама перемена может стать «священной коровой». Я встречал некоторых руководителей и менеджеров, которые полагают, что если другие меняются, то и им тоже нужно это делать. Их посылка такова: перемены — это хорошо. Как говорит ДР, «непродуманные перемены дают непредсказуемые результаты». Такие результаты могут и не способствовать вашей мобильности. Они отвлекают вас от движения к целям и отнимают драгоценное время, энергию и ресурсы.

3.-Будьте готовы вносить изменения в свой процесс изменений. Главное здесь — гибкость. Представьте себе дерево, крепко укоренившееся в земле, которое, тем не менее, остается достаточно податливым и сгибается под ветром, не теряя присущей ему устойчивости. Это наиболее человеческое из всех качеств — быть глубоко преданным тому, что верно и реально (внутренний «огонь»), оставаясь не связанным с конкретными изменениями, которые приходят и уходят. Только в той степени, в какой мы пускаем корни в неизменяющуюся часть самих себя, мы способны быть по-настоящему гибкими и все же сохранять верное направление.

4.-Сохраняйте ясность цели. Я глазам своим не поверил, увидев этот пункт в списке, который мне вручил Д. Р. «Сохраняйте ясность цели»? Как раз тогда, когда я вот-вот подойду к выводу, мне предлагают вернуться в начало? Но потом я понял, что в гуще действий и реакций, которые составляют большую часть работы, мы теряем из виду то, для чего мы прежде всего это делаем. Не только трудно помнить о цели нашей работы в целом, но даже, будучи вовлеченным в детали конкретного задания, легко потерять из виду то, почему порученное дело было изначально начато.

Когда я участвовал в теннисных турнирах на национальном уровне и на уровне штата, мой тренер обычно говорил мне, что цель в теннисе проста — выиграть последнее очко. Но это абсурдно. Если в этом действительно заключался смысл игры, то все, что вам нужно было сделать, — это найти соперника, который вам в подметки не годится. Это обеспечит вам успех в каждой игре. Но смысл заключается не в этом! Большинство людей выбирают соперников, которые играют так же или даже лучше. Плоха стратегия, если вы хотите выиграть последнее очко, но если вы хотите испытать удовольствие и научиться — это прекрасная стратегия. Мы признаем, что победа не единственная важная вещь. Но когда мы оказываемся на корте, в игре, это понимание трудно удержать в голове.

Цель участия в игре и цель игры — две разные вещи. Когда цель победы путают с причиной игры — учиться, наслаждаться преодолением, — в жертву может быть принесена мобильность. По этой причине хорошие руководители постоянно напоминают всем о главной цели, даже в гуще хаоса всех текущих «срочных дел». Мудрый человек, который хочет оставаться мобильным, помнит о назначении вводимых им перемен.

Возьмите любое конкретное действие, которое вы выполняете на работе, и спросите себя: «Почему я это делаю?» Проследите, как первая же причина, которая пришла вам в голову, связана с первоначальной целью. Насколько просто вам сделать это? Насколько ясна связь? Каковы возможные последствия того, что вы забудете о главной цели при достижении промежуточных?

Однажды я провел этот эксперимент с группой сотрудников АТ&Т. Хотя следовало ожидать, что фокусом для каждого отдельного сотрудника будет «удовлетворение клиентов», большинство людей не могли сказать мне определенно, как работа, которую они выполняют, способствует воплощению этой миссии. Для некоторых почасовых работников это было проще, потому что они были ежедневно напрямую связаны с клиентами. Некоторые менеджеры подсчитали, что между ними и клиентами оказывалось от 10 до 15 посредников. Они обслуживали людей, которые обслуживали тех, кто в конечном итоге «удовлетворял клиента». Нетрудно было забыть о потребителе, просто выполняя свою работу. Другими словами, они теряли из виду главную цель, сфокусировавшись на промежуточных целях.

Действительно ли они пришли работать в АТ&Т, чтобы удовлетворять клиентов? Что было у них на уме: удовлетворение клиента или удовлетворение своих непосредственных начальников? Ни то ни другое. Никто из них не пришел работать, чтобы удовлетворять клиентов или начальство. Они пришли на работу, чтобы работать для себя и своей семьи — это причины, о которых часто забывают, а вместе с ними исчезает и конечное чувство цели всей этой тяжелой работы.

Почему же так важно помнить о главной цели при достижении малых? В конце концов, «работу» можно сделать и не помня о цели. Так в чем же разница?

Используя следующее определение «работа равна результатам минус вмешательство», вы, возможно, не уловите эту разницу. Но с точки зрения мобильности в этом-то вся разница и заключается. Цель задает и направление, и выполнение. Она также дает основу для самого важного обучения.

Ответ на этот вопрос возвращает нас к первоначальной концепции мобильности. Чего вы действительно хотите?

Возможно, вы просто рулите от зарплаты до зарплаты. Спросите себя, для кого эта зарплата. Может быть, вы скажете, что она служит качеству вашей жизни и жизни вашей семьи. Не правда ли, это ближе к вашей реальной цели работы? А если качество жизни есть реальное

назначение работы, почему бы вам не подумать о нем и *во время* работы? Разве не стоит запомнить, что это то, чего вы хотите, в то время как вы преследуете какие-нибудь промежуточные цели, связанные с вашей работой? И как легко быть несчастным в то короткое время, когда вы не работаете, если вы работаете только ради качества жизни?

Организациям свойственно желать, чтобы все их сотрудники поддерживали их цели. Для этого они формулируют заявления с изложением своих миссий, разрабатывают стратегию выполнения этих миссий, придумывают корпоративные цели, служащие стратегии, и воплощают проекты, решая поставленные задачи. То есть цели, цели и еще раз цели. И сохранять ясность относительных приоритетов этих целей — одна из самых важных задач руководства организации.

При всех усилиях, вкладываемых сотрудниками в удержание фокуса на верных приоритетах, легко ли им помнить о своих собственных, индивидуальных приоритетах — не просто как о части работы в организации, а о том, *почему* прежде всего они делают эту работу? Кто напомнит им об этом? Лишь редкий менеджер или руководитель видит в этом преимущество. Почти всегда отдельный работник должен напоминать себе об этом сам.

Существует коренное различие между целью *отдельного человека*, с одной стороны уравнения, и «корпоративной» миссией *организации*, стратегией, тактикой и целями — с другой. Разные люди по очень разным причинам могут делать очень похожую работу, и при этом между ними нет никакого конфликта, когда они работают вместе. Но их главные цели в конце концов поведут их в разных направлениях: направлениях их индивидуальной мобильности. Тот, кто работает из страха, будет двигаться к страху. Тот, кто работает, ощущая ответственность за свою семью, будет двигаться к семье. Человек, который хочет наслаждаться жизнью во время работы, будет двигаться к удовольствию.

В поисках дома-мечты. Моя сестра рассказала мне хорошую историю о том, как, двигаясь к цели, можно о ней забыть. Она и ее муж решили купить дом для своей растущей семьи. У каждого из них было свое представление об идеальном доме. Их поиски принесли только разочарование, они ходили от дома к дому и не могли прийти к согласию по вопросу о том, что им нравится. Они смотрели, обсуждали и спорили, но не могли согласиться. После нескольких бесплодных недель моя сестра поняла, что это не просто разница во мнениях и

нежелание прийти к компромиссу, а неясность целей. «Прежде всего, почему мы ищем дом?» — спросила она себя. Ответ очевиден: «Мы ищем место, где смогли бы жить вместе как счастливая семья». Но мы не приближаемся к цели «счастливой семьи». Если мы будем продолжать в том же духе, то разведемся до того, как найдем место для счастья!»

Она сказала мужу, что хочет прекратить поиски, потому что их взаимоотношения значат для нее больше, чем дом. Это открыло ему глаза на иронию ситуации, и они оба решили бросить поиски. Через неделю им позвонил риелтор и сказал, что нашел «идеальный дом». Они посмотрели его, он им понравился и они купили его безо всяких осложнений. То, что казалось невозможным, когда цель была неясна, оказалось относительно простым делом, когда цель прояснилась.

5.-Поддерживайте синхронизацию движения и направления. Действия и цели должны всегда соответствовать нашему назначению. Но нельзя их путать с назначением или позволять им отвлекать от него. Это значит, что если я решил учиться и развиваться и это — часть моего определения работы, то мои действия и цели должны быть синхронизированы с этим решением. Я буду искать и принимать возможности, которые улучшают мои способности и понимание. Я продолжу следить за тем, чтобы мои действия соответствовали моему желанию развивать способности во время работы. Я буду опираться на приобретенный опыт и не стану избегать анализа ошибок, на которых я могу научиться.

То же относится и к моему решению получать удовольствие от работы. Я должен удерживаться от движения в сторону разочарования и перегрузки и двигаться к удовольствию. Большинство людей и компаний должны многому научиться, прежде чем смогут сказать, что у них есть такая мобильность.

В культуре, где ценится только результативность, всегда легко принести в жертву внутренние цели, удовольствие и рост.

Образ мобильности. У меня есть образ, который напоминает мне о ценности мобильности по сравнению с обычным определением цели. Две машины — скажем, два «фольксвагена» — отправляются из Сан-Франциско в Чикаго. У обеих машин есть одинаковое время для того, чтобы доставить пассажиров на место назначения, и они прибывают в Чикаго одновременно. Но пассажир первой машины устал и измучен после долгой, утомительной поездки, а сама машина требует

капремонта, прежде чем сможет снова отправиться в путь. У второго автомобиля путешествие было совсем не таким. Пассажир не только приехал отдохнувшим и довольным, но и сама машина работает еще лучше, чем до выезда из Сан-Франциско: выехала «фольксвагеном», а приехала «мерседесом». Обе машины выполнили поставленные задачи. Но одна приобрела большие мощность и комфорт во время движения. Обе двигались, но только у одной из них была мобильность. На какой из них вам хочется покататься?

Некоторым этот образ кажется надуманным. Во время поездки не происходит заметного изменения характеристик машины. А у людей? Все мы — водители машин, которые способны увеличивать свои способности по мере движения вперед. Рост не только возможен, но и важен для нас. Но увеличение способностей без цели не имеет смысла. Работать свободно означает, что я расту в своей способности реализовать себя. Это означает, что я постоянно улучшаю свою способность наслаждаться жизнью — и когда работаю, и когда не работаю.

Осознание важности мобильности. Мобильность — это ключевая концепция учения о свободной работе. В течение многих лет я думал, что для того, чтобы добиться превосходства, достаточно заставить Я 1 умолкнуть и верить в то, что Я 2 сделает все возможное, чтобы учиться в процессе. У меня было достаточно доказательств того, что это работает в спорте, а также много оптимистичных историй профессионалов из корпоративной среды. У меня были бесчисленные примеры самозабвенной игры в теннис и работы в «состоянии потока». Я по-прежнему верю в неосознанную мудрость Я 2, и мне по-прежнему нравится быть в состоянии потока, когда бы оно ни возникало, но нужно что-то добавить в уравнение, чтобы завершить его. Это что-то — мобильность.

Мобильность — это *осознанная* мудрость. Она означает не просто пребывание в состоянии потока, но и то, что вам нужно очень хорошо осознавать, *где* вы находитесь, *куда* вы движетесь и *почему*. В сущности, она означает *осознанную* работу.

Для того чтобы знать, что вы делаете и почему, нужно мыслить осознанно и постоянно держать это в памяти. Нужно проснуться и осознавать все, что происходит вокруг вас и актуально с точки зрения направления вашего движения. Работать неосознанно — все равно что быть пассажиром машины, не знающим точного места назначения и

не имеющим осознанного выбора места поворота. В этом заключается разница между способностью двигаться или быть движимым. Человек, который признает важность мобильности, не удовлетворен пребыванием в *любом* состоянии потока, это должен быть *поток, избранный им*, движущийся в выбранном им направлении.

Мобильность этого вида может выпустить меня из «скиннеровского ящика» конформизма. Она превращает меня из дрессированного голубя, который реагирует на звуки и свет условностей, во взрослого человека, который свободно выбирает каждый шаг своего пути и может двигаться в любом направлении. Таким образом, ядро мобильности — это признание того, что вы полностью и недвусмысленно руководите своими действиями, ценностями, мышлением и целями, иными словами, своей собственной жизнью.

Большинству из нас осознание свободы выбора и последующее признание своей ответственности дается с трудом. Суть конформизма — перекладывание ответственности на других, то есть на общество, воспитание, среду, прошлые обстоятельства или события, на руководителя, человеческую натуру, а в наши дни и на гены. Это все равно что винить машину — у которой только шесть цилиндров, грязное ветровое стекло, побитый «задок», которой требуется замена масла, — за то, куда вы едете. Я не хочу сказать, что машины, которые мы ведем по нашей рабочей жизни, не требуют ремонта. Они часто требуют капитального ремонта и, конечно же, постоянного обслуживания. Но мобильность означает, что я не могу винить свою машину за то, куда она меня везет. Когда я чувствую, что начинаю ездить по кругу, мне нужно посмотреть, кто ведет машину. Может быть, я сижу на заднем сиденье и меня везет водитель, а я жалуясь всем окружающим на пейзаж? Кого я сделал своим водителем? И почему?

Так что, если первым шагом во *Внутренней игре* будет признание того, что машина, которую вы ведете, способна двигаться, то вторым шагом будет осознание того, что она *ваша*, крепко взяться за руль и рулить. Направление всегда можно изменить, но нельзя добиться свободы на работе без принятия полной ответственности за выбор направления и за то, где вы находитесь.

В этом нет ничего нового. Но большинство из нас, включая меня самого, нуждаются в частых напоминаниях о нашей власти и ответственности в использовании своей мобильности. В следующей главе мы узнаем об инструменте, который помог мне и многим другим работать осознанно и не выпускать руль из рук.

Глава 7

Инструмент СТОП

Инерция неосознанной деятельности, направленной на результат, в лаконичной форме высмеяна в песне «Я спешу», которая была популярна в начале 1990-х годов в исполнении группы Alabama:

*Спешу, спешу, везде хочу успеть.
Бегу, бегу, и жизнь уже не в радость.
Мне просто надо жить и умереть
А я спешу,
Не знаю почему.*

На работе можно обрести мобильность. Но хотя это звучит интересно и привлекательно, сделать это не так просто. Пусть в мобильности и заключен потенциал любого человеческого существа, и, как я думаю, она согласуется с самой природой Я 2, большинство из нас работают во внутренних и внешних средах, которые затрудняют мобильность.

Самое трудное — работать *осознанно*. Когда мы действуем сознательно, мы видим, что нам нужно не только достичь в срок своих целей, но и почувствовать при этом удовлетворение. Мы понимаем, что, выполняя порученную работу, важно испытывать удовольствие и учиться. Но в гуще разнообразных внешних воздействий, рутины и инерции нашей повседневной жизни на работе непросто действовать по-настоящему осознанно.

Внутренняя игра работы — это поиск способа работать, лучше осознавая, где вы, куда движетесь и почему. В этом сущность мобильности и ее отличие от конформизма. В этом сущность Я 2. Поэтому и новое определение работы, и умение фокусироваться так важны. Все это связано с поиском места, где мы можем работать сознательно. Вот что нужно для того, чтобы работать свободно.

Инерция исполнения

Не всякое движение есть мобильность. Существует род деятельности, с которым большинство из нас хорошо знакомы и который не осуществляется с осознанным намерением или осознанной целью.

Я назову его *инерцией исполнения*. Многие из нас в течение дня выполняют привычные действия, не задумываясь. Мы делаем это потому, что делаем так всегда. Я чищу зубы совершенно одинаково, каждый день, в одной и той же последовательности моих утренних действий. Ничего страшного. Есть много рутинных действий, не требующих сознательного подхода, и я часто с облегчением думаю о том, что мне не надо уделять им осознанное внимание. Проблема появляется, когда весь мой день становится серией рутинных действий или неосознанных реакций — когда все, что я делаю, я делаю в пассивном режиме («по умолчанию») — эта инерция автоматически овладевает мной, когда у меня нет осознанного выбора или я не помню своей цели. Пассивный режим в работе и мышлении развивает свою собственную инерцию. Слово *инерция* обычно относится к движению физических тел. Оно подчиняется законам причины и следствия, и выбирать тут не приходится. Бильярдный шар двигается, потому что получил удар другим шаром, движущимся с определенной скоростью и направлением воздействия. Когда мы позволяем себе двигаться под действием такого реактивного импульса, мы действуем не как человеческие существа. «Я разозлился и сделал это из-за твоих слов» — это реакция «бильярдного шара». Здесь имеется в виду, что движение не было связано с осознанной целью. Это неосознанное механическое поведение. Такой импульс вызывает движение, часто отчаянное, но не мобильность. Можно сделать многое, но не будет гарантии, что проект или человек добьются при этом успеха.

Можно привести много примеров такой инерции на работе. Возьмите любую ситуацию, когда кто-то указывает на возможность возникновения проблемы. Что такое реакция «бильярдного шара»? Не задумываясь об оценке того, заслуживает ли проблема внимания, мозг начинает вырабатывать и обсуждать возможные решения. Он начинает не только придумывать решения без мысли о цели, но и часто использует такой же привычный метод решения проблем, независимо от того, подходит ли решение в данной ситуации или нет. Инерция решения может быть настолько сильна, что для творческого мышления или стратегической перспективы почти не остается места. Когда совершена ошибка, какова общая инерция? Найти виноватого. А потом? Найти способ защититься или отвести обвинения. Когда кто-то высказывает мнение, нужно соглашаться или не соглашаться. На работе или на отдыхе мы ставим цели и забываем обо всем остальном, пока не достигнем их. Мы по-прежнему можем делать выбор, двигаясь

по инерции, но часто забываем о цели, которая первоначально и привела нас к этой деятельности. Мы делаем, потому что таков наш пассивный режим, а не потому, что помним, почему мы это делаем.

Предположим, вас о чем-то просят на работе. Некоторые, подчиняясь инерции, автоматически говорят: «Нет. Нет времени». Другие, под действием инерции, автоматически говорят «да», не задумываясь о том, насколько это соответствует их приоритетам.

Посмотрим на инерцию вашего списка дел — вы ежедневно записываете то, что нужно сделать, расставляете приоритеты, пытаетесь до конца дня вычеркнуть из списка все. День за днем вы копите проблемы, а потом пытаетесь сгрузить их, чтобы навалить на себя очередную грудку дел на следующий день. В конце дня вы гордитесь тем, что удалось вычеркнуть из списка 149 пунктов. Все это можно сделать, даже не задумываясь о цели ни одного из этих действий. Вы только и знаете, что «это нужно сделать». Это инерция «делателя». Весь день вы делаете, делаете, делаете, делаете и делаете, называя это работой, приходите домой уставшим и неудовлетворенным, может быть, раздраженным, но все же почему-то гордитесь тем, что трудились не покладая рук. Может быть, вам и удалось отбиться от демонов еще на один день. Может быть, вы даже справились с кое-какими авралами. Но продвинулись ли вы к истинной цели своей работы? Получили ли вы от нее удовольствие?

«Мазерати» без тормозов? Некоторым кажется очень трудным замедлить свою мыслительную инерцию, особенно если было разрешено ускоряться. Наш мозг может легко стать очень дорогой машиной с мощным двигателем и акселератором, но плохими тормозами. Когда мы едем на адреналине, вырабатываемом постоянными кризисами, может быть очень трудно найти тормоз, а тем более нажать на него. Все же, когда вы ведете машину, способность остановиться зачастую так же важна, как и способность двигаться. Очень полезно иметь мысленный моторчик, который может сделать и то и другое и реагирует на желания водителя. Чем быстрее моя машина, тем важнее для меня знать, как остановить ее.

Самый главный инструмент — СТОП

Проблема с назначением каких-либо конкретных лекарств для лечения инерции исполнения заключается в том, что их можно использовать

только в конкретных ситуациях, в которых они применимы. Они слишком многочисленны, чтобы их можно было запомнить, и обычно становятся заменой сознания и ясного мышления. Я предпочитаю единый инструмент, который называется СТОП. СТОП помогает человеку или группе отключиться от туннельного видения инерции исполнения, так, чтобы они могли восстановить мобильность и работать более осознанно.

Отступить назад от битвы на шпагах в долине

Мне нравится рассказывать о СТОПе, опираясь на такую аналогию. Инерция исполнения — это как бы часть сражения двух армий в XV веке в долине между двух гор. Пока вы активно бьетесь, ваш фокус очень узок. Вы полностью поглощены непосредственной опасностью и возможностями на расстоянии нескольких футов от вас. Может быть, вы воспринимаете только одного или двух потенциальных врагов или вашего товарища, который сражается неподалеку. Ситуация требует всего вашего внимания — и это понятно.

Теперь представьте, что вы на несколько минут вышли из боя и поднялись на близлежащий холм. С вами немедленно происходят две вещи. Во-первых, вы удаляетесь от опасностей и трудностей борьбы со всей ее физической и умственной напряженностью. Во-вторых, у вас изменилась перспектива. Теперь, с возвышения, вам удобно рассмотреть все, что происходит вокруг. Вместо нескольких воинов вы можете окинуть взором весь свой отряд. С этой, более удобной, точки вы можете заметить, где требуется ваша помощь или где можно завладеть преимуществом, и соответствующим образом поменять тактику.

Если вы позволите себе сделать еще несколько шагов выше по склону, то обзор станет еще лучше — и, возможно, вы увидите *тактическую* ситуацию всей армии. А если подняться на вершину холма, вы сможете обозреть всю долину и бросить *стратегический* взгляд сразу на оба войска. Большая отключенность и возвышенное положение над боем дают вам более широкую перспективу и возможность сделать более продуманный выбор. Если вы решите, что сражение стоит свеч, вы сумеете определить, где вы можете внести свою лепту, и снова вступить в бой с ясностью и обновленным чувством цели.

Тысячи менеджеров из множества разных компаний признали, что СТОП стал для них незаменимым приемом эффективной работы. Один

менеджер назвал его «инструментом инструментов», потому что, как он сказал, «СТОП помогает все время помнить о применении всех остальных приемов в вашем арсенале». Первый раз я услышал о СТОПе от своего друга-руководителя (Д. Р.). В его представлении СТОП означает следующее:

Step back (Сделай шаг назад)

Think (Подумай)

Organize your thoughts (Организуй свои мысли)

Proceed (Продолжай)

Сделай шаг назад (Step back). Сделать шаг назад означает отдалиться на некоторое расстояние от того, чем вы в данный момент заняты. Отделиться от инерции действий, эмоций и мыслей. Отступить и собраться с мыслями. Найти место баланса и устойчивости — место, где вы можете ясно, творчески и независимо думать.

Кратковременные СТОПы. СТОПы могут иметь любую продолжительность. Краткий СТОП может длиться не более пары секунд. Например, вы работаете за своим столом, вдруг звонит телефон. Рука непроизвольно тянется за трубкой. Двухсекундный СТОП позволит вам спросить себя, действительно ли вы сейчас хотите отвечать на звонки. СТОП не предполагает правильного ответа, он просто дает вам возможность снова «сесть за руль». СТОПы средней продолжительности дают время на размышление и оценку ситуации, прежде чем вы перейдете к действию. Вопреки популярной рекламе «Просто сделай»¹⁶, «просто делание» без передышки на рассмотрение вариантов и последствий обычно заканчивается массой «просто расхлебывания». И время от времени вы можете делать большой СТОП, чтобы дать себе шанс посмотреть на проблемы со стратегической точки зрения. Например, эта книга является приглашением к СТОПу и стратегической оценке того, что вы думаете о своей работе или любой другой стороне своей жизни.

Вот еще примеры СТОПов краткой и средней продолжительности.

- В любой ситуации, связанной с общением, остановитесь, прежде чем говорить. Все ли, что приходит вам в голову, достойно высказывания вслух? СТОП позволяет нам просканировать наши мысли и оценить их содержание,

своевременность и точность. Не нужно усваивать и все, что мы слышим. Воспользуйтесь СТОПом как фильтром, чтобы разделить, что нужно, а что не нужно принимать близко к сердцу.

- Вы приходите на работу и видите на столе некоторые бумаги, с которыми вы еще не разобрались. Не тянется ли ваша рука к ним автоматически, или вы остановились, чтобы сначала обдумать приоритеты на сегодняшний день, самые важные из которых, возможно, не так очевидны, как эти бумаги?
- Коллега начинает жаловаться. Вы знаете, что он любит жаловаться, но никогда ничего не делает для решения проблемы. Он просит вас согласиться с его жалобой. Останавливаетесь вы или сразу высказываете свое мнение, не подумав, хотите присоединиться к нему или нет?
- Вы чувствуете нагрузку и стресс от работы и понимаете, что в таком состоянии не можете эффективно работать над порученным заданием. Вы понимаете, что делаете мелкие ошибки. Делаете ли вы перерыв или «ломитесь напролом»?
- Коллега задает вам вопрос. Еще до того, как она закончит, ваш мозг уже приготовил ответ на вопрос, который, как вы *думаете*, она задает. Срывается ли ответ с ваших уст до того, как она завершила свою речь, или вы останавливаете умственную инерцию, чтобы выслушать все, о чем она спрашивает, и продумать свой ответ?

СТОП — СТАРТ — СТОП. Сколько раз в течение дня вам приходится прерывать то, что вы делаете, чтобы начать что-то другое? Вы, возможно, даже прекращаете делать что-то важное ради более срочного, но менее важного дела. Если я двигаюсь по инерции, свойственной Я 1, то каждое вторжение приводит к автоматической раздраженной реакции, а вместе с ней и к потере сознательной мобильности.

Альтернатива заключается в том, чтобы сначала остановиться и сделать осознанный выбор: стоит ли отвлекаться от того, чем вы заняты, и если да, то когда. Этот СТОП не устраняет последствий прерывания, но позволяет мне сделать выбор, который снимет раздражение и даст чувство свободы и радости, потому что мои руки останутся на руле моего рабочего дня. Если я решу отвлечься, чтобы сделать что-то еще, я сделаю небольшой СТОП, чтобы осознанно

«закрыть» предыдущее дело и сориентироваться на цель и контекст следующего. Чувство завершенности каждого дела и осознанное решение о следующем освобождает мозг от накапливающегося бремени незаконченных дел. В этом и может заключаться разница между приносящим удовлетворение днем сознательного выбора и утомительным днем ненужных прерываний. Вам нужно понять, что не надо держать в голове незаконченное, вы можете отложить эти дела в сторону, зная, что они подождут, пока у вас не появится возможность снова приняться за них.

Вот, например, какие выгоды сулит прием СТОП — СТАРТ — СТОП.

- Больше признания завершенных дел.
- После работы вы уносите домой меньше забот.
- Вы чаще делаете осознанный выбор.
- Вы чувствуете себя бодрее и энергичнее во время и после работы.
- Больше инноваций.
- Более ясное ощущение цели и приоритетов.
- При необходимости — больше осознанных перемен.
- Вы помните свою учебную цель.
- Проверка уровня чувств — удовольствия, стресса, усталости.
- Вы вспоминаете о забытых обязательствах.
- Вы решаете, не нужен ли более длительный СТОП.

Выгод много. Но как же вам научиться извлекать их?

Колокол СТОПа. Не так давно я объяснял, что такое СТОП, одной женщине, которая время от времени отправляется на послушание в монастырь (длительный СТОП), где у всех есть разные задания, которые нужно выполнить в течение дня. Через произвольные промежутки времени звонит колокол, напоминая всем, что нужно сделать перерыв на две минуты. Никаких дополнительных инструкций — просто прекратить работу.

— Сначала труднее всего было ни с того ни с сего прекратить работу без всякой на то причины, — сказала она.

— Что же здесь трудного? — спросил я с несколько наигранной наивностью.

— Мне не нравился этот колокол, — ответила она, скорчив гримасу. — Я терпеть не могла останавливать свой рабочий порыв — особенно по чьей-то просьбе. Но в течение этих двух минут мы могли перевести дыхание, сосредоточиться и вскоре поняли, что наше осознание улучшилось, как и оценка по достоинству той работы, которую мы делали. И мы начали относиться к этому как к самой трудной, но наиболее благотворной обязанности из тех, которые мы выполняли.

Краткие СТОПы не требуют больших затрат времени, но вознаграждаются сторицей. Каждый из них напоминает вам о том, что вы не жертва инерции исполнения, вы можете остановиться, подумать и снова приступить к делу по своему выбору. Это ценная привычка для любого человека, стремящегося работать осознанно.

Создание пространства для мысли. Может оказаться полезным создание явной физической и ментальной среды, благоприятной для размышлений или стратегического мышления. Вы можете выбрать какой-нибудь стул или какую-то комнату, любую среду, куда вы сможете периодически наведываться. Это помогает замедлиться и готовит вас к осознанной мысли и размышлению. Это и есть создание пространства для мысли.

Пространство для мысли должно быть в должной мере отделено от умственной и эмоциональной инерции исполнения. Представьте себя *в кресле капитана*, из которого вам открыты все важные элементы ситуации. Вы — капитан Керк¹⁷ своего космического корабля. У вас есть весь ваш человеческий потенциал и сенсорное, умственное и эмоциональное богатство, а также все ваши развитые качества и способности. Представьте себя в центре управления, где у вас есть также оборудование для наблюдений. С его помощью вы можете «приблизить» любую ситуацию и рассмотреть ее детали или наоборот — «отодвинуть» ее, чтобы увидеть всю картину. Вы узнаете о многих других человеческих ресурсах, доступных вам для получения дополнительной информации, опыта или поддержки. Из этого кресла вы обзреваете все события, отделившись от целостности корабля и его миссии, самого себя и своей задачи.

Мой друг Алан Кэй, которого часто называют одним из отцов персонального компьютера, — мыслитель высшего порядка. Он часто говорит своим слушателям: «Точка зрения достойна 80 пунктов IQ». Пространство для мысли есть способ определения точки, где вы сможете

размышлять и пользоваться благами разнообразного добавленного интеллектуального богатства, которое попадаете вам на пути.

Подумай (Think). Остановка инерции мысли, чтобы подумать, может показаться парадоксом, но здесь нет ничего парадоксального. Это переключение рычагов мышления, отключение мысли, чтобы или отдохнуть, или перейти на другой уровень мышления.

Ниже приведены вопросы, которые, как мне кажется, очень полезны для того, чтобы сфокусировать силы мысли и напомнить себе об элементах мобильности. Эти вопросы — отличная отправная точка, после того как вы уже определили свое пространство для мысли:

- Чего я или мы пытаемся достичь?
- Какую цель мы преследуем?
- Какой повестки дня мы придерживаемся — откуда она у нас?
- Каковы приоритеты?
- Нужны ли перемены? В направлении? В определении?
- Синхронизировано ли движение с направлением?
- Каковы возможные последствия?
- Каковы критически важные переменные?
- Чего не хватает?
- Является ли проблема, над которой я работаю, реальной?
- Чего я действительно хочу?
- Что поставлено на карту?
- Нравится ли мне работа? Двигаюсь ли я удовлетворительно?
- Как это выглядит с точки зрения других участников?
- Какие допущения я делаю?
- К каким ресурсам из тех, что я пока не использую, я мог бы обратиться?
- Каково мое преобладающее отношение?

Неплохо было бы поместить вопросы, которые помогают вам, где-нибудь на виду на рабочем месте. Многие менеджеры нашли применение СТОПа полезным и повесили на своем рабочем месте

красный знак «Стоп». Такие напоминания полезны для сохранения осознанности и мобильности.

Организуй свои мысли (Organize Your Thoughts). Мышление необязательно протекает совершенно организованным образом. Всегда есть необходимость упорядочить мысли, прежде чем продолжать, особенно во время более длительных СТОПов с творческим обдумыванием решения проблемы или стратегическим планированием. Но организация — это ваш шанс собраться с мыслями, сделать план более связным, рассмотреть приоритеты и наметить последовательность действий. Эту подготовку необходимо провести, прежде чем снова схватиться за шпагу и сойти с пространства для мысли в гущу боя.

Продолжай (Proceed). Если вы хотите действовать, вы не останетесь на вершине холма. Определенно, наступило время покинуть пространство для мысли, и это происходит тогда, когда мозг освежен и прояснен. Когда ясны цель и последующие шаги и вы чувствуете себя более связанным с самим собой и своими мотивами, вы уже готовы вернуться к работе. Вы продолжаете действовать до тех пор, пока ясность не исчезнет и вам опять не понадобится отдых.

Соппротивление СТОПам

Ожидать сопротивления применению СТОПа следует от вас самих и других членов вашей команды. Самое сильное сопротивление будет исходить от инерции исполнения. Если вы человек действия, то сопротивление СТОПу будет вполне естественным. Однако чем более вы ненавидите СТОП, тем важнее он для вас. Иногда я думаю, что это часть природы Я 1 — быть постоянно действующей думающей машиной (в режиме NONSTOP), всегда готовой пережевывать что-то. Однако также верно и то, что лучшие, творческие мысли обычно приходят, когда наше мышление спокойно и относительно расслабленно, и часто появляются, когда их меньше всего ждешь. Поэтому многие творческие люди держат у постели или в ванной комнате блокноты.

Но есть и более глубокая причина сопротивления СТОПам. Когда вы делаете несколько шагов назад, вы начинаете лучше осознавать. Это все равно что включить свет в темной комнате. Вы видите то, что, возможно, вам и не хотелось бы видеть. Ваши собственные ошибки

становятся заметнее, как и препятствия, наличие которых вы отрицали или в себе, или среди членов команды. Я 1 — это часть нас, которая, вопреки своей оценочной природе, радуется тусклому свету, когда кое-что остается скрытым и за это никто не берется. Трудно допустить, что мы иногда предпочитаем темноту свету, но это распространенное явление — периодически оказываться при слабом свете неполного осознания.

Кроме того, СТОП может потребовать времени, а все мы знаем, что времени нам не хватает. Но недостаток времени — это не причина для того, чтобы игнорировать СТОПы, это наиболее часто используемая рационализация. Любой человек, когда-либо использовавший СТОП, понимает, что для него требуются минуты, а экономит он часы. И все же мы сопротивляемся СТОПу, когда он нужнее всего. Единственный способ действительно понять, когда его использовать, — начать применять его.

Когда применять СТОП

Однажды вице-президент одной компании, рассказывая мне о том, как СТОП изменил его жизнь, сказал: «Единственная проблема состоит в том, что когда он мне нужен больше всего, я забываю применить его». Я приведу восемь ситуаций, когда СТОП может быть наиболее полезен для осознанной работы.

1.-СТОП в начале и в конце каждого рабочего дня. Природа сама дает время для СТОПов в начале и в конце дня, а многие культуры признают также ценность полуденного перерыва. Я советую вам дать себе возможность сделать шаг назад, по крайней мере три раза в течение дня, и подумать о том, что важно для вас, пусть даже это будет всего несколько минут.

Начало дня со СТОПа позволит вам осознанно работать в течение дня. Сон — естественный способ «сделать шаг назад». Между временем пробуждения и началом дневных забот у вас есть редкая возможность оценить, что для вас важно, по крайней мере в этот день.

Если я не уделю несколько минут тому, чтобы установить в это время приоритеты, то, несомненно, какие-нибудь еще более срочные проблемы будут управлять моим днем. Это время, когда я могу вспомнить, что это моя жизнь, признать свою мобильность и соприкоснуться с направлением, которое исходит из моего ощущаемого

желания. Мне важно сделать это до того, как мозг нырнет в решение проблем и в мысли обо «всем, что нужно сделать сегодня». Во время этого СТОПа я делаю пометки, чтобы обратиться к ним во время следующих СТОПов в течение дня. Может быть полезным провести этот СТОП где-нибудь не на рабочем месте. Пройдитесь немного или выпейте кофе. Что бы вы ни выбрали, пусть это будет среда, свободная — насколько это возможно — от отвлекающих факторов.

Делайте СТОП раз или два в течение дня, чтобы понять, как вы справляетесь с первоначальным набором приоритетов; это позволит вам вернуться к нужному курсу, внести изменения или вспомнить вашу цель.

СТОП в конце рабочего дня может быть так же ценен, как и в начале. Первый шаг — принять четкое решение о том, *когда* вы заканчиваете рабочий день. Если вы решили, что он заканчивается на рабочем месте — обычно это разумное решение, — то, уходя, закройте за собой дверь так, чтобы не унести домой работу, хлопоты, ответственность и разочарование — в портфеле или в голове. Цель этого СТОПа — полностью завершить ваш рабочий день, чтобы вы могли вполне отдаться своей нерабочей жизни. Если вы решили брать работу домой, заранее подумайте, сколько времени вы ей уделите и когда. Практикуйте СТОП — СТАРТ — СТОП. Не давайте работе захватить остальную вашу жизнь, потому что она так и сделает, если вы ее не остановите.

Сделайте своей учебной целью взгляд на прошедший день и «разбор полетов» (дебрифинг). Что было достигнуто? Что прошло не так? А что удалось? Какие выводы можно сделать? Этот СТОП требует некоторого мужества. Одно дело смотреть на начинающийся рабочий день и думать о том, что вы собираетесь делать, но совсем иное — осознать разрыв между тем, на что вы надеялись, и тем, что вам удалось на самом деле. Чтобы воспользоваться преимуществами этого СТОПа, не позволяйте критику Я 1 проникать в ваше пространство для мысли. Практикуйте безоценочное осознание. Взгляд на то, что в конце дня «бросается в глаза», может повысить качество следующего дня, позволяя Я 2 показать свое волшебство, выбирая важное и требующее внимания.

Заключительная мысль по поводу ежедневных СТОПов: поделитесь приемлемым содержанием этих СТОПов с коллегами, супругами или партнерами — это может помочь укреплению взаимоуважения и сотрудничества. Это также даст всем участникам обновленное чувство цели и большую возможность мобильности.

2.-СТОП в начале и в конце каждого рабочего проекта. Можно с уверенностью сказать, что в начале любого проекта, большого или малого, команда или отдельный человек должны делать СТОП. Но обычно возникает такой порыв действовать, что время для планирования и исследования сокращается. В среде, ориентированной на исполнение, этапы мобильности игнорируются, и работа идет обычно в неосознанном, пассивном режиме ведения бизнеса. Ценить действие необходимо, но не за счет благоразумной предусмотрительности. Последствия отказа от СТОПа означают больше действий, чем это необходимо, а также ошибки, требующие дополнительных действий и времени для исправления. Осознанная работа нацелена на достижение желаемого места назначения с наименьшим возможным действием, а не наоборот.

СТОПы в начале проекта — это время для сбора нужной информации, рассмотрения альтернативных решений и стратегий и оценки имеющихся ресурсов. Эта деятельность часто считается ненужной. Сомнение в первоначальных допущениях проекта или в том, как проект может или не может быть синхронизирован с целью, или в том, как он соотносится с другими текущими проектами, также считается «думанием», а не реальной работой.

Чем больше и важнее проект, тем важнее отступить на шаг, чтобы увидеть перспективу. Нужно в должной мере обдумать альтернативы и последствия, организовать эти мысли в план, а план должен включать способ внесения в него дальнейших изменений.

СТОПы в конце проекта позволяют вам завершить его, отметить достижения и рассмотреть выводы, которые могут оказаться полезными для будущих проектов. Спортивные команды обычно проводят такой вид «разбора полетов» (дебрифинга) и часто внимательно изучают видеозаписи индивидуальных и командных выступлений, чтобы максимизировать обучение. В большинстве рабочих сред, когда люди чувствуют, что на проект потребовалось больше времени, чем ожидалось, они полагают, что у них нет времени или духа для «разбора полетов». Они не понимают, что проект потребовал больше времени, потому что они недостаточно усвоили уроки предыдущих проектов. Хороший «разбор полетов» может сэкономить экспоненциальное количество времени для будущих проектов. Самое сложное — развить такую привычку перед лицом инерции, заставляющей продолжать и хвататься за то, что стоит на очереди.

3.-СТОП для осознанных перемен. Происходит нечто неожиданное, появляется новый факт, непредвиденная возможность или проблема, требуется изменение плана. СТОП для перемен создает пространство для осознанного выбора вместо рывка вперед с первой мыслью, которая приходит в голову. Трудно оценить необходимость в изменениях, двигаясь по инерции исполнения. Обычно изменения вносят только ради них самих. Легко внести изменения, если они кажутся привлекательными, но это может оказать катастрофическое воздействие на другие элементы системы. Нетрудно игнорировать необходимость СТОПов для проведения перемен, объясняя это нехваткой времени, связанностью первоначальным планом, неуверенностью в правильности курса, стрессом и усталостью. Все это стимулирует неосознанную инерцию, которую СТОП помогает преодолеть.

СТОПы для перемен можно использовать для внесения в план небольших поправок или серьезного изменения направления. Иногда они начинаются не из-за изменений во внешней среде, а из-за возникновения новой идеи по поводу повышения качества процессов или результатов.

Вот несколько вопросов, которые могут помочь сфокусировать мысль для такого СТОПа.

- Это случайная переменная или целенаправленная?
- Что управляет предлагаемыми изменениями?
- Перевешиваются ли затраты выгодами?
- Способны ли и готовы ли участники провести эти изменения?
- Рассматривались ли альтернативные изменения?
- Синхронизированы ли предлагаемые изменения с направлением?
- На кого или на что повлияет это изменение?
- Какие коммуникации необходимы?
- Каковы лучшее время, место и средства для этих коммуникаций?
- Чему можно и следует научиться, прежде чем пытаться провести эти изменения?

СТОПы могут быть использованы не только для изменений в планах действий, но и для изучения допущений или критических определений, используемых в работе. Известный бизнесмен Роберт Вудрафф, который был президентом компании Coca-Cola с 1923 по 1949 год, хотел изменить отношение к потребителям у персонала, занимающегося продажами. Он хотел, чтобы они были меньше настроены на продажи, а больше — на обслуживание. Для того чтобы инициировать эту перемену, он придумал СТОП, который стал знаменитым. Он собрал отдел продаж и уволил всех. Затем он объявил, что нанимает людей для работы с клиентами начиная с завтрашнего дня и что всех их приглашают подать свои документы. То, что хотел сделать Вудрафф, — это не только новая стратегия продаж, но и новый способ посмотреть на себя и свои роли. Он придумал новое определение продаж. Простая, но глубокая перемена такой природы, будучи переменной контекста, может автоматически спровоцировать тысячи изменений в поведении и отношении.

СТОПы для перемен — это возможности не только для рассмотрения необходимых перемен, но и для того, чтобы избавиться от устаревших способов работы. Вудрафф, как и все хорошие менеджеры, знал, что самое трудное в переменах — это не столько обучение новым видам поведения, сколько отказ от старых. Провал большинства перемен связан с отсутствием осознания пассивных режимов (неосознанная инерция), управляющих текущей практикой. Трудно осуществить перемены, если вы плохо представляете себе, как действуете в настоящем. Главный урок *Внутренней игры* для тенниса и гольфа заключался в том, что, как только вы начинаете осознавать текущее поведение или модели мышления, перемены становятся относительно несложными.

4.-СТОП для обращения к ошибкам. Лучшие люди делают ошибки, и ошибки могут быть дорогостоящими. Они также могут стать важным учебным опытом. Конечно, приятно предвидеть ошибки и уметь избегать их, если возможно, но самые большие проблемы возникают, когда ошибки даже не признают. Если рабочая среда слишком критична к ошибкам и людям, которые их совершают, то вероятность того, что ошибки заметят и отреагируют на них, мала. Когда я был офицером на флоте, среди младших офицеров было принято скрывать от старших свои ошибки. Избежать плохой оценки или выволочки было гораздо важнее, чем поддерживать эффективность функционирования корабля,

и порой это даже перевешивало соображения безопасности. В корпорациях я обнаружил похожую изобретательность в ситуациях, когда дело доходит до игнорирования и сокрытия ошибок, как связанных с работой, так и межличностных.

Ценность создания безоценочной рабочей среды заключается в том, что ошибки можно увидеть и справиться с ними, когда они случаются. Когда под угрозой оказываются задание или целостность команды, можно устроить и аварийный СТОП.

Вот некоторые вопросы, которые могут быть использованы для фокуса аварийного СТОПа.

- Какая задача привела к ошибочному действию, событию или результату? Пример: ошибка заключалась в том, что Том не передал некоторую часть информации Марте, из-за чего Марта неправильно представила что-то важному клиенту. Обязательство, на основании которого оплошность Тома посчитали ошибкой, основывалось на решении команды информировать друг друга и представлении о том, что все члены команды отвечают за удовлетворение потребителей. Памятование об этом способствует тому, чтобы ошибка стала возможностью для каждого участника вновь подтвердить это обязательство.
- Кто принимает ответственность за ошибку? В оценочной рабочей культуре одной из любимых и самых дорогих игр Я 1 является игра «вина — заслуга». Цель игры — взять на себя как можно меньше вины за то, что получилось не так, и как можно больше заслуг за то, что получилось хорошо. Эта игра требует времени и лишает участников возможности использовать множество мозговых клеток, которые могли бы повысить мобильность. Вместо того чтобы играть в эту игру, можно использовать аварийный СТОП, для того чтобы каждый *тщательно* рассмотрел именно ту роль, которую он сыграл в ошибке. Цель здесь заключается не в том, чтобы как можно сильнее обрушиться на виновного, а чтобы сделать более точные выводы из ошибок и должным образом распространить их. Например, Том мог бы понять, что ошибка из-за того, что он не информировал Марту, была конфликтом приоритетов, который нужно было разрешить. В свою очередь, Марта поняла

бы, что она могла бы быть более инициативной в плане получения необходимой информации от Тома.

В чем же была *настоящая* ошибка? Часто ошибка вовсе не является таковой. Настоящей ошибкой могли быть несколько причинно-следственных шагов, совершенных перед тем событием, которое в конце концов было обнаружено. Аварийный СТОП можно использовать для изучения истинной причины явной ошибки, и это превосходная возможность для обучения. Например, СТОП мог бы показать, что Том и Марта перегружены работой и если они оба не сделают передышки, то будут работать непродуктивно и могут совершить другие ошибки. Другой сценарий состоит в том, что относительно небольшая ошибка может предупредить очень серьезную, которая вот-вот произойдет. Том, возможно, был близок к потере клиента, с которым работал, и он использовал отсутствие общения с Мартой, чтобы избежать этой реальности. Если вы не желаете скрывать «маленькую» ошибку, то аварийный СТОП можно использовать для того, чтобы предотвратить потенциальную серьезную ошибку.

5.-СТОП для исправления неверной коммуникации. Если нет адекватного общения или если имела место неверная коммуникация, то следует устроить коммуникационный СТОП. Я спрашивал тысячи людей о том, что они считают самой большой проблемой, с которой они сталкиваются на работе. Недостаточная коммуникация — вот, пожалуй, наиболее распространенный ответ. Старшие менеджеры говорят, что их не слышат менеджеры среднего звена, почасовые работники утверждают, что их не слышат начальники, менеджеры среднего звена думают, что их не слышат ни старшие руководители, ни младшие менеджеры. Конечно, каждый считает, что именно он говорит ясно, но никто не воспринимает сказанное им правильно.

Неверная коммуникация разрушает доверие. Коммуникационный СТОП дает всем возможность отступить от проблемы, которая была спровоцирована прежде всего неверной коммуникацией, несколько отдалиться от ее последствий с эмоциональной точки зрения, установить некоторые правила относительно того, как не ввязаться в игру «ищи виноватого» и создать среду для прямого и тактичного общения.

Вот некоторые вопросы, которые помогут сфокусировать коммуникационный СТОП.

О говорении

- Что я действительно хочу сказать? Кому?
- Синхронизировано ли то, что я хочу сказать, с моей целью?
- Какого рода эта коммуникация — отчет, мнение, предложение, жалоба, выражение чувств, откровение, обратная связь?
- Какие допущения или скрытые сообщения лежат в основе того, что я говорю?
- Как может слушающий интерпретировать то, что я хочу сказать? Чего можно ожидать?

О слушании

- Какова идея сообщения?
- Каковы чувства сообщения?
- Что я хочу услышать?
- Какого рода ответ от меня ожидается?

6.-СТОП для обучения или коучинга. Учебный СТОП можно устроить самостоятельно или с коуч-консультантом. У спортсменов принято делать СТОП во время соревнований ради обучения или общения с тренером. Эти остановки, называемые тайм-аутами, очень редки в культуре бизнеса. В результате там существует менее осознанная практика навыков и менее эффективное развитие способностей человека и команды.

Относительно простой способ активации учебной стороны треугольника работы — формализация таких СТОПов. Иногда требуется одно мгновение перед началом работы, чтобы задать себе вопрос, который сфокусирует обучение. Когда такие СТОПы берутся за правило, коуч-консультант может выполнить свою функцию меньше чем за минуту. Это может быть просто вопрос или предложение критически важной переменной для фокуса внимания.

Очевидно, что бывают ситуации, когда требуются более длительные СТОПы, длительные беседы с коуч-консультантом, семинары или тренинги вне офиса. Но, как я уже говорил, самый лучший семинар — это ваш рабочий день, и все, что вам нужно, чтобы превратить его в ценный опыт, — это записаться на него как студенту. Сделать это так же просто, как и провести три учебных СТОПа: один в начале

задания или проекта, второй — на полпути и третий — для «разбора полетов» после проекта. Мы еще поговорим о СТОПах для обучения и общения с коуч-консультантом в следующей главе.

7.-СТОП для отдыха. Перерывы, или СТОПы для отдыха, отличаются от других тем, что после того как вы прекращаете работать и отступаете, не нужно ни о чем думать или организовывать. Смысл заключается просто в отдыхе и возможности для мозга и организма в целом восстановиться. Если вы сидели за работой, неплохо было бы встать и дать телу шанс размяться и подвигаться. СТОПы для отдыха не обязательно должны быть длинными. Частые одноминутные передышки могут творить чудеса, но больше распространены как раз более длинные — обычно это редкие перерывы для кофе или обеда. Но для того чтобы перерыв был СТОПом, он действительно должен быть посвящен отдыху. Если во время своего СТОПа вы увлекаетесь разговором о работе, это не считается. Это означает, что вы по-прежнему работаете и у вас еще не было перерыва.

Ценность СТОПов для отдыха очень недооценивается в культурах, ориентированных на исполнение и результативность. Такие перерывы кажутся противопоставленными результативности. Но СТОПы для отдыха существенны для мобильности и оптимальной работы. При правильном применении они на самом деле помогают людям эффективнее использовать свое время. Конечно, ни у кого «нет времени» для перерыва на отдых. Именно тогда, когда вы думаете о том, что у вас нет времени отдохнуть, СТОП для отдыха является самым главным. Именно тогда, когда мозг работает с большой нагрузкой и не получает шанса для отдыха, вероятность ошибок наиболее высока. Время, которое потребуется для исправления таких ошибок, вероятно, будет гораздо большим, чем сумма всех перерывов на отдых. Так что дело сводится к выбору того, как использовать свое время. СТОПы для отдыха не только оптимизируют ваши рабочие способности, но и напоминают вам о том, что именно вы распоряжаетесь своим временем, а не «давление извне».

Работа, свободная от стресса. Некоторые специалисты считают, что стресс на рабочем месте — это позитивный и необходимый фактор. Я никогда не понимал, на чем основана эта точка зрения. Традиционное и здоровое значение слова *стресс* подразумевает давление, оказываемое на организм, которое вызывает его напряжение или расстройство.

Стресс вызывает огромные перемены в нашей нервной системе, известные как реакция борьбы или бегства¹⁸. Медицинские исследования говорят нам о том, что, когда на рабочем месте постоянно включается «механизм борьбы или бегства», он предъявляет огромные требования ко всем системам организма, включая иммунную систему. Работа в таком состоянии в течение длительного времени не только подразумевает больший риск физических болезней, но и угрожает нашим высшим умственным способностям. Хорошо описано, что мозг в состоянии стресса делает меньше, работает не так творчески и развивает туннельное видение (или суженное осознание). Ничто из этого не способствует мобильности, достижению внешних целей или поиску способов работы, приносящих удовлетворение. Также хорошо известно и подтверждено опытом многих людей, что самые творческие идеи возникают во время отдыха, когда их меньше всего ожидают, — например, в душе или на прогулке.

Я работаю в группе с двумя медиками, которые изучают взаимосвязь между заболеваниями и стрессом. Они говорят, что обнаружено еще больше подтверждений этой взаимосвязи и что то давление, которое их пациенты испытывают на рабочем месте, воздействует на иммунную систему и делает человека более подверженным ряду распространенных заболеваний. Их исследования показывают, что многие люди, находящиеся в условиях стресса, не осознают этого. Беспокойство и соответствующий выброс адреналина, который испытывает организм, не позволяют людям почувствовать более слабые сигналы своего организма. Постоянно подавляя сигналы организма о необходимости отдыха, мы вскоре теряем способность признавать эти сигналы вообще. Пациенты удивляются тому, что оказались на грани истощения в результате отказа физических или умственных функций. Предотвращение таких уровней стресса включает многое из того, что мы обсуждали в этой главе: умение распоряжаться своей работой, осознавать свой организм, а также степень требований и забот, которые вы принимаете на себя, и частые, настоящие перерывы.

Стресс в рабочей среде я определяю как давление или силу, которые угрожают балансу или внутренней стабильности работающего. Когда подвесной мост или какая-нибудь из его опор находятся под избыточным давлением или напряжением, он может потерять прочность и обрушиться. Для меня мобильность означает работу без стресса. Я не вижу необходимости приспосабливаться к стрессу или управлять им. Стресс — это сигнал о том, что я больше не управляю

движением работы. Кроме того, работаю я в условиях ограниченного времени или нет — а обычно это именно так, — я работаю лучше и более осознанно, если не испытываю стресса. К тому же это гораздо приятнее. По моему опыту, самый вредоносный стресс исходит от Я 1. Я 2 не требует стресса, за исключением тех редких случаев, когда ему нужен адреналин и другие гормоны, чтобы справиться с временной чрезвычайной ситуацией. Люди, которые отдают бразды правления Я 1, работают в состоянии постоянной чрезвычайной ситуации и не верят, что могут что-либо сделать без этого. Это убеждение распространяет сознание стресса на членов команды, и в результате его уровень повышается. У вас мало возможностей управлять стрессом тех, кто находится вокруг вас, или их поведением, вызывающим стресс, но вы можете обещать себе держать голову в холоде, быть собранным и действовать осознанно. В этом и заключается основная цель всех СТОПов.

8.-Используйте СТОП для создания внутренней стабильности.

Мобильность — это совершенно иная реакция на проблемы, чем борьба или бегство. Организму присуща цель поддержания гомеостаза или баланса. Стабильность и баланс — это требования мобильности. Думаю, что поддержание стабильности — гораздо лучшая стратегия, чем управление стрессом. Чем больше стабильность, тем большее давление можно выдержать без потери баланса. Используйте СТОПы для отдыха, для создания внутренней стабильности и укрепляйте устойчивость Я 2. Требования извне неизбежны. Дать Я 2 то, что ему нужно для создания стабильности, — вот лучший способ обеспечить себе устойчивость к надвигающемуся на вас давлению без потери баланса. Создание стабильности важно для вашей мобильности независимо от того, испытываете ли вы в этот момент стресс или нет.

Стресс — это не единственный сигнал о том, что надо устроить СТОП для отдыха. Другой сигнал — это чувство, что работа больше не радует, когда следующий проект кажется скорее бременем, чем возможностью; когда «надо» побеждает «хочу». Удовольствие — это и право, и возможность для человека. Работать осознанно означает двигаться по рабочему дню, испытывая удовольствие. Нет причин соглашаться на меньшее — по крайней мере, в долгосрочной перспективе.

Иногда вам требуется перемена, а не просто отдых. Работа, которой вы занимаетесь, может быть хорошей, а физическая и социальная среда — нет. Если человек не работает, сжав зубы и испытывая

некоторое страдание, это может показаться эгоистичным. Я с этим не согласен. Во время СТОПа я могу задуматься о том, как много я вкладываю в свое страдание. Это, определенно, первый шаг. Но если при окончательном анализе вы понимаете, что нужно изменить саму работу или рабочую среду, вы должны призвать все мужество для осуществления перемен. Некоторые люди, которых я знаю, из числа самых успешных сделали такой выбор и занялись работой, к которой они были лучше подготовлены и которая им больше нравилась.

Не забывайте, что СТОП нужен для движения, этот прием предназначен для того, чтобы служить мобильности. А цель мобильности — двигаться осознанно, так, чтобы были достигнуты и внутренние, и внешние цели. Без СТОПов мы с гораздо большей вероятностью станем жертвами неосознанной инерции и слепого конформизма. Одно замечание напоследок: сделайте свои СТОПы дружественными. Если вы позволите Я 1 навязать их вам как «нужные», вы упустите блага, которые они могут принести. Обращайтесь к СТОПам постепенно, по мере того как будете осознавать их благо для себя, и не анализируйте их слишком много.

Глава 8

Думайте как СЕО¹⁹

У меня есть компьютерная программа, которая позволяет увидеть подробности почти каждой улицы, дороги или шоссе в Соединенных Штатах. На самом детализированном уровне вы можете получить карту, показывающую, где на данной улице находится дом, который вас интересует. На самом широком уровне вы видите карту всех Соединенных Штатов. Чтобы перейти от вида улицы, где я живу, к карте, включающей все улицы моего города, а потом к карте Лос-Анджелеса и западной части США и, наконец, к самой общей карте, требуется 20 шагов. И я все равно вижу только Соединенные Штаты.

У человеческого мозга есть такая же способность «отступать» или фокусироваться на чем-либо, чтобы можно было увидеть это от самой широкой из возможных перспектив до узкого фокуса, предполагающего большую детализацию. Бывает время, когда вам хочется взять большую паузу (назовем это большой СТОП), чтобы рассмотреть всю свою жизнь с такой точки, откуда видно все без ограничений конкретного места или времени. С такой точки, откуда открывается перспектива для размышления над большими или самыми фундаментальными вопросами.

В какой-то момент большой СТОП очень важен для обретения мобильности. Главные ценности могут быть прояснены и подтверждены. Это дает время для прояснения цели, которая направляет все другие ваши задачи, и для изменений, которые помогут вам достичь ваших самых главных целей.

Создание приемлемого «пространства для мысли», куда можно было бы отступить, не всегда просто. Часто мы настолько запутаны в умственных и эмоциональных рамках наших текущих ситуаций, что нам трудно найти способ сделать шаг назад и увидеть другие возможности. Иногда требуется кризис, например увольнение, смерть близких или опасная болезнь, чтобы мы смогли обратиться к изучению того, в чем заключается смысл нашей жизни. Многие люди, пережившие такие кризисы, начинают высоко ценить новое мышление и перспективу жизни, которые они приобрели в результате.

Большой СТОП — это альтернатива ожиданию подобного кризиса, который спровоцирует фундаментальную переоценку ваших ценностей,

обязательств и перспектив. Большинство кризисов можно *вообразить*, и это поможет вам оказаться в полезном пространстве для мысли. «Да, меня могут сократить». Возможно, будет полезным подумать об этом до того, как это случится. Что бы вы сделали? Какую рабочую среду вы стали бы искать? Что было бы важно для принятия решения, с необходимостью которого вы можете столкнуться? Ваши ответы на подобные вопросы могут быть очень ценными, даже если вас и не сократят.

Или, если у вас достаточно храбрости, представьте, что ваш доктор сообщает вам, что болезнь резко сократит продолжительность вашей жизни и у вас в запасе осталось лишь несколько лет для продуктивной работы. Как бы это повлияло на ваши мысли о работе?

Эти мрачные сценарии предназначены не для планирования на случай непредвиденных обстоятельств, а для фокуса на переменчивости наших обстоятельств и на ценности ограниченного времени, которым мы располагаем. Эта перспектива не открывается большинству из нас до тех пор, пока мы вовлечены в рутинную повседневную деятельность.

Кто самый важный в корпорации?

У моего друга-руководителя есть другой способ провоцировать стратегическое мышление. Во время одной из наших бесед на корте он задал мне простой вопрос: «Как ты думаешь, кто самый важный в корпорации?» Я уже собирался сказать: «СЕО», когда он сам продолжил: «Я думаю, что каждый человек — самый важный».

Я уже был знаком с теорией о том, что цепочка прочна ровно настолько, насколько прочно ее самое слабое звено. Я даже полностью разделял ее. И я мог представить себе такие обстоятельства, в которых любой человек, делающий какую-нибудь глупость, может разрушить всю корпорацию. Тем не менее я понимал, что важнее проконсультироваться с руководителем компании, чем с дворником.

Но потом я сообразил, что Д. Р. спрашивает не о том, кто самый важный для корпорации, а просто о том, кто самый важный. Моя культура приучила меня думать о том, что «все люди были созданы равными», но не о том, что все люди *одинаково важны*. Тогда Д. Р. спросил меня, является ли любой человек в организации более важным, чем сама организация. Постепенно до меня дошло, что он не сравнивал относительную важность людей или групп, но выделял неотъемлемую

ценность любого человека и искусственного образования, называемого организацией. Я понял, как легко я придавал значение организациям, а не людям в них. Организация не так важна, как любой человек в ней, потому что организация не состоит из людей, а просто является соглашением между ними. Если IBM будет завтра распущена, все ее сотрудники и акционеры останутся живы. Когда я смотрел на это только с одной стороны, то любая крупная компания казалась очень большой, очень важной и очень устойчивой. У нее есть традиции, ноу-хау и богатство. Но если взглянуть на это с другой точки зрения, то возникает вопрос, стоит ли все это существования одного-единственного человека? Для Д. Р. ответ был ясен.

Вы — CEO удивительной корпорации. Д. Р. сказал, что смотрит на каждого человека как на CEO, обладающего уникальной ценностью. Каждый человек, как таковой, должен принимать очень важные решения. Корпорация, о которой он говорил, была человеческим существом. Потом он спросил меня, какую *продукцию* будет выпускать моя корпорация, каково мое решение на этот счет? Я никогда не задумывался об этом по-настоящему в таком свете и решил сделать большой СТОП.

Мы все выиграли в лотерею. Я начал инвентаризацию своих «корпоративных ресурсов». По мере того как я смотрел на все, что было частью меня как человека, я понимал, что эта корпорация вовсе не была незначительной. Я также чувствовал растущую ответственность и независимость. Как CEO этого невероятного аппарата я никому не подчинялся. Я обнаружил, что это упражнение дало мне бесценную перспективу высшей мобильности, и на ее основе я вскоре придумал модуль семинара для руководителей. Я приглашаю вас принять участие в базовых элементах этого модуля. Он начинается с простого вопроса, совершенно не связанного с каким-либо контекстом: «На кого вы работаете?»

Ответы участников семинара были очень разнообразны — от заключений, что работают на начальника, на компанию, на президента, и до саркастических ответов типа: «на жену», «на детей», «на собаку». Но некоторые руководители ответили иначе: «Я работаю на себя».

Здесь я объявляю, что моя цель заключается в том, чтобы к концу модуля каждый стал независимым работником. Я вижу удивление на лицах некоторых участников и поясняю, что это не так легко по

сравнению с тем, чтобы взять и совсем бросить работу в корпорации. Я прошу участников сделать большой шаг назад и воспользоваться воображением.

Представьте себе, что в один прекрасный день вы выигрываете в лотерею. Приз в этой лотерее — не деньги, а корпорация. Вам сообщают название компании, адрес, вручают ключ от главного офиса и официальный документ, подтверждающий, что вы владелец и CEO. Вы направляетесь по указанному адресу и видите впечатляющее здание с названием корпорации. Вы находите офис руководителя и усаживаетесь в свое кресло. Пока вы ничего не знаете о корпорации, которой владеете, кроме того, что вы CEO и полностью отвечаете за все будущие решения. Что вы собираетесь делать?

Все поступают примерно одинаково. Они понимают, что их первая задача — узнать все, что можно, о своей новой компании. Хотя приоритеты для этого различны, большинство участников соглашаются, что они хотели бы узнать о продукции и услугах, рынке, человеческих и физических ресурсах, доходах, финансовых активах и прочем.

Потом они составляют список главных стратегий, миссий, ценностей, мер политики, организационных структур и программного обеспечения. Я напоминаю каждому CEO, что он теперь в состоянии изменить все: «Если кто-то из сотрудников, какие-либо правила, стратегии, ценности, миссии и даже продукция вам не нравятся, вы можете все переделать. Вы можете распустить всю компанию, расширить ее или оставить все как есть».

Потом я спрашиваю: «Каково значение слова “корпорация”?» Обычно кто-нибудь вспоминает, что этот термин происходит от латинского *corpus*, означающего «тело». «Тогда представьте, что корпорация, которую вы выиграли в лотерею, — не бизнес, а тело человека. Вам будет, например, очень приятно узнать о том, что вы «инкорпорировались» в «“роллс-ройс” всех тел», потому что вы понимаете, что в конце концов могли оказаться в облике кузнечика, носорога, дрозда или муравья. Но вы оказались на вершине, вы — владелец и CEO. Что вы собираетесь делать?»

Подготовка описи внутренних ресурсов. Если пользоваться компьютерной терминологией, каково «аппаратное обеспечение», с которым рождается человек? Я прошу участников моих семинаров каталогизировать самое важное «внутреннее оборудование», которое они унаследовали как гордые владельцы своей компании. Первые

«ресурсы», которые они обычно признают, — физические, включая чувства, части тела и мозг. Дорогое ли это «оборудование»? Какова стоимость замены? Как долго оно проектировалось и разрабатывалось, прежде чем достигло современного уровня эволюции? Я напоминаю им, что они должны рассмотреть активы своих корпораций, не сравнивая их с другими.

Какие способности присущи каждому человеку? Существуют способности к языкам, логическому мышлению, а также интуиция, творческие способности и воображение. Это очень дорогое оборудование! Очень прогрессивное, появившееся после бесконечных исследований и разработок. Какие еще качества и свойства являются частью человеческого потенциала? Требуется некоторое мужество, чтобы описать все это, не слушая Я 1, которое говорит: «Но у меня же нет того или иного качества». Но дело в том, что если вы можете видеть это качество в любом человеческом существе, значит, у вас оно тоже есть на некоторой стадии развития.

Вот некоторые из внутренних ресурсов, которые были перечислены участниками семинара как присущие аппаратному обеспечению человека-корпорации. Какие из них вы включили бы в свою корпорацию? А что еще вы добавили бы?

- Эмоции
- Совесть
- Оценивание
- Удивление
- Радость
- Счастье
- Благодарность
- Мир
- Любовь
- Красота
- Удовлетворение
- Реализация
- Экстаз
- Гармония

- Спокойствие
- Значимость
- Цель
- Выбор
- Доверие
- Сознание
- Уважение
- Юмор

Теперь задайте себе следующие вопросы.

- Каким доступом вы обладаете к каждому из этих ресурсов?
- Какой доступ вам нужен?
- Какие из них вы развили, а какие проигнорировали?
- Кто решает, как они будут использованы?
- Определили ли вы ясную миссию для своей корпорации?
- Есть ли у вас четкие меры политики, ценности, приоритеты?
- Если да, то кто их выработал?
- Когда вы последний раз их пересматривали?
- Каковы операционные решения, принятые для этой корпорации?
- Чувствуете ли вы, что можете внести какие-либо изменения в миссии, ценности, меры политики, приоритеты?

Глава любой корпорации задал бы себе эти вопросы как само собой разумеющиеся. Но так ли мы поступаем в отношении самих себя? Если нет, то почему? Разве юридическое лицо важнее отдельного человеческого существа? Или мы просто не имеем того чувства независимости и ответственности за эту человеческую корпорацию, как в том случае, если бы мы действительно были руководителями наших собственных корпораций?

Сколько акций вашей корпорации по-прежнему в вашем владении? В корпорациях главные решения принимаются крупными акционерами. Как распределены доли в вашей корпорации? Не продали

ли вы акции другим людям, которые теперь имеют право голоса в ваших решениях? Не стали ли вы миноритарным акционером в своей корпорации?

Уделите немного времени тому, чтобы записать ответы на эти и последующие вопросы. Акции — это право голоса при принятии решений о вашей жизни. Продажа акций означает, что вам нужно получить чье-то одобрение, прежде чем вы сможете принять свое решение. Если вы принимаете независимые решения работать вместе с другими СЕО или даже работать на кого-то еще, это не означает, что акции проданы. Вопрос заключается в том, не находится ли под угрозой ваша индивидуальная независимость.

На моих семинарах некоторые руководители компаний говорят, что контролируют не менее 10 процентов акций своих корпораций. Другие говорят, что — вплоть до 100 процентов. В среднем получается чуть больше 50 процентов. В большинстве случаев я чувствую, что самые честные и мудрые руководители понимают, что они продали больше акций, чем им хотелось бы думать.

Кому вы продали свои акции и за что? Ответы разные. Один говорит, что продал акции «за одобрение или признание». Другой — чтобы «избежать конфликта или наказания». Третьи — за «любовь», «деньги», «защиту», «уверенность», «власть», «успех», «контроль», «принадлежность», «секс», «дружбу». Один человек сказал: «Я продал акции своей корпорации за акции в корпорациях некоторых других людей. Думаю, что это был обмен!» Многие вокруг засмеялись и закивали.

Можно ли выкупить акции? Я сформулирую один основной принцип, который несколько отличается от принципов акционерного права. В случае с «человеческими» корпорациями, если первоначальный СЕО и владелец имеет хотя бы одну акцию, то он может выкупить какое-то количество или все свои первоначальные акции. Это особая привилегия, данная вам от рождения, вместе с правом продажи ваших акций. Во сколько же обойдется выкуп? Вы должны заплатить тем же, за что вы их продали. Если вы продали акции за одобрение, то при выкупе вы рискуете лишиться одобрения. Если вы продали их за дружбу, то рискуете потерять друга.

Хотите ли вы получить акции обратно? Сколько проданных акций вы хотите получить обратно? Если вы занимаете положение миноритарного акционера, как вы себя при этом чувствуете? Одни чувствуют себя нормально, потому что это снижает их ответственность за состояние собственной жизни. Откровенно говоря, я признаю эту сомнительную логику в себе и думаю, что требуется некоторое мужество, чтобы признаться в этом. Другим же мужества не требуется, они просто не хотят этой ответственности.

Кто входит в ваш совет директоров? Большинство людей все-таки хотят получить обратно некоторое количество акций, находящихся в обращении. Я предлагаю им сделать это на следующем заседании совета директоров. Кто входит в совет? Подумайте о том, не организовали ли вы свою жизнь по отделам, в каждом из которых есть свой директор. Могут быть финансовые директора, директора отделов по связям с общественностью, по семейным делам, карьерному росту, отдыху, религии, ценностям, общественным делам. Входят ли в совет ваши родители? Начальство? Ваши супруги или партнеры? Эти члены совета директоров, возможно, не всегда разделяют ваше мнение, и некоторые более лояльны ко внешним акционерам, чем к вам. Ваша работа топ-менеджера заключается в том, чтобы добиться наилучшей координации вашего видения и синхронизировать как можно больше отделов.

Проведение заседания совета директоров. Затем участники семинара получают час на проведение воображаемого заседания совета. СЕО принимает все решения в соответствии с повесткой дня. Возможные темы на повестке дня.

- Акции находятся в обращении? Возможное решение об обратном выкупе.
- Продуктовая линия. Какова она сейчас? Есть ли изменения?
- Заявление об основной миссии. Происхождение? Требуется ли уточнение?
- Жизненные приоритеты.
- Оценка мобильности.
- Не требуется ли новое определение? Самого себя? Работы? Взаимоотношений?
- Все ли важные вопросы были рассмотрены?

- Регулярные заседания совета? Время и повестка дня следующего заседания.

На семинарах, где я сравнивал долю акций в обращении до заседания совета директоров с их долей спустя неделю, наблюдалось значительное увеличение доли акций во владении CEO. Изменение от менее чем 50 процентов до более чем 70 процентов было вполне обычным делом. Это увеличение происходит вопреки тому факту, что обычно есть несколько человек, первоначально заявивших о владении 80 процентами своих акций, но после внимательного пересмотра значительно уменьшивших размер своей доли.

Я знаю некоторых топ-менеджеров, для которых самой сложной задачей было выкупить акции у членов своей семьи. Некоторые чувствовали, что у них много акций, которыми владели покойные родители. Другие продали акции организациям, общему делу или учреждениям. Выкупить акции не всегда просто. Но многого можно добиться за счет ослабления внутреннего конфликта и — в результате — повышения мобильности. Некоторые люди признавались, что не могут вспомнить случая, когда они провели хотя бы час в одиночестве, «ничего не делая». Они были слишком поглощены заботами обо всех своих акционерах. Заседание совета было ценным опытом оценки того, что было для них наиболее важным.

Одна женщина-руководитель из Калифорнии поделилась со мной результатами этого упражнения, которое она проделала всерьез. Во время своего часового заседания она пришла к выводу, что слишком много людей думают, что владеют акциями ее компании. Это были члены ее семьи и коллеги. Она поняла, что ей нужно всерьез заняться выкупом акций и провела большую часть выходных, решая, кому она продала акции и за что, и как она собирается сообщить каждому акционеру о том, что он больше не имеет права голоса. Она поняла, что есть важное различие между правом высказывать мнение и правом голоса. Она также знала, что принятие такой позиции по отношению к акционерам может оказаться для них неожиданностью. Как она полагала, особого первоначального сопротивления и последующего тестирования своей новой политики ей можно было ожидать от членов семьи. Я говорил с ней через несколько недель после того, как эти беседы завершились, и спросил, как все прошло. Она сказала, что для нее и ее акционеров это было настоящим шоком, но результаты, несомненно, позитивны. «В результате я чувствую гораздо больше

уважения со стороны мужа и детей, а также менеджера на работе, — сказала она. — По иронии судьбы, я продала все свои акции прежде всего потому, что хотела получить их одобрение. В уме я рисковала потерять одобрение каждого из них, отбирая у них “право голоса”. Теперь я не только получила обратно все акции, но и гораздо больше уважения, чем у меня было раньше. Кроме того, теперь гораздо меньше путаницы при принятии решений. Я должна отвечать только перед собой. Конечно, я принимаю во внимание других людей и даже делаю это лучше, зная, что исхожу из лучших интересов своей компании. В конце концов, главный продукт, который будет производить моя корпорация, — это любовь!» Менее отягощенная заботами, она говорила гораздо свободнее и с большим энтузиазмом по отношению к своей жизни.

Резюме: думайте как СЕО. Все СТОПы предназначены для продвижения ответственных мыслей и действий. Они напоминают нам, что мы — главы наших собственных корпораций, и поощряют нас мыслить как руководители. СТОПы позволяют нам снова обрести утраченную мобильность. В той степени, в какой человек на деле признает, что он СЕО, ему становится проще смотреть на других как на равных и уважать их. Будьте настороже по отношению к тем, кто хочет получить акции вашей корпорации задешево или задаром. Будьте внимательны к порывам компенсировать потерю акций за счет усилий по приобретению контрольного пакета чьей-либо компании. Свободные люди приходят к соглашению по взаимным интересам, они не продают себя. Свободным людям не нужно критиковать кого-то или доминировать над другими суверенными субъектами. Им только нужно защищать и сохранять свою собственную неотъемлемую свободу и мобильность.

Отправная точка и первое правило *Внутренней игры* в работе — это научиться обучению. Второе правило — думать за себя. Способность к обучению и росту без способности независимо мыслить сомнительна. Вместе эти правила поддерживают мобильность для достижения целей, и при этом вы знаете, что цели эти действительно ваши.

Упражнение: CEO

Рабочая таблица

Проведем аналогию между корпорацией и человеческим существом. Вы — глава корпорации с уникальными внутренними ресурсами. Вы — единственный, кто принимает решения относительно миссии, продукции (услуг), политики, ценностей и приоритетов этой корпорации. Вам нужно ответить на некоторые вопросы. Когда вы последний раз проводили обзор факторов, которые находятся под вашим контролем? По-прежнему ли вы контролируете все акции этой корпорации? Если нет, то, что нужно для их выкупа? Какова ваша повестка дня следующего заседания совета директоров?

Заявление об основной миссии _____

Ваш основной продукт _____

Ваши политика и ценности _____

Ваши приоритеты _____

Перечислите **внутренние ресурсы** вашей корпорации

Собственники:

доля (%) акций других акционеров _____%

За что были проданы акции

Держатель

Доля (%)

Дата _____ и повестка дня следующего заседания совета директоров

Глава 9

Коучинг

Коучинг — это искусство, которому нужно учиться прежде всего на опыте. С точки зрения *Внутренней игры* коучинг можно определить как содействие мобильности. Это искусство создания — с помощью беседы и поведения — среды, которая облегчает движение человека к желаемым целям таким образом, чтобы оно приносило удовлетворение. Здесь необходим один важный ингредиент, которому нельзя научить, — забота не только о внешних результатах, но и о человеке, с которым работает коуч.

Метод *Внутренней игры* появился в контексте коучинга, но главное в нем — обучение. Коучинг и обучение идут рядом. Коуч-консультант упрощает обучение. Роль и работа коуча впервые получили признание в спорте (где в этой роли выступает тренер) и оказались неоценимыми для достижения лучших индивидуальных и командных результатов. Естественно, что и менеджеры, которым нравится высокий уровень отдельных личностей и команд в спорте, хотят применить то, что дает коучинг.

Коуч-консультант не решает проблем. Работая спортивным тренером, я научился тому, как учить меньше, чтобы при этом позволить научиться большему. Это же относится и к коуч-консультанту в бизнесе.

Кто владеет проблемой?

Одно из первых упражнений, которые я даю на семинарах по коучингу для менеджеров, связано с этим вопросом. Участники разделяются на тройки, где один играет роль коуч-консультанта, другой — клиента, а третий наблюдает за их диалогом. Клиента просят придумать какую-нибудь проблему, навык или цель, для которых ему потребуется помощь коуч-консультанта. Коуч-консультант не получает никаких инструкций по поводу того, как работать с клиентом. Наблюдатель должен следить за тем, что происходит, а затем докладывать об этом.

В течение первых минут беседы клиент очень оживлен и изо всех сил старается дать своему коуч-консультанту необходимую информацию о проблеме. Коуч-консультант пребывает в режиме слушания. Затем в

определенный момент позы обоих участников резко меняются. Клиент откидывается назад, как будто он освободился от проблемы, и начинает говорить коуч-консультант, который очень старается предложить идеи или решение проблемы. Обычно клиент позволяет коуч-консультанту делать свою работу, время от времени прерывая его восклицаниями, которые должны показать ему, почему то или иное решение не подходит.

Третьего участника обычно просят просто отмечать, когда «владение проблемой» переходит от одного человека к другому, если это, конечно, происходит. Почти во всех случаях они подтверждают, что через несколько минут клиенту удастся передать проблему коуч-консультанту, который берет на себя львиную долю бремени по ее решению.

Большинство из нас усвоили эту модель решения проблем в раннем возрасте. Возможно, наши родители, желая быть «хорошими родителями», сами решали некоторые проблемы, вместо того чтобы позволить это сделать нам самим, что позволило бы приобрести навыки и уверенность в себе. Мы научились ждать подобной помощи от коуч-консультанта или родителя. Ответ, таким образом, мы, может быть, и получаем, но не развиваем навыков или уверенности, для того чтобы справляться с такой проблемой в будущем. В свою очередь, мы обычно пытаемся утвердиться как родители и коуч-консультант, решая проблемы наших детей или клиентов.

Я дважды проходил этот урок со своей дочерью Стефани. Первый раз, когда Стефани училась в восьмом классе, она обратилась ко мне за помощью с задачей по алгебре. Она начала с заявления: «Я не понимаю, как решать такие задачи», — и бросила учебник на обеденный стол.

— Чего ты не понимаешь? — спросил я.

— Я ничего не понимаю, — ответила она, ясно давая мне понять, что ждет от меня решения задачи.

Это была одна из тех задачек о том, как далеко за определенный период времени может проплыть по реке лодка. Подавляя ту часть меня, которой хотелось проверить, могу ли я еще решать задачи, коуч-консультант, сидящий во мне, избрал другой подход.

— Наверное, что-то в этой задаче говорит тебе, что ты ее не понимаешь.

— Да, это задача на скорость, мы такие проходили. Но я не поняла учительницу, когда она объясняла. Есть какая-то формула, которую надо

использовать, но я не помню какая.

— Ты хоть что-нибудь помнишь об этом?

— Да, но очень мало.

— Насколько мало?

— Ну, думаю, совсем мало. Там только три буквы. Кажется, S — это расстояние, есть еще что-то, связанное со скоростью лодки, и есть t — время. Но я не помню, как все это расставлено в уравнении.

Она уже начала казаться умной самой себе. Но она действительно не помнила уравнение и не знала, как его придумать. Она начала раздражаться. Я понял проблему и хотел помочь, но решил немного помедлить.

— Ты знаешь еще одну вещь, — сказал я, — о том, что я, может быть, имею это решение. И я объясню тебе, как ее решить, но с одним условием. Представь, что бы было, если бы меня тут не было? Что бы ты сделала тогда? Если ты назовешь мне еще три места, где можно было бы узнать, как решить задачу, я объясню тебе. — Я знал, что это несколько неприятно для нее, и она думала, что я вредничаю.

— Ну, я всегда могу позвонить Сьюзен или Тедди. Они соображают. Так что вот тебе два. Думаю, последний шанс — это прочитать раздел 7 в учебнике. Я знаю, что это где-то там. Так что вот тебе уже три!

В результате мы добились нескольких результатов. Стефани решила задачу. В процессе она признала, что знала гораздо больше, чем думала, и почувствовала, что может узнать то, чего она не знает. Я, возможно, потратил больше времени на разговор, чем в том случае, если бы просто решил ей задачу, но так я избавил себя от многих часов работы над задачами по алгебре. С тех пор, обращаясь ко мне за помощью, она говорила: «Вот это я знаю, а вот этого не знаю, но здесь я могу узнать то, чего не знаю. Но ты здесь, и я хочу, чтобы ты мне помог». Я обычно хорошо воспринимал такое приглашение.

Такие простые уроки обе стороны обычно должны пройти несколько раз. Десять лет спустя у Стефани возникли проблемы с ее первой работой вдали от дома. Она готовилась к экзамену по недвижимости в Фениксе и по вечерам работала официанткой и хозяйкой, усаживающей гостей, в ресторане. Она позвонила мне в слезах и сказала, что собирается все бросить, потому что не может справиться со всем, что от нее требуется на работе. Она также начала сомневаться и в том, что сдаст экзамен.

Конечно, это вызвало у меня большую тревогу. Я не хотел, чтобы она все бросила и вылетела с работы. На голове у меня была шляпа родителя,

а не коуч-консультанта. Я послушал, как она описывает свою проблему, которая при этом представлялась абсолютно непреодолимой. Она описала пять разных задач, которые вызывали у нее проблемы, включая работу с кассовым аппаратом и счетной машинкой, а также умение отличить лимонный пирог от пирога с заварным кремом, если они оба одинаково покрыты взбитыми сливками. Требования ко всему этому часто возникали одновременно, и она чувствовала, что это выше ее сил.

«Но я ведь профессионал и должен справиться с этим», — подумал я и сразу же начал придумывать разные решения. Когда я начал одно за другим предлагать ей блестящие решения, она стала придумывать такие же блестящие причины, почему они ей не помогут. Она, казалось, решила не искать ответов, потому что их должен был предложить ей я. Это соревнование продолжалось какое-то время, и ни один из нас не уступал ни на дюйм, пока наконец мы оба не устали и нам не захотелось спать.

Вешая трубку, я пребывал в большом унынии. Я не смог ей помочь ни как отец, ни как коуч-консультант. Мысли о том, как я мог бы поступить, несколько часов не давали мне уснуть. Наконец, когда я был уже на грани того, чтобы сдаться, простая и очевидная мысль пришла мне в голову как откровение: «Это не моя проблема. Это ее проблема». Я слышал голос Я 1, который говорил мне, что это жестоко: «В конце концов, она же твоя дочь, и ты должен ей помочь». Но я перестал думать об этом, расслабился и уснул.

На следующее утро я проснулся, думая уже больше как коуч-консультант. Я знал, что она может справиться со своей проблемой и ей просто нужно дать понять, что я верю в нее (конечно, не говоря ей об этом прямо). Я позвонил дочери и попросил оценить свой уровень навыков для выполнения этих заданий по шкале от одного до десяти, причем «семь» означало уровень, приемлемый для ее босса. Она оценила кассовый аппарат на «три», счетную машинку — на «четыре», пироги — на «пять» и все остальное — на «семь».

— Ты можешь придумать что-нибудь, чтобы поднять оценку за счетную машинку до «семи» или выше?

— В ресторане есть лишняя машинка. Если бы мне разрешили взять ее домой... и если бы я попросила одну из официанток помочь мне... Думаю, что через неделю я смогла бы подняться до «семи».

Все остальные свои проблемы она разобрала таким же способом. Я почти ничего не говорил, кроме: «А пироги?», или «Сколько для этого понадобится времени?», или «Думаешь, это получится?» В сущности,

в течение всего разговора я говорил так мало, что она поняла, что «делает всю работу» сама; когда мы попрощались, она даже не сказала спасибо. Я подумал, что это добрый знак: коуч-консультант хорошо поработал. Несколько недель она не звонила, но потом сообщила, что сдала экзамен и собиралась бросить ресторан, чтобы поступить на работу в риелторскую фирму, где открылась вакансия.

Хотя этот пример кажется очень простым и, конечно, в нем не прослеживается никакого изощренного коучинга, он указывает на то огромное значение, которое имеет владение проблемой — когда человека заставляют почувствовать себя способным и предприимчивым, чтобы найти свое собственное решение. Иногда разница между тупиком и мобильностью так же проста, как изменение точки зрения, что, по словам Алана Кэя, стоит не менее 80 пунктов IQ. Если коуч-консультант способен помочь изменить эту точку зрения, можно добиться очень многого.

Помощь клиенту в поисках мобильности для достижения желаемого результата не является ни решением проблемы, ни просто корректирующей обратной связью. Это также и не консультация, предполагающая предоставление экспертного совета. В спорте тренер не играет вместе с учениками. Он не бросает мяч. Он выполняет свою работу за пределами площадки. Результатом коучинга является то, что его команда выступает и учится, пока не реализует полностью свой потенциал. Это значит позволить команде добиться успеха и быть уверенным в том, что она сможет добиваться успеха и в будущем.

Коучинг как «подслушивание» чужого мыслительного процесса.

Когда вы понимаете, что работа коуч-консультанта не сводится к решению проблем, то, как правило, возникает вопрос: «Ну а в чем тогда заключается моя работа — просто слушать?» Да, большая часть работы коуч-консультанта — это просто хорошо слушать, но есть и еще кое-что. Эффективный коучинг на рабочем месте — как зеркало для клиентов, чтобы они могли видеть в нем свой *мыслительный процесс*. Как коуч-консультант я не прислушиваюсь к содержанию того, что они говорят, а больше сосредоточен на том, как они думают, в том числе как сфокусировано их внимание и как они определяют основные элементы ситуации. Например, вопрос «Как вы думаете, каковы будут последствия предлагаемого действия или решения?» не о содержании, но он может сыграть важную роль в ходе рассуждений клиента.

Часто, когда я выступаю в роли коуч-консультанта, я с самого начала даю клиенту понять, что моя роль заключается не в том, чтобы давать советы или консультировать, поэтому мне не нужны подробности насущных проблем. Я просто прошу человека начать думать о проблеме вслух и позволить мне «подслушать» его мысли. Я задаю вопросы или делаю замечания, чтобы помочь человеку прояснить или продвинуть свою мысль. Это облегчает для него бремя инструктажа (брифинга), проводимого коуч-консультантом по общей картине, и, что важнее, не приводит к переносу ответственности за решение проблемы на коуч-консультанта. Клиент просто начинает думать вслух, а работа коуч-консультанта заключается в том, чтобы помочь ему добиться мобильности в направлении желаемого результата. Когда между коуч-консультантом и клиентом возникает понимание этого, то беседу о мобильности обычно можно провести за гораздо меньшее время, чем предполагает традиционная модель коуч-консультанта как человека, решающего проблемы.

Транспонирование — главный прием коуча

Многие семинары, организованные для менеджеров корпораций, я обычно начинаю с еще одного простого, но действенного приема, с которым меня познакомил Д. Р. Этот прием помогает в общении в целом. Он основан на том, что в любом общении то, что человек слышит, гораздо важнее того, что рассказывает говорящий, и обычно между этим существует большая разница. Чем лучше говорящий предвидит то, как слушатель может услышать его сообщение, тем выше вероятность передачи слушателю сообщения.

Этот прием, связанный с транспонированием, я представляю менеджерам с помощью такого упражнения: «Вспомните человека, который, по вашему мнению, мог бы получить определенные выгоды от вашего коучинга. Это может быть кто-то из ваших подчиненных, член семьи или друг».

— Представьте себе, что этот человек только что получил от вас приглашение встретиться с вами как с коуч-консультантом и ему интересно, что же произойдет.

— Поставьте себя на его место и задайте себе следующие вопросы: «Что я думаю? Что я чувствую? Чего я хочу?»

Большинство менеджеров приходят к выводу, что их будущие подопечные думают одинаково: «Я думаю... мне интересно, что я сделал

не так... в чем проблема. Я чувствую... беспокойство, желание обороняться, злость, смущение. Я хочу... чтобы встреча прошла как можно быстрее и чтобы я вышел из нее, сохранив максимум самоуважения».

Тогда я спрашиваю: «А после того как человек подумает, какие ошибки или недостатки станут темой встречи с коуч-консультантом, о чем он подумает дальше?»

Общее согласие: будут оправдания, алиби или поиски виновных.

Упражнение в умении поставить себя на место другого (транспонирование) раскрывает две вещи. Во-первых, если фоновый культурный диалог о коучинге имеет отношение к получению помощи в чем-либо, что у вас не получилось, то внутренний диалог клиента будет полон страха оценки и творческой изворотливости, что сделает мобильность практически невозможной. Коуч-консультанту нужно быть гением, чтобы эффективно работать с таким внутренним диалогом. Во-вторых, прием «поставить себя на место другого» срабатывает. Всем становится очевидным, что прежде чем бросаться в деловой среде словом *коучинг*, пожалуй, лучше объяснить, что это такое. Многие спортсмены активно ищут доступ к коучингу, в то время как в бизнесе многие стараются избежать его. На своем примере вы можете показать другим, что вы используете слово *коучинг* совсем в ином смысле.

Способность поставить себя на место другого человека или команды, возможно, является основным навыком коуч-консультанта. Это необязательно означает, что вы соглашаетесь с точкой зрения другого человека, но вы, возможно, узнаете как можно больше о его образе мыслей и чувствах. Словно в поговорке «Не суди о человеке, пока не пройдешь милоу в его мокасинах».

В сущности, *Внутренняя игра* появилась из моих попыток поставить себя на место моих учеников-теннисистов еще до того, как я узнал о существовании такого приема.

Основной вопрос, которым я задавался: «Что думает игрок, когда к нему летит мяч?» Попытавшись представить себе это, я осознал, что через голову смотрящего на мяч и бьющего по нему проходит много мыслей и чувств. Это звучало примерно так: «Я думаю... Ого, непростой мяч... Нужно занять позицию... ракетку заранее отвести назад... бить наискосок... держа ее высоко над сеткой... чтобы точно шагнуть навстречу мячу, перенеся корпус вперед... Дует сильный ветер... В прошлый раз я такой удар не отбил. Тренер сказал, что мне нужно быстрее встречать и проводить мяч... Если я могу заработать очко, игра

моя... Ой! Этот мяч гораздо сильнее закручен, чем я думал... лучше отойти назад... Я чувствую... опасность и неуверенность... Сомневаюсь, что действительно смогу справиться, что помню обо всем, что нужно сделать... Надеюсь, я смогу отбить, но боюсь, что не смогу... Я боюсь проиграть этот гейм и всю игру... Я должен все сделать правильно... Я хочу выступить лучшим образом... победить... хорошо бить... побить соперника... все сделать как надо... доказать себе и другим, какой я... чтобы было о чем говорить... почувствовать как в тот раз, когда я забил последний чистый мяч и выиграл... избежать повторения ошибок прошлого раза, когда был такой же удар... порадовать тренера».

Я также понял, что мои инструкции и критика ученика заставляли его сомневаться в себе и при приближении мяча в голове у него звучала самокритика. Вряд ли это было благоприятной средой для отличного выступления.

Проигрывая внутренние диалоги учеников при наблюдении за их поведением и ударами, я понял, что мне нужно изменить стиль своей тренерской работы — коучинга. В результате я научился быть тренером, не вынося оценок и, в сущности, обходясь без технических инструкций. То, что я ставил себя на место учеников, помогало общению с ними, это было очевидным не только потому, что обучение происходило быстрее, но и потому, что процесс стал проще и приятнее.

Применение подобного метода транспонирования позволяет коуч-консультанту получить более насыщенную картину трех основных уровней: мысли, чувства и желания другого человека. Однако важно помнить, что вы в лучшем случае гадаете, опираясь на факты, о том, как он думает и что чувствует. Важно быть открытым для обратной связи и новой информации и быть готовым отрегулировать свое видение реальности другого. Цель попытки — поставить себя на место другого, то есть не только получить мнение, но и быть более эффективным в общении. Мне это помогает предвидеть возможное неверное истолкование моего сообщения и, следовательно, сформулировать его так, чтобы у него было больше шансов быть правильно понятым.

Прием транспонирования работает для большинства видов взаимоотношений, и его преимуществами пользуются обе стороны.

- Родитель ☐ ребенок
- Жена ☐ муж
- Учитель ☐ ученик

- Продавец ☐ покупатель
- Менеджер ☐ директор
- Менеджер ☐ подчиненный
- Один игрок команды ☐ другой игрок команды
- Один соперник ☐ другой соперник
- Конкурент ☐ конкурент
- Один друг ☐ другой друг
- Доктор ☐ пациент
- Одна переговаривающаяся сторона ☐ другая
переговаривающаяся сторона
- Лектор ☐ аудитория
- Писатель ☐ читатель

Использование транспонирования для выявления внутренних проблем. Маркетинговая команда в одном из подразделений компании Coca-Cola придумала новую маркетинговую стратегию и представила ее своей национальной команде менеджеров по работе с клиентами. Стратегия сводилась к серьезным изменениям в продажах набора продуктов и услуг. Как обычно, они потратили много времени, много средств и усилий, чтобы подготовить очень яркую презентацию. Событие было объявлено большим успехом, потому что менеджеры по работе с клиентами приняли новый план без особого сопротивления.

Однако через три месяца, изучая результаты осуществления плана, они с ужасом обнаружили, что, за несколькими исключениями, менеджеры по работе с клиентами не следовали ему. Они приводили в свое оправдание разные причины и ссылались на планы воплощения новой стратегии когда-нибудь в будущем. В то же время каждый менеджер по работе с клиентами сообщил команде, что стратегия имеет смысл и что они понимают ее логику. Маркетинговая группа испытала ужасное разочарование. Они ведь собирались сообщить руководству, что их новый план успешно воплощается.

Меня пригласили в качестве коуч-консультанта. Они описали ситуацию в нескольких предложениях. «Все менеджеры по работе с

клиентами согласились с планом, но не действуют по нему. Мы действительно не знаем почему. Когда мы спрашиваем их об этом, они отвечают, что верят в план и в ближайшем будущем возьмутся за его воплощение. Мы не можем ничего предложить, кроме типичной «программы внедрения», которая будет стоить очень дорого как с точки зрения финансов, так и с точки зрения времени и наших чувств».

Наверное, они хотели получить решение от меня, но у меня его тоже не было. Я задал команде один вопрос: «Не пробовали ли вы поставить себя на место менеджеров по работе с клиентами?» Они знали об этом приеме, но не пользовались им раньше. Сначала каждый сделал это самостоятельно, делая заметки, а потом поделился с командой. На первом уровне все пришли к соглашению при ответе на вопрос: «Что я думаю?» Все были уверены, что менеджеры по работе с клиентами приняли стратегию плана. Они смотрели на меня, как будто ничего не происходило.

Потом они сделали еще один шаг — спросили: «Что я чувствую?» Опять последовало всеобщее согласие, но на этот раз оно сопровождалось большим «АГА!». Суть сводилась к следующему: «Я боюсь пробовать новое... Боюсь, что это угроза связям и отношениям, которые я устанавливал в течение многих лет... Боюсь, что я недостаточно компетентен, чтобы достичь своих целей таким образом». Менеджеры по маркетингу были потрясены тем, что не задумывались об этом.

Я предложил им продолжать думать — теперь уже «на уровне чувства и фокуса» — о чувствах менеджеров по работе с клиентами по отношению к группе маркетинга. Ответ был единогласным: «Мы боимся сказать им о том, что нам страшно». Когда я попросил их закончить упражнение вопросом «Чего хочу я?», ответ, опять же, был достаточно однотипным: «Мы хотим продолжать делать все по-старому, но чтобы ребята из маркетинга думали, что мы согласны с их программой и готовимся реализовывать план».

— Так как же вам видится проблема сейчас? — спросил я.

— У нас две проблемы. Первая — как помочь менеджерам по работе с клиентами почувствовать себя увереннее и поверить в то, что они справятся с новым планом. Вторая — как изменить среду, чтобы они смогли без опасений сказать нам, что чувствуют, — вот какой был ответ. Они согласились, что вторая проблема сложнее, но в конечном итоге важнее, и ее решение могло бы предотвратить многие ошибки и напрасную трату усилий в будущем.

Примерно за пять минут они сами решили первую проблему. Это было нетрудно — после того как они выявили ее. Уже сам факт признания второй проблемы был огромным шагом вперед в их культуре, где никто и никогда не допускал мыслей о чувстве некомпетентности. Вся сессия заняла менее получаса и закончилась тем, что они пошли совсем в ином направлении. Вместо того чтобы «насильно добиваться соответствия новым требованиям», команда начала устранение препятствий для коммуникаций между разными уровнями в отделе маркетинга.

Как это часто бывает в таких случаях, коуч-консультант говорил очень мало, а команда смогла за короткое время сделать очень многое. В результате улучшилась их мобильность.

Коучинг как беседа о мобильности

Для коучинга по методу *Внутренней игры* существенно, чтобы коуч-консультант попытался принять точку зрения своего подопечного. Стараясь слушать клиента не оценивая, коуч-консультант учится наиболее важным элементам своего ремесла. Научиться задавать вопросы, которые помогают клиенту все больше и больше открывать для себя, — естественный результат такого слушания. Вопросы коуч-консультанта связаны с поиском информации не ради рекомендации решений, а ради того, чтобы помочь клиентам думать самим и находить собственные решения. В идеале конечный результат каждой беседы с коуч-консультантом — это клиент, уходящий с чувством, что его способность к мобильности улучшилась.

Коучинг во *Внутренней игре* можно разделить на три вида: беседа об осознании (получение самой ясной картины текущей реальности), беседа о выборе (самая ясная возможная картина желаемого будущего результата) и беседа о доверии, во время которой клиент приобретает больший доступ к внутренним и внешним ресурсам, чтобы двигаться от реальности к желаемому будущему. Те же принципы — осознание, выбор и доверие — обеспечивают основу самого обучения, а также фокуса внимания. В ходе любой беседы присутствуют осознание, выбор и доверие, хотя один из этих факторов может доминировать.

Беседа об осознании. Цель этой беседы — помочь человеку или команде (клиенту) повысить осознание того, что есть, — иными словами, важных аспектов реальности. Коуч-консультант

прислушивается к тому, какие проблемы выступают на первый план или не выделяются для клиента при рассмотрении ситуации. Используя вопросы или утверждения, которые фокусируют внимание клиента, коуч-консультант может сделать картину настоящего более отчетливой и ясной. Это похоже на включение фар автомобиля и очистку ветрового стекла. Помните, что осознание целебно. Основной прием — фокус внимания на критически важных переменных.

Коуч-консультант может начать с очень широкого вопроса, например: «Что происходит?», а потом сузить область наблюдений. «Какую реакцию у потребителя вы наблюдаете, когда представляете ему выгоды нового продукта или услуги?» «Наблюдали ли вы при этом что-то особенное — выражение лица или жестикуляцию?» «Как вы догадывались, когда он воспринимал то, о чем вы говорите, а когда вы сталкивались с некоторым сопротивлением?» «Каковы ваши реакция и действия, когда вы замечаете это сопротивление?» Эти вопросы необходимо задать в безоценочном контексте, иначе они спровоцируют оборонительную позицию и не улучшат осознание. Вопросы на осознание не требуют ответов, которые свидетельствовали бы об их эффективности. Клиенты выражают свое осознание таким, какое оно есть. Степень осознания указывает на то, какой переменной следует уделить больше внимания. В результате беседы и клиент, и коуч-консультант начинают лучше осознавать клиента. Зерно каждого вопроса обычно заключено в предыдущем ответе. В ходе разговора клиент автоматически начинает лучше воспринимать то, как направить внимание на следующий опыт. Как и во всех беседах с коуч-консультантом, суть состоит в том, что и клиент, и коуч-консультант начинают действовать более осознанно и становятся более мобильными.

Приведем несколько примерных вопросов для рассуждений на первых стадиях беседы об осознании.

- Что происходит?
- Что выступает на первый план?
- Что вы замечаете, когда смотрите на А?
- Что вы думаете об этой ситуации?
- Что вы понимаете в А? Что вы не понимаете?
- Как бы вы сформулировали основную проблему?

- Как бы вы определили задачу?
- Каковы критически важные переменные в данной ситуации?
- Как они связаны?
- Какие вопросы вы ожидаете услышать от А?
- Какие стандарты и временные рамки вы приняли для этого задания?
- Что получилось? Что не получилось?

Беседа о выборе. Основная цель этой беседы — напомнить клиентам, что они мобильны, что они способны делать выбор и двигаться в направлении желаемой цели. Если беседа об осознании начинается с базового вопроса «Что происходит?», то беседа о выборе ставит вопрос «Чего вы хотите?» Осознание касается настоящего, а выбор — желаемого будущего состояния.

Коуч-консультант должен помочь клиенту найти свое истинное назначение. Иногда это означает веру в уровень достижений, который выходит за рамки того, что демонстрирует в настоящее время клиент. Элемент искусства коучинга — способность почувствовать скрытое назначение Я 2 клиента и не попасться на ограниченные концепции Я 1. Однако это не просто вопрос бездумного подъема планки все выше и выше. Можно поставить планку так высоко, что это будет скорее вмешательством в Я 2, чем признанием его истинных способностей.

Коуч-консультант задает вопросы, которые помогают клиенту получить как можно более ясную картину того, что он хочет сделать. Такие вопросы требуют от клиента сделать шаг в сторону и разглядеть назначение его желаемой цели, а не просто саму цель. В этой беседе клиент думает и сравнивает, изучает возможные последствия и принимает обязательства. Это также время для обращения к конфликтующим желаниям, которые могут быть удовлетворены до обретения истинной мобильности.

Вот некоторые из общих вступительных вопросов, которыми я пользуюсь.

- Чего вы действительно хотите?
- Чего вы хотите добиться?
- Каковы выгоды от А?
- Каковы будут затраты, если не покупать А?

- А какими они будут через энное число недель, месяцев, лет?
- Что вам не нравится в этих результатах?
- Каковы приемлемые средства их достижения?
- Какие изменения вы хотели бы внести?
- О чем вы больше всего переживаете в данной ситуации?
- Для кого или для чего вы это делаете?
- Насколько это совпадает с вашими текущими приоритетами?
- Нет ли у вас каких-либо конфликтов по ходу дела?
- Что будет означать для вас успех в этом деле?
- Какие альтернативные возможности вы можете рассмотреть?

И наконец, один из моих наиболее часто задаваемых вопросов — клиенту или себе самому:

- Почему вы хотели бы это сделать?

Я думаю, что беседа о выборе наиболее полезна для отделения желаний Я 2 клиента от различных «продиктованных другими повесток дня внутри нас» — то есть планов Я 1. Это позволяет клиентам делать выбор и двигаться в соответствии со своими собственными целями и, следовательно, иметь шанс добиться истинной мобильности. Клиенты часто рассматривают обязательства только как обязательства по отношению к другим, не связывая их с обязательствами перед собой. Истинная мобильность может быть достигнута только в том случае, когда обязательства человека перед другими на деле связаны и происходят из главного обязательства перед самим собой. Это особенно трудно для людей, работающих в корпоративной среде. Но когда клиент может прийти к такому построению цели, возникает гармония мотивации, которая питает и делает отчетливым преодоление серьезных препятствий при решении больших задач.

Беседа о доверии. Возможно, самый важный результат любой беседы с коуч-консультантом — появление у клиента чувства того, что его уважают, ценят и он может двигаться вперед. Это основа доверия человека к себе и его потенциал, который дает ему веру в обретение мобильности. Клиент чувствует себя подготовленным, то есть способным использовать и внутренние, и внешние ресурсы,

необходимые для достижения цели. О коуч-консультанте нельзя сказать, что он подрывает уверенность клиента, неадекватно отвечая на вопросы, решая проблемы или давая оценку, это ему несвойственно.

Если снова воспользоваться образом машины для представления понятия «мобильность», то *осознание* — это все равно что фары, которые способствуют видению, *выбор* — руль, а *желание* — топливо. Клиент, так же как и водитель, имеет все внутренние ресурсы человеческого существа, включая способность учиться и доверять, это ключ к этим ресурсам.

Поскольку доверие к самому себе — естественное свойство всех детей, работа коуч-консультанта заключается в том, чтобы помочь клиенту *отучиться* сомневаться, бояться и ограничивать себя неотвратимо накапливающимися допущениями. Доверие, пожалуй, самый деликатный аспект бесед с коуч-консультантом и наиболее важный для *Внутренней игры*. Это беседа, в которой сводится к минимуму самовмешательство и усиливаются признание своих способностей и уверенность в них.

Беседа о доверии призывает отучиться от своих внутренних препятствий. Думаю, что беседу о доверии лучше всего проводить коуч-консультанту, который знает свои собственные внутренние препятствия и добился некоторых успехов, преодолевая их. Я никогда не думал, например, что Малыш Рут²⁰ стал бы хорошим тренером по бейсболу. Он просто сказал бы: «Когда видишь летящий к тебе мяч, размахнись хорошенько и выбей его через ограждение. Вот то, что делаю я». Природные способности — это одно. Опыт, преодолевающий сомнения и страхи разума, которые закрывают доступ к способностям, — совсем другое.

Именно в создании среды, минимизирующей вмешательство в потенциал, проявляется уникальность коуч-консультанта, работающего по методу *Внутренней игры*. Часто среду создает не то, о чем говорят, а то, о чем *не говорят*. Это не суждение, не излишние инструкции и не избыточный контроль, а ситуация, когда клиенты понимают, что руль находится в их руках и что у них больше возможностей и способностей, чем им позволяет осознать Я 1.

По шаблону этот навык коуч-консультанта не усвоить. Это естественное последствие встречи с собственными внутренними препятствиями, а затем приобретения умения становиться на место клиента. Возможно, самое большое преимущество, которое коуч-

консультант по методу *Внутренней игры* вносит в беседу, — это большее доверие клиентам, чем у самих клиентов к себе. И такое доверие к клиенту может возникнуть только в результате умения испытывать все более глубокое доверие к самому себе. Я знаю, что в моем случае доверие к себе было серьезно подорвано многими факторами воспитания, которое давало мне веру практически во все, кроме самого себя. Только благодаря тому, что мне в достаточной мере повезло и я познакомился с некоторыми действительно хорошими коуч-консультантами, включая ДР, я смог постепенно признать императив доверия к тому, что я теперь называю Я 2. Хотя большинство моих коуч-консультантов не называли себя этим именем, лучшие из них имели одну общую черту: они заставили меня поверить в себя, в свою ценность, свои способности и особенно — в способность учиться.

Вот несколько вопросов, которые могут помочь в беседе о доверии.

- Если бы вы могли сделать это любым способом, как бы вам хотелось выполнить это задание?
- Удавалось ли вам добиться успеха при решении сходных серьезных проблем?
- Какие качества, свойства и способности вы используете в такой ситуации в лучшем случае?

Прямое признание коуч-консультантом кое-чего из вышеперечисленного.

- Куда бы вы могли обратиться за помощью при решении данной задачи?
- Каков самый сложный аспект этого задания?
- Как вы понимаете эту ситуацию?
- Какими вам видятся первые шаги?
- Насколько вам удобно? Чувствуете ли вы себя уверенно?
- Что вам нужно, чтобы почувствовать себя удобнее?
- Что вам больше всего понравилось в том, как вы справились с этой задачей?

Одной из самых больших проблем в современной корпоративной среде является подрыв доверия к отдельному человеку. Когда человек не может доверять себе или своей среде, ему трудно признать свои

истинные способности или ограничения. Вместо этого люди в итоге берутся за те задачи, которые часто находятся за пределами способностей отдельного человека или команды, при этом никто не чувствует себя достаточно уверенно, чтобы отказаться от них. Часто ли вам приходилось слышать в организации: «Думаю, что не справлюсь» или просто «Я не знаю, как это сделать»? Но, только будучи способным точно оценить свою компетенцию, то есть без сомнений, свойственных Я 1, или его раздутой бравады, человек может расширить свои способности. Принятие задач или стандартов, которые лежат за пределами его возможностей, сеет сомнение в себе, аналогично тому, как неспособность принять задачи, которые требуют напряжения и обучения, это сомнение в себе усиливает. В беседе о доверии коуч-консультант обеспечивает безопасность и поощрение, помогающие клиенту определить тот уровень задачи, который он сможет принять.

Коучинг ради мобильности: синтез трех видов бесед. Используя беседы трех видов, коуч-консультант по методу *Внутренней игры* помогает своему подопечному обрести мобильность. Он помогает клиенту выбраться и обойти как внутренние, так и внешние препятствия. Независимо от того, работает ли он с группой или с одним человеком, коуч-консультант поддерживает фокус клиента на внешних целях и целях *Внутренней игры*, помогая обеспечить постоянный синтез и баланс между ними. Выполняется внешняя работа, и человек, занимающийся ею, испытывает удовольствие и учится в процессе. При этом руки клиента постоянно на руле, он остается водителем своей машины, а коуч-консультант — пассажиром. Эти беседы необязательно проводить в каком-либо определенном порядке. Элементы одной содержатся в двух других. Обычно я замечаю, что расширенная беседа с коуч-консультантом каждый раз происходит циклично, при этом циклы повторяются много раз на разных уровнях. При этом сохраняются безоценочная среда, доверие и назначение. В этой среде есть место творческому и неожиданному движению к выбранной цели. И клиент, и коуч-консультант могут многому научиться из беседы.

Коуч-консультант привносит во все три беседы точку зрения, которая, как я надеюсь, не так опутана инерцией исполнения, как точка зрения клиента. Поскольку коуч-консультант формально «не входит в команду», ему часто проще создать отстраненную перспективу. Находясь вне допущений и требований инерции исполнения, коуч-

консультант может помочь клиенту остановиться (СТОП): *сделать шаг в сторону, подумать, организовать, прежде чем продолжить.*

Функции коуч-консультанта во внутренней игре

Никакое описание функций коуч-консультанта не может заменить обучение на опыте. Но все же далее приведем частичный список функций коуч-консультанта по методу *Внутренней игры*, который может помочь прояснить направление работы для человека, который взял на себя эту роль, или даст критически важные переменные для процесса коучинга.

Коуч-консультант по методу *Внутренней игры* помогает клиенту осуществить следующее:

- выявить выгодные учебные цели;
- определить критически важные переменные для фокуса;
- поддерживать баланс целей — учебных, рабочих и целей повышения результативности;
- обрести мобильность;
- остаться в кресле СЕО и сохранить все свои акции;
- признать устаревшими некоторые допущения и определения;
- синхронизировать задания и цель;
- лучше осознавать время и завершение задания;
- соприкоснуться с чувством, интуицией и творчеством;
- развить навыки общения — сбалансировать целостность команды и задания;
- совершенствовать навыки;
- найти доступ к внутренним и внешним ресурсам;
- синхронизировать нагрузку, способности и время;
- выявлять и преодолевать препятствия на пути к достижению мобильности.

Коуч-консультант по методу *Внутренней игры* осуществляет следующие действия:

- поощряет принятие мобильности;

- питает безоценочную среду;
- в случае необходимости использует соответствующие приемы обучения (коучинга);
- если необходимо, дает иную перспективу и источник мнений.

Блок приемов коуч-консультанта по методу внутренней игры

Все приемы и концепции этой книги применимы как к коучингу, так и к обучению. Этот раздел мне представляется как исходный набор приемов, которые используются в работе коуч-консультанта. Здесь описаны некоторые приемы, которые мы уже обсудили (в этом случае я сделал отсылку на соответствующую страницу), а также новая информация о контроле и обратной связи.

Фокус на критически важных переменных. Это основной прием для беседы об осознании. Он служит сразу двум целям: уменьшает вмешательство Я 1 и дает полезную обратную связь для результативности и обучения. Для любой ситуации или деятельности можно выявить критически важные переменные. Лучше ограничиться семью переменными.

Для каждой из общих переменных можно определить максимум семь более конкретных подпеременных. Это позволяет фокусу быть как широким, так и узким — как это необходимо для желаемой цели. Если воспользоваться примером из тенниса, то движение теннисного мяча можно рассмотреть как общую переменную со скоростью, траекторией, направлением, вращением и высотой в качестве подпеременных. Аналогично, общая переменная «потребности клиента» может быть разделена на более конкретные подпеременные. Например, восприятие клиентом выгод, срочности, доступности по цене и конкурирующих предложений.

Переменная — это не указание сделать что-то. Это фокус внимания. Коуч-консультант слушает, как клиент рассказывает о некоторой ситуации или деятельности, и отмечает, на что обращено его внимание, а на что нет. Отвечая на такие вопросы, как: «Что вы замечаете, когда смотрите на А или оцениваете Б?», коуч-консультант и клиент более органично воспринимают то, что осознает клиент. Это позволяет обоим сфокусировать внимание ради большей ясности и обучения.

СТОП. Весь коучинг можно рассматривать как применение инструмента СТОП. Коуч-консультант обычно работает до начала работы над заданием или проектом (установочная беседа), во время паузы в действиях или после завершения работы («разбор полетов» — дебрифинг). Во время паузы у коуч-консультанта и клиента есть время установить цели, определить критически важные переменные и поставить себя на место другого, чтобы, насколько это возможно, усилить эффект обучения на предстоящем рабочем опыте. После завершения работы может быть проведен дебрифинг для ассимиляции и максимизации преимуществ обучения.

Транспонирование (поставить себя на место другого). Коуч-консультант может не только поставить себя на место клиентов, но и повысить их осознание ключевых людей, с которыми они взаимодействуют, заставив их поставить себя на место этих людей. Многие из межкомандных или межличностных конфликтов, мешающих работе, которые я наблюдал, можно было разрешить, если бы члены команды научились использовать этот прием. Если его клиенты знакомы с ним, коуч-консультант может просто попросить: «Поставьте себя на место Боба, Мэри, потребителя, конечного пользователя». Умение коуч-консультанта использовать этот прием так, чтобы обеспечить необходимую глубину и задействовать все его сильные стороны, приходит с опытом его применения.

Контрольные вопросы. Есть три вопроса, которые я как коуч-консультант считаю незаменимыми. Все три касаются проблемы контроля. Они помогают клиенту сфокусироваться на том, что можно контролировать, и отказаться от того, что контролировать нельзя. Я не всегда использую их в простой форме, как это показано ниже, но они обычно заключены в любой беседе, особенно в беседе о доверии. Вопросы необходимо задавать в следующем порядке:

- Что здесь находится вне вашего контроля?
- Что вы пытались контролировать?
- Что бы вы могли контролировать из того, что сейчас находится вне вашего контроля?

Первый вопрос дает человеку шанс признать, что в ситуации, которую он не контролирует, вероятно, существуют многие переменные.

Возьмем пример любого делового разговора между *А* и *Б*, когда *А* пытается «высказаться», или «продать идею», или убедить *Б* в разумности определенных действий. При этом *Б* может быть начальником, клиентом или коллегой. *А* может думать, что он достаточно умен и умело представляет свой вопрос. Но сколько факторов успеха *А* контролирует на деле?

Вот их неполный список.

- *А* не контролирует отношение или восприимчивость *Б* к идее.
- *А* не контролирует то, насколько хорошо *Б* будет слушать *А*.
- *А* не контролирует мотивацию, потребности или приоритеты *Б*.
- *А* не контролирует время, имеющееся у *Б*.
- *А* не контролирует то, нравится ли он *Б*.
- *А* не контролирует способность *Б* понять точку зрения *А*.
- *А* не контролирует то, как *Б* собирается интерпретировать сообщение *А*.
- *А* не контролирует то, принимает ли *Б* в конечном итоге точку зрения *А*.

А может пробовать применить логику, факты или изощренные наглядные методы. *Б* может или уступить, создавая будущую ситуацию «раскаяния покупателя», или решить ни на что не поддаваться.

- *А* может разозлиться и потребовать ответа.
- *Б* может заупрямиться и сказать «нет».

Какие же факторы *А* все-таки *может* контролировать?

- Свое отношение к *Б*.
- Свое отношение к обучению.
- То, насколько восприимчиво он слушает *Б*.
- Свое признание мнений *Б*.
- То, как он использует свою агрессивность.
- Свое уважение к выбору *Б* в отношении согласия или отказа.
- Свою «домашнюю работу» в отношении потребностей, ценностей, желаний *Б*, способности поставить себя на место *Б*.

- Свое уважение к времени *Б*.
- Собственное выражение энтузиазма по отношению к своим идеям.
- Время, затраченное на слушание, по сравнению со временем на говорение.

Очевидно, что каждый из этих факторов, которые *А* не контролирует, важен с точки зрения реакции *Б* на сообщение *А*. При этом *А* начинает понимать, что существует многое, что просто находится вне его контроля. Это может стать неприятным открытием для *А*.

Вот неполный список того, что *А* пытался контролировать.

- *А* попросил *Б* о встрече и указал, сколько времени на нее понадобится.
- *А* заранее дал *Б* общую идею о теме беседы.
- *А* осторожно изложил *Б* свои аргументы и выгоды.
- *А* подготовился и собрал соответствующие знания и информацию.
- *А* решил, что будет настолько агрессивным, насколько это нужно, чтобы добиться принятия.

Каждый из этих факторов мог бы помочь *А* добиться успеха, но, очевидно, не мог гарантировать его. В своем желании контролировать результат *А* мог бы также попытаться контролировать некоторые факторы, над которыми он не властен, и, делая это, он, возможно, будет действовать так, что это будет мешать ему достичь успеха. Например:

- *А*, не добившись непосредственного согласия, может попытаться «ускорить» заключение соглашения.
- *Б*, чувствуя давление, начинает сопротивляться, искать причины для отказа.

Уверенное управление переменными, находящимися под его контролем, со стороны *А* не гарантирует того, что *Б* примет идею *А*, но может повысить вероятность этого и способствовать чему-либо позитивному в отношениях между *А* и *Б*.

В спорте, как и в бизнесе, я обнаружил, что сопротивление переменам во многом проистекает из попыток излишнего контроля.

Игрок в гольф слишком усердно пытается контролировать полет мяча, его мышцы перенапрягаются, и он теряет контроль. Это похоже на менеджера, который пытается чрезмерно контролировать своих подчиненных. Они «перенапрягаются» и сопротивляются принятию ответственности. В результате — отсутствие истинного контроля над желаемым результатом. Настоящая ответственность — это вопрос выбора и не может контролироваться: она должна быть принята с желанием.

Обратная связь. Обратная связь часто считается основным приемом коуч-консультанта. Обратной связью обычно называют оценку результативности. Хотя эта функция может быть выгодной, она делает отношения с коуч-консультантом потенциально уязвимыми для оценки. Существует два полезных вида обратной связи, которые не относятся к традиционной концепции оценки результативности.

Первый — это обратная связь в виде «зеркала». Смысл ее для клиента заключается в большем самоосознании. Вопросы коуч-консультанта позволяют ученику получить больше возможностей для обратной связи из непосредственного опыта, вытекающего как из действия, так и из его результатов. Например: «Каковы последствия X?», «Что вы думаете об Y?», «Каковы ваши приоритеты в этом?», «Сколько времени понадобилось на Z?», «Во сколько обходится этот проект на сегодняшний день?», «Чего удалось добиться?». Ни один из этих вопросов не подразумевает верного или неверного ответа. Они приглашают клиента лучше осознавать то, что есть.

Второй вид некритической обратной связи возникает, когда коуч-консультант говорит о том, что он замечает. Если играющий говорит: «Я думаю, что когда я бил по мячу, то перенес вес на ногу впереди», — то коуч-консультант может сказать: «Мне показалось, что вес был в основном на той ноге, которая была сзади. Давайте повторим и проверим». Здесь нет никакого суждения о «правильном» или «неправильном» — просто сообщение о том, что наблюдал коуч-консультант. Аналогично, коуч-консультант может поделиться восприятием и мнениями о любой ситуации на работе с единственной целью — усилить осознание или подтолкнуть мысль клиента, при этом он ничего не оценивает. Однако многим трудно не услышать оценку в наблюдении других людей. Зная это, коуч-консультант может приложить необходимые усилия и дать понять, что не собирается критиковать или оценивать.

Наконец, оценочная обратная связь может быть в некоторых случаях полезной клиенту, если она точна и основана на фактах. Это особенно верно, когда у клиента есть проблемы с ясной и точной самооценкой. При оценочной обратной связи коуч-консультанту следует быть чрезвычайно осторожным, чтобы ограничить оценку результативности и избежать ее возможного восприятия как критики. Коуч-консультант также должен осознавать, что Я 1 клиента уже, по всей вероятности, поджидает возможности превратить оценку результативности в оценку себя. Если допустить это, то любое преимущество обратной связи по результативности может быть упущено из-за вреда, наносимого отрицательной самооценкой.

Когда оценочная обратная связь необходима, она должна подчиняться некоторым общим основным правилам. Она должна быть:

- направлена на действие, а не на его исполнителя;
- основана на наблюдении факта;
- проведена по стандартам, о которых стороны заранее договорились;
- проведена компетентным человеком;
- проведена в интересах повышения мобильности, то есть большей ясности или будущего действия.

Сам себе коуч

Мне часто задают вопрос: «Можно ли стать коуч-консультантом для самого себя?» С одной стороны — нет. Преимущество коуч-консультанта в том, что он предлагает другую пару глаз и другую перспективу и в некоторых случаях держит перед клиентом зеркало. Ценность коучинга заключается именно в том, что коуч-консультант — это *не вы*, и он может видеть вещи по-другому. Иначе коуч-консультант явно был бы лишним звеном.

С другой стороны — да. Если коучинг создает среду, в которой человек учится и действует, то мы делаем все это ради самих себя. К сожалению, среду, в которой мы действуем, обычно создает именно наше Я 1, и не всегда эта среда служит нашим лучшим интересам. Одно из преимуществ внешнего коучинга заключается в том, что когда мы слушаем хорошего коуч-консультанта, нам проще игнорировать чрезмерно оценочные и контролирующие голоса наших Я 1. Одной

из основных функций коуч-консультанта является помощь клиенту в улучшении внутреннего диалога, который влияет на то, как он учится и работает, когда коуч-консультанта нет рядом. Поэтому, пожалуй, лучше ответить — «да». В конечном счете самое важное состоит в том, что мы улучшаем свои способности к самокоучингу. А для такой цели периодическое общение с хорошим коуч-консультантом — большое подспорье.

Коучинг для руководителей как способ самоорганизации. Я видел, как многие корпорации пытаются «устроить» курсы по коучингу для руководителей, но, несмотря на огромные усилия, время и средства, затраченные на обучение коуч-консультантов, восприимчивость обучаемых относительно невысока. Неудачи этих программ могут объясняться двумя факторами: во-первых, коуч-консультантов готовят как коуч-консультантов, а не как тех, кто учится; во-вторых, обучаемым не демонстрируют выгоды общения с коуч-консультантом, и они не берут на себя ответственность за свой собственный рост и развитие.

Недавно Мел Бергстейн, директор Diamond Technology Partners, быстро развивающейся фирмы по стратегическому консалтингу, попросил меня помочь разработать для них учебную стратегию. Эта компания, будучи лидером в применении цифровых технологий в бизнес-стратегии, осознанно взялась за обучение и профессиональное развитие своих консультантов, а также клиентов. Компания хотела, чтобы все консультанты прошли подготовку коуч-консультантов, для того чтобы лучше развивать способности всех своих проектных групп. Они также полагали, что навыки коуч-консультанта могут стать преимуществом в работе с клиентами. Люди, которым платят за то, что у них есть ответы, не всегда могут с легкостью обучиться навыкам, позволяющим клиенту найти ответы самостоятельно. Это особая задача при подготовке специалистов на роль коуч-консультантов.

Поэтому мы выбрали иной подход. После вступительной презентации методов *Внутренней игры* в работе для консультантов компании я пригласил желающих принять участие в изучении применения принципов *Внутренней игры* в практике консалтинга. Каждый участник должен был провести «исследование» какого-то конкретного случая, который лично ему или ей был особенно интересен. Результаты должны были быть доведены до сведения всех желающих в фирме. Никакой дальнейшей работы не предполагалось. Исследования должны были быть проведены в лаборатории рабочего опыта каждого

участника. Участники ставили цели, задавали свои собственные вопросы и находили собственные ответы, применимость которых должна была проверяться на их собственном опыте, прежде чем будет открыта другим.

Участникам сообщили, что они сами должны спроектировать исследование. Более того, поскольку обучение должно было произойти при взаимодействии с их собственной работой, требовалось лишь немного дополнительного времени для того, чтобы после установления целей проекта включиться в «учебный брифинг» и «дебрифинг» (инструктаж и «разбор полетов») по обе стороны избранного рабочего опыта (см. [«Сэндвич опыта»](#)). Для всех предусматривалось общение с коуч-консультантом по телефону (первоначально со мной), а также групповая беседа с коуч-консультантом каждые две недели — до тех пор, пока процесс не станет самоподдерживающимся. Начав с одного часа в неделю в течение месяца, каждый участник по своему желанию мог продолжить или бросить проект в соответствии со своей воспринимаемой индивидуальной выгодой.

Проект исследования был очень прост и включал небольшие логистическую поддержку или финансирование расходов. Участники должны были на непосредственном опыте испытать выгоды этого подхода к обучению, иметь возможность поделиться своими открытиями с коллегами, причем сделать это без осознанного усилия; должны были усвоить основные навыки коучинга. Мое непосредственное участие как коуч-консультанта заканчивалось, как только для первоначальных участников исследование становилось самоподдерживающимся процессом и они начинали играть роль коуч-консультантов для новых исследователей. Развитие проекта было спонтанным и не предусматривало практически никакого организационного контроля.

Первым шагом каждого исследователя в проекте было придумать цель исследования. Чтобы помочь им с выбором, предлагались три вопроса: что вас больше всего интересует в данный момент? Чему «пытается научить» вас ваш теперешний рабочий опыт? Чему вам и вашим коллегам было бы полезно научиться? Следующий шаг — выбор рабочей деятельности, которая служила бы лабораторией для исследования, и критически важных переменных для применения в качестве фокуса внимания.

Вот примеры исследований, первоначально избранных участниками.

Исследователь 1

Область исследования: понимание потребностей клиента.

Цель исследования: развитие способности думать, поставив себя на место клиента.

Ожидаемые препятствия: фокус на результатах вместо процесса.

Научный опыт: непосредственные встречи с клиентами, встречи с командой для решения проблем.

Выбранные критически важные переменные: процесс мышления клиента, количество и характер задаваемых ему вопросов.

Учебные приемы: транспонирование, контрольные вопросы, СТОП.

Первые результаты: «Испытывая интерес к мышлению других людей, я начал задавать больше вопросов, и они стали удачнее. Ответы становились лучше, и появилось ощущение большего сотрудничества. Встречи стали восприниматься как более интересные и более ценные. Я получил лучшие результаты, уровень стресса понизился, и я ощутил неожиданное удовольствие от такого вида обучения. Я был очень удивлен, когда обнаружил, что члены моей команды стали больше ценить встречи, потому что они видели, что я в большей степени заинтересован в их мышлении, чем хочу поделиться с ними преимуществами своего».

Исследователь 2

Область исследования: презентации для клиентов.

Цель исследования: как оставаться собранным и сохранить возможность использовать свои способности во время ответственных презентаций.

Ожидаемые препятствия: беспокойство и сомнения в себе.

Научный опыт: высокий риск — презентации для новых клиентов; средний риск — проектные презентации с командами, работающими с клиентами; малый риск — не связанные с бизнесом презентации по боевым искусствам.

Выбранные критически важные переменные: уровень заинтересованности клиента, степень моей собранности.

Учебные приемы: транспонирование, введение новых определений.

Первые результаты: «Когда я фокусировал больше внимания на клиенте, я обнаружил, что сам стал менее застенчивым. Мои ответы стали более интуитивными, и клиент, казалось, почувствовал больше уважения к себе. В результате моя уверенность росла. Участие в

деятельности с малым или средним уровнем риска в конечном итоге позволило мне чувствовать себя более собранным в ситуациях с высоким риском. Я также понял, что самое большое давление на свое собственное мышление оказывал прежде всего я сам».

Исследователь 3

Область исследования: многоцелевое планирование.

Цель исследования: как упростить процесс планирования для комплексных, тесно связанных между собой задач.

Ожидаемые препятствия: ощущение того, что нужно сделать очень много в условиях нехватки времени; сохранение четких приоритетов при выполнении детализированных и комплексных задач.

Научный опыт: работа по своим ежедневным спискам дел.

Выбранные критически важные переменные: задачи, которыми руководил я сам или другие люди, степень сложности процесса планирования, объем запланированных обязательств, изложенных в письменном виде.

Первые результаты: «Я с удивлением обнаружил, что для задач, которые я воспринимал как те, что “обязательно надо решить”, мое планирование было гораздо более сложным, по сравнению с теми задачами, которые я решал, потому что считал их важными. Это позволило мне понять, как я бессознательно саботировал те задачи, к которым, как мне казалось, меня принуждали. Это поднимает ряд очень интересных вопросов о том, как я выбираю работу, которую выполняю. Время, которое я трачу на составление письменных планов, уменьшается, и усиливается чувство завершенности важных заданий».

Когда я писал эту книгу, было еще рано оценивать долгосрочные выгоды от этой инициативы. Но первые результаты были обнадеживающими и показывали, что можно начать массовую учебную инициативу, не требующую больших организационных усилий или контроля.

Сначала большинство исследователей испытывали некоторые трудности с запоминанием учебного контекста. Это была новая процедура, требующая самодисциплины и не предусматривающая обычных организационных стимулов. Несмотря на добрые намерения, они обнаружили, что путь наименьшего сопротивления предполагал попадание в инерцию исполнения. В начале учебной кривой им помогло использование блокнота исследователя, в котором они фиксировали свои мысли для инструктажа и «разбора полетов» (брифинга и

дебрифинга). Им также была необходима поддержка в форме регулярных бесед с коуч-консультантом, чтобы поделиться с ним трудностями, а также успехами. Коуч-консультант учится предвидеть перепады настроений — от высоких ожиданий в начале любого нового предприятия до горького разочарования при виде того, какое действие оказывают старые привычки и препятствия прошлого.

Но когда исследователи начинали понимать выгоду от подобных затрат времени и создавали новую реальность как часть своей рабочей жизни, мобильность становилась самоочевидной. Тогда они чувствовали уверенность и приглашали других членов своей команды к участию в проекте и становились их коуч-консультантами. Это увеличило число параллелей с их непосредственной рабочей средой. Обычным делом было слышать их разговоры в рабочих командах о том, что они изучают и что обнаруживают. Число участников увеличилось, потребовалось большее число коуч-консультантов. Инициатива спонтанно распространилась со своей собственной скоростью, без обычного сопротивления, с которым, как правило, сталкивается большинство инициатив в области организационных перемен.

Коучинг не может происходить в вакууме. Если ученик не хочет учиться, то не имеет никакого значения, насколько хорош его коуч-консультант. Коучинг — это танец, в котором ведет не коуч-консультант, а ученик. Самый лучший способ для коуч-консультанта научиться этой роли — знать, что означает быть учащимся, который получает преимущества от общения с коуч-консультантом.

Недавно Билл Блейзек, редактор делового журнала *Executive Coach*, беседовал со мной о коучинге по методу *Внутренней игры* в бизнесе. Приведу здесь несколько фрагментов нашей беседы, в которых подчеркнуты некоторые, еще не освещавшиеся аспекты коучинга и выделены те, о которых стоит сказать еще раз.

Б. Б.: Как вы думаете, почему коучинг стал такой популярной темой в деловом и корпоративном мире?

Т. Г.: Потому что стало более важным обучение. В так называемый «век знаний в бизнесе» ключевым конкурентным фактором стало то, насколько хорошо и быстро вы можете обеспечивать профессиональный рост своих людей.

Поэтому первая и постоянная задача коуч-консультанта — это делить ответственность за обучение со своим клиентом. Согласно *Внутренней игре*, это означает, что подопечный не только желает

учиться у коуч-консультанта, но и берет на себя ответственность за обучение на своем повседневном опыте.

Б. Б.: Как вы думаете, должны ли менеджеры быть коуч-консультантами?

Т. Г.: Им следует учиться коучингу. Но это не означает, что они должны отказываться от своей основной обязанности добиваться результатов в бизнесе с помощью людей. Менеджер — коуч-консультант учится «носить разные шляпы» в разной обстановке. Как менеджер он может сказать своей команде: «Вот это нам нужно сделать по таким-то стандартам, за такое-то время и с такими-то ресурсами». Если же он в шляпе коуч-консультанта, возможно, он скажет: «Теперь, когда вы представляете себе цели, чему вам нужно научиться, чтобы достичь их?» Его основная обязанность как коуч-консультанта — сохранение целостности команды и развитие навыков, необходимых для достижения целей результативности. Коуч-консультант — это тот, с кем вы должны чувствовать себя в безопасности, раскрывая свои недостатки, ошибки и личные устремления. По этой причине в некоторых средах функции коуч-консультанта и менеджера лучше поручать разным людям.

Б. Б.: Значит, менеджер отвечает за установление четких целей, тогда как коуч-консультант помогает сотрудникам достичь их?

Т. Г.: Да. Коуч-консультант также помогает отдельному человеку или команде убедиться в том, что цели человека, команды или корпорации, насколько это возможно, скоординированы так, чтобы конфликт между этими целями был минимальным.

Б. Б.: Какого рода проблемы в бизнесе, по вашему мнению, может помочь решить *Внутренняя игра*?

Т. Г.: Проблемы, которые включают человеческий фактор. Сейчас таких проблем стало гораздо больше, и обычно они решаются менеджерами, которым привычнее решать проблемы систем и проектов. В наше время такая стратегия не работает. Бизнес-системы должны гармонизироваться с процессами, обеспечивающими лучшую работу и развитие людей, а не наоборот.

Б. Б.: Итак, при большем внимании к *Внутренней игре* в корпоративной среде системы — то есть способы организации дела и используемые стратегии — начнут переплетаться с человеческим фактором.

Т. Г.: Думаю, да. Чем больше руководители бизнеса будут признавать, что люди действительно являются их самым большим

ресурсом, тем больше они адаптируют бизнес-системы и модели к тому, что подходит человеку. Менеджеры должны быть не просто менеджерами проекта, а гораздо большим. Они должны усвоить новый уровень навыков работы с людьми, чтобы справляться с работниками, от которых требуют все больших результатов и которые в то же время должны чувствовать себя в достаточной безопасности, чтобы учиться и расти. Мне кажется ироничным, что повышенные конкурентные требования в новом веке будут требовать от бизнес-менталитета большего сходства с менталитетом человека. Раньше руководители, возможно, могли добиться успеха без многих навыков или заботы о человеческих слабостях и чувствах. Теперь без глубокого понимания человеческого фактора и умения обращаться с ним ничего может не получиться. Угрозы увольнения уже недостаточно для того, чтобы добиться сотрудничества. Лучшие работники будут независимо мыслящими людьми, которые, если им не нравится, как с ними обращаются, будут просто искать лучшую рабочую среду.

Б. Б.: Я учился в Университете штата Огайо в годы царствования великого Вуди Хейеса²¹, и было ясно, что игроки боялись его. Винс Ломбарди²² тоже не церемонился. В наши дни существует множество стилей коучинга — от жесткого до мягкого. Какое место среди них занимает *Внутренняя игра*?

Т. Г.: Стиль — это одно, а сущность — другое. Важно, чтобы была *забота*. Коуч-консультант должен заботиться о человеке, с которым он работает, и тот должен знать об этом. Тогда найдется место как для жесткого, так и для мягкого стиля. Было время, когда мне был нужен более отзывчивый и ободряющий подход. Очень многое зависит от ситуации и взаимоотношений, которые установились между коуч-консультантом и учеником. Я не думаю, что хорошие взаимоотношения в коучинге можно вообще характеризовать как «страх». Страх обычно вызывает самовмешательство и снижает результативность. Эти взаимоотношения, как мне кажется, должны подразумевать взаимное уважение и доверие, и при этом обязательное соблюдение коуч-консультантом интересов своего клиента.

Б. Б.: Я подумал о тренере вроде Джона Вудена²³. Кажется, он больше руководствовался своими ценностями, чем доминировал над игроками с помощью страха.

Т. Г.: Я знаком с Джоном Вуденом, и мы с ним говорили об этом. Знаю, что он завоевал огромное уважение своих игроков, несмотря на

то что он довольно тихий человек. Я знаю и то, что он мог быть очень прямолинейным и его нельзя было обвести вокруг пальца. Думаю, его уважали, потому что он всегда учился. В результате Вуден воспринимается как сочетание скромности и одновременно настоящего авторитета. Эта комбинация поддерживала такую среду для коучинга (тренерской работы), в которой студенческий баскетбол достиг самых лучших результатов.

Б. Б.: Если говорить о соотношении жесткого и мягкого подходов к коучингу, то есть люди, которые верят в то, что для совершенствования нам надо сфокусироваться на негативном и перестать обманывать себя. Они, похоже, выступают за «любовь без сантиментов» в области результативности. Ваше отношение к этому?

Т. Г.: Ну, нет ничего плохого в любви без сантиментов, если вы уверены в том, что любовь еще жива. Гораздо проще перейти к жесткому гневу, жесткой критике, жесткой мести. Как я уже сказал, забота коуч-консультанта об ученике и уважение к нему должны быть явными. Чем более они очевидны для учащегося, тем жестче может быть коуч-консультант. Но если вы слишком суровы с тем, кто вам не доверяет, вы убьете именно то, что собираетесь оживить. Вы пожнете больше сомнений в себе, чем уверенности. Поэтому заботливый коуч-консультант должен быть мудрым и знать, когда следует быть жестким, а когда — ласковым.

Б. Б.: Одна из ваших идей, которая мне кажется наиболее интригующей, — мысль о том, что коучинг не требует экспертных знаний — компетентности в предмете. Это противоречит традиционному образу мыслей. Пожалуйста, объясните, почему вы так думаете?

Т. Г.: Прежде всего, нужно сказать, что нет ничего плохого в том, что у коуч-консультанта есть экспертные знания по данному предмету, если только они не используются для того, чтобы заставить подопечного чувствовать себя дураком или помешать ему учиться. Когда вы много знаете, начать учить очень легко. Но коучинг заключается не в том, чтобы говорить клиенту о том, что вы знаете, а в том, чтобы помочь ему обнаружить то, что он уже знает или может узнать для себя. Преподавание требует значительного времени и подразумевает передачу знаний. Коучинг же можно рассматривать не как процесс сложения, а как процесс *вычитания*, или *отучения* от того, что мешает движению вперед к желаемой цели клиента.

Б. Б.: Не могли бы вы привести пример беседы с коуч-консультантом, у которого нет экспертных знаний?

Т. Г.: Мне вспоминается моя презентация по *Внутренней игре* перед Хьюстонским филармоническим оркестром. После краткого вступления они захотели увидеть демонстрацию, при этом добровольцем вызвался музыкант, играющий на тубе. Я не играю на музыкальных инструментах и никогда не слышал, как звучит туба. Когда он поднялся на сцену, я спросил его, чему он больше всего хочет научиться.

— Мне кажется, что самым трудным является артикуляция в верхнем диапазоне, — сказал он. Я понятия не имел, о чем он говорит, но попросил его сыграть небольшой отрывок. Как мне показалось, получилось хорошо, но он покачал головой, явно недовольный своим исполнением.

— Что вы заметили? — спросил я, понимая, что мне не нужно ничего знать, потому что я собирался положиться на его знания.

— Звучало недостаточно чисто.

— Откуда вы знаете? — спросил я.

— Хороший вопрос. На самом деле я не слышу, когда это происходит, потому что раструб тубы находится слишком далеко от моего уха. Но я чувствую это языком, — сообщил он, подводя меня к критически важным переменным, которые были нужны для фокуса внимания.

— Что же происходит с вашим языком?

— Когда я играю трудный пассаж вроде этого, с нотами верхнего диапазона, возникает чувство сухости и небольшого опухания.

Теперь у меня было все, что нужно.

— Сыграйте этот отрывок еще раз, но теперь не старайтесь соблюдать чистоту артикуляции. Я просто хочу, чтобы вы отметили, не будет ли каких-либо изменений в ощущении сухости языка, пока вы играете.

Он сыграл еще раз, и я не заметил никаких изменений. Для моего неподготовленного уха и то и другое звучало хорошо. Но остальные музыканты встали с мест и устроили ему овацию! На его лице была довольная и несколько удивленная улыбка.

Не показывая никакого особого интереса к его достижению, я спросил, что он чувствовал, когда играл.

— Язык был все время влажным, — ответил он, — и никакого опухания.

— Почему, как вы думаете, это произошло? — спросил я, хотя уже сформулировал в голове ответ.

— Я был более расслаблен. Давления не было, когда вы попросили меня не добиваться чистой артикуляции, мне было любопытно проследить, что происходит с языком.

— Может быть, когда вы чувствуете давление, — добавил я, — беспокойство немного сушит язык и он кажется распухшим. Когда же вы сфокусированы на том, что происходит, то большого давления нет. Вы просто избавляетесь от страха, и Я 2 знает, что ему делать.

Б. Б.: Таким образом, коуч-консультант, не имеющий технических знаний, может помочь клиенту преодолеть то, что мешает его результативности.

Т. Г.: Да. Вам не нужно требовать от клиентов, чтобы они знали больше или меньше того, что они знают на самом деле. Вы хотите быть точным. Определите разрыв между тем, что известно, и тем, что нужно знать. Затем, если вы обратите пристальное внимание на опыт, то сможете избавиться от вмешательства, и произойдет обучение, которое необходимо для устранения разрыва. Может быть, человеку, ощущающему недостаток знаний, нужно пойти к учителю. Разрыв может быть ликвидирован также с помощью обучения на опыте. А коуч-консультант дает безоценочное осознание, для того чтобы обучение могло произойти в любом случае.

Б. Б.: Насколько я понял, такие беседы с коуч-консультантом не требуют больших затрат времени.

Т. Г.: Это так. Если коуч-консультант не играет роль учителя и не решает чужие проблемы, много времени не требуется. Если доверие между учеником и коуч-консультантом установлено и они оба понимают процесс, то эффективный коучинг может иметь место в рамках одного-единственного вопроса. Краткая установочная беседа до данного учебного опыта и краткий «разбор полетов» после него — вот и все, что нужно. Это может быть очень насыщенная деятельность — краткая по времени и длительная по отдаче.

Б. Б.: О времени. Я бы сказал, что рано или поздно каждому клиенту, который нуждается в коучинге, потребуется помощь в управлении временем. Насколько применимы в такой ситуации принципы *Внутренней игры*?

Т. Г.: Прежде всего, управление временем — это неверное название. Неважно, что мы делаем, время идет вперед, как всегда, мы на него не влияем. У нас нет иного выбора, кроме как оставаться в настоящем. Мы не можем немного пожить в будущем или еще раз пережить какой-

то момент в прошлом. Поэтому лучшее, что мы можем сделать, — это управлять тем, что мы делаем со временем, которое у нас есть.

Здесь есть несколько критически важных переменных: во-первых, нужно знать, сколько времени требуется на то, что вы делаете; во-вторых, знать, сколько своего времени вы уже выделили, так чтобы не выделить больше, чем у вас есть; в-третьих, осознавать то, как использование времени сочетается с вашими приоритетами. Если человек просто лучше осознает эти три фактора — без оценки и требований двигаться быстрее, — он может научиться лучше распоряжаться своим временем. Обычно, когда я прошу людей просто наблюдать за этими переменными, они удивляются тому, как плохо осознавали время. По мере того как осознание становится все более точным, повышение результативности и фокус становятся автоматическими. Тогда время можно, в сущности, воспринимать как друга, а не как врага.

Б. Б.: Последний вопрос. Как бы вы порекомендовали человеку, который хочет стать коуч-консультантом, научиться этому искусству?

Т. Г.: Существует три способа научиться коучингу. Наименее важны теория и обучение, которые вы можете получить. Вы, конечно, можете читать о коучинге или записаться на семинар по нему. Но два самых важных способа — это непосредственный опыт коучинга и общение с собственным коуч-консультантом. Старайтесь как можно больше быть коуч-консультантом и как можно чаще сами обращайтесь к коуч-консультанту за помощью. И в том, и в другом случае учитесь тому, что эффективно, а что — нет. Если вам не нравится работать с коуч-консультантом, возможно, вы никогда не станете хорошим коуч-консультантом для других. Мои клиенты научили меня самому важному в коучинге, не говоря мне о том, как быть коуч-консультантом, а просто своими реакциями на мои действия. Я обращаю внимание на их реакции, а также на чувства и интуицию своего Я 2.

Независимо от учебной среды, я всегда помню о трех принципах коучинга: осознании, выборе и доверии. Тогда повышение мобильности клиента происходит естественным образом.

По мере того как руководители все лучше осознают поддержку перемен в своих организациях, они начинают понимать, что обучение должно стать ключевой ценностью их корпоративной культуры. В результате они смотрят на коучинг как на наиболее эффективное средство развития необходимых навыков своих работников.

Глава 10

Здоровые амбиции

Эта книга была попыткой по-новому взглянуть на самые основные предпосылки того, как мы работаем в нашей культуре. Предполагалось, что когда мы работаем, большую часть времени мы движимы неосознаваемыми факторами. Цель заключалась в том, чтобы научиться истинной мобильности, работать осознанно и быть свободным во время работы. В заключительной главе речь пойдет о *желании* — силе, которая питает любую работу. Желание — наиболее личный, наиболее важный, однако самый трудный из реальных факторов. Это самая сердцевина нашего поиска.

В начале было желание...

Что за импульс толкает нас к целенаправленному действию? Что мотивирует или направляет нашу работу? Обычно мы больше думаем о том, насколько хорошо мы работаем, чего мы добиваемся или как получить результаты лучше. Мы редко размышляем о том, какова генерирующая сила в основе самой нашей работы — что *питает* наше движение к рабочим целям.

Одни подумают, что этот вопрос слишком очевиден. Другие решат, что он слишком глубок, чтобы браться за него здесь. Возможно, и те и другие окажутся правы. В любом случае это непростая тема, но я не знаю более важной. Думаю, что желание — это основа работы и, может быть, — всего человеческого. Часто говорят, что было бы желание, а способы найдутся. Но мы тратим большую часть времени, пытаясь понять «способы», и очень мало — на то, чтобы понять, где находится источник «желания».

Как-то раз я столкнулся с темой желания, когда задумался о вопросе «Что инициирует мах в гольфе?» Одни говорят, что это руки, другие — плечи, третьи — торс. Потом я понял, что мах инициируется желанием ударить по мячу. Если нет желания бить по мячу, не будет и маха. Человек может спросить себя: «Куда я хочу забить мяч?» Тогда он может представить себе мяч, летящий по воздуху и оказывающийся в середине фервея. Но откуда пришел этот образ? Была ли это просто мысль, которая вызвала его, или это было желание, которое можно было

ощутить? Эта череда вопросов привела меня к поиску источника желания — будь то желание бить по мячу или работать над проектом. Я усвоил самый простой и самый важный урок *Внутренней игры*: *все начинается с желания*.

Подумайте над этими вопросами о желании по отношению к работе.

- Насколько ясно вы представляете себе то, чего вы хотите?
- Чего вы *действительно* хотите?
- Насколько сильно вы ощущаете себя связанным с вашей страстью, с неиссякаемым источником вашего желания?
- Чувствовали ли вы себя когда-нибудь более связанным? Когда и с чем?
- Когда вы думаете о разных желаниях, кажутся ли они скоординированными или тянущими в разные стороны?
- Откуда исходят ваши желания — из мыслей или чувств?
- Насколько хорошо вы можете отличить свои желания от ожиданий других людей?
- В какой степени вы ощущаете, что «рулите» своими желаниями, или они руководят вами?
- Чувствуете ли вы себя *свободным* во время работы?
- Что для вас означает быть свободным?
- Желаете ли вы быть свободным?
- Откуда вы это знаете?

Чего я хочу? Это один из самых основных и важных человеческих вопросов. Еще более важен вопрос «Чего я *действительно* хочу?» Если ответы на эти вопросы сейчас не ясны вам, куда же обратиться, чтобы отыскать их? Можно ли найти их в книге, обратившись к другу или думая о них? Для ответа на большинство трудных вопросов мы можем обратиться к эксперту, изучившему данную тему. Но кто изучал то, чего *вы* хотите? Разве вы не единственный эксперт в этой области? Каждый из нас должен независимо и индивидуально ответить на вопрос о том, чего мы хотим. И нам нужно провести свои собственные исследования.

Куда мне пойти, чтобы провести это исследование? Возможно, я пойду в хорошую библиотеку, которая размещается на моей шее, и начну думать. Может быть, ответы будут такие: «Мне нужно работать,

чтобы заработать себе на жизнь, платить по счетам, кормить себя и семью... поддерживать свой образ жизни... выжить... добиться успеха и признания... внести вклад... быть другим... быть нормальным... быть хорошим отцом, матерью, человеком... От меня ожидают, чтобы я работал... Мне нужно кем-то стать... У меня есть обязательства и ответственность... Я работаю, потому что у меня километровый список дел... На самом деле у меня слишком много работы, чтобы найти время спросить себя о том, чего я хочу».

Многие из тех «хочу», которые придут в голову первыми, на самом деле основаны на «не хочу». Мы хотим получить работу, потому что не хотим умереть с голоду. Мы хотим денег, потому что не хотим последствий неуплаты по счетам. Мы хотим работать, чтобы произвести хорошее впечатление, потому что не хотим выглядеть глупо или чтобы на нас смотрели сверху вниз. Я хочу того, чего хотят люди вокруг меня, чтобы не чувствовать неуверенности или одиночества. Может быть, голова — не лучшее место, чтобы искать ответ на вопрос, чего я действительно хочу. Обычно она полна противоречивых сообщений. Возможно, нужно поискать в другом месте.

Где мое желание? Откуда происходит наше желание? Можем ли мы найти местонахождение *чувства*, которое мы называем желанием? Где мы можем поискать чувства, которые порождают наше желание работать? Если бы мы могли найти, *где* находится это чувство, и то нечто, что может подсказать, *чего* мы действительно хотим?

Во многих отношениях мы просто детсадовцы в вопросах желания, даже несмотря на то, что это фактор, который мотивирует все виды деятельности в жизни человека, а также все аспекты работы. Чтобы обнаружить наше желание, может потребоваться немного времени, немного терпения и даже немного самоанализа. Итак, я прошу вас упорствовать, даже если это для вас совсем новая территория. Если вы найдете свое главное желание и амбицию, это поможет вам стать независимым как работнику. Это может дать топливо, которое сделает возможной мобильность. Это может сделать работу опытом, приносящим удовлетворение, а не разочарования и стресс.

Ощущаемое желание. По сути, желание — это мысль или чувство?

Можно ли осознанно соединиться со своим основным желанием? Может быть, я не могу попасть туда только в мыслях и должен *почувствовать* свой путь к нему. Разве не так я делал это ребенком,

прежде чем начал думать? Я хотел есть, когда *чувствовал* голод, пить — когда *чувствовал* жажду, и спать — когда *чувствовал* сонливость. Мне не нужно было думать об этих «хочу», чтобы знать, когда они появлялись или когда были выполнены.

Мне интересно соединиться со своим *ощущаемым* желанием в работе. Я хочу получить улучшающийся доступ к генератору страсти. Говоря об этом, я не могу не заметить некоторое беспокойство: «Кажется, было бы безопаснее работать как обычно. Зачем раскачивать лодку? Что, если я пойму, что у меня нет истинного желания работать? Что, если я пойму, что действительно не чувствую никакого желания к тому, чем я занимался все время?»

В моем словаре слово *желание* имеет очень простое значение — сильная потребность или стремление. Звучит так, как если бы оно относилось больше к чувствам, чем к мысли. Какой образ создает слово *желание*, когда вы слышите его? Если бы вы нашли в книжном магазине книгу с одним-единственным словом на обложке — «*Желание*», попробуйте догадаться, о чем может быть эта книга?

Я с удивлением обнаружил, как мало слов в английском языке связано с сильным желанием. Это страсть (*passion*), стремление (*drive*) и само слово желание (*desire*), причем все эти слова чаще всего связаны с сексуальным желанием. Такая бедность языка часто есть знак бедности *значения*. Скудость словаря отражает отсутствие различий и способствует появлению культурного «белого пятна».

Стоит ли доверять желанию? Не знаю, как вас, но меня с детства приучили к тому, что своим желаниям и нуждам доверять нельзя. Достойны доверия идеалы. Достоин доверия разум. Желания же подозрительны. Они уводили меня от разума и «наших» идеалов. Конечно, никогда толком не объяснялось, где я должен был взять желание, чтобы следовать идеалам. Подразумеваемый мотиватор, конечно же, страх — страх последствий отказа от идеалов, страх быть непринятым, иногда страх «вечных мук». Могу представить себе, что те же самые страхи мотивировали и тех, кто передавал мне идеалы.

Меня учили, что, чего бы я ни хотел, я должен уступить это «Богу». Делай то, чего хочет «Бог», а не то, чего хочешь ты. Это надежный и истинный путь. Конечно, я не знал точно, чего хочет «Бог», но всегда было более чем достаточно людей, готовых говорить от его имени. Смысл был ясен: то, чего хочет «Бог», и то, чего хочу я, находились

на разных краях спектра. «Бог» был очень большим, а я маленьким, и он мог выносить решение о наградах и наказаниях.

Сначала я решил, что смогу узнать побольше о том, чего хочет «Бог», считая это противоположностью тому, чего хочу я. Если я хотел говорить, он, должно быть, хотел, чтобы я молчал. Если мне хотелось играть, он хотел, чтобы я учился. Если мне хотелось спать, он хотел, чтобы я бодрствовал, и, если я хотел бодрствовать, он хотел, чтобы я спал. Через некоторое время не было смысла проверять, чего хочу я: что бы это ни было, все равно это было бы неправильно. Так я научился избегать этого конфликта, делая то, чего от меня ожидали. Для этого требовалось только мышление, и я все больше отдалялся от ощущения своего собственного желания.

В колледже я познакомился с работами уважаемого психолога Зигмунда Фрейда. Он убедительно выдвигал идею о том, что Бог немногим более чем заменитель отца. Но, к сожалению, доктор Фрейд не более учитывал действительность человеческого желания, чем религии, которые он критиковал. Как я понимаю его, он считал, что мои самые глубокие желания коренятся в «либидо», то есть являются животными по своей природе. В основном они хотят завоевывать и получать сексуальное удовлетворение. Мои желания крайне нецивилизованны и были бы разрушительны для меня и других людей, если бы я позволил им выражаться без ограничений.

Понимание, которое я вынес, заключалось в том, что желание было по-прежнему недостойно доверия и, хотя его не нужно было подавлять, его нужно было перенаправлять к целям, приемлемым с точки зрения культуры. Согласно доктору Фрейду, у нас есть некоторое утонченное «ментальное оснащение», которое оберегает нас от непосредственного знания, чего же в первую очередь действительно хочет либидо. У нас есть и другая часть «ментального оснащения», позволяющая нам менять или сублимировать эти базовые желания в цивилизованные, например в творчество и продуктивность и, конечно же, в цивилизованную «любовь».

Смысл в том, что, если бы не знания, полученные от общества, я был бы неприрученным животным. Но если мне даны нужные книги и родители, а учителя и почитаемые общественные учреждения говорят мне, что делать, я могу возвыситься над своими животными желаниями и научиться быть «ответственным членом общества».

Когда я смотрю на краеугольные камни своего воспитания, то, к своему удивлению, вижу, что атеист Фрейд и мое религиозное

воспитание пребывали, по существу, в согласии друг с другом. Оба они допускали, что человеческая натура по своей сути плоха и требует контроля извне. Фрейд говорил мне, что я нуждаюсь в «цивилизации», а не в религии. Религия говорила мне, что я нуждаюсь в повиновении заповедям и законам ее Бога. Оба соглашались с тем, что мои желания доведут меня до беды. Моя религия говорила мне, что я плохой, но Бог спасет меня, Фрейд говорил, что я плохой по сути, но приобщение к культуре спасет меня. В результате получалось, что мне не следует доверять своему желанию. А если я не могу доверять своему основному желанию, то могу ли я вообще доверять себе? Ответом мне было: «Нет, вы не можете». То, чему вы можете доверять, — это вовсе не вы, а что-то вне вас. Все, чему вы можете доверять, — это ваш разум, который диктует вам, что нужно следовать общественному благу. Но если желание было плохим, что же будет питать мои попытки подчиняться разуму? Невысказанный ответ был тем же самым, что и в детстве, — страх. «Будь ответственным и продуктивным, *а не то...*»

Такое умственное построение, основанное на страхе, увеличивает зависимость от внешних источников контроля. Эти внешние силы интернализируются в виде концепций Я 1, которые осуждают как желание, так и поведение. Когда я теряю связь с естественным инстинктом Я 2 и становлюсь субъектом различных циклов вмешательства со стороны Я 1, мне приходится платить высокую цену с точки зрения человеческого достоинства, радости, выражения и способности добиваться лучших результатов.

Существует ли природная, самогенерирующаяся амбиция? Возможно, самое очевидное слово для желания, которое мотивирует работу, это *амбиция*. Но это слово имеет некоторый негативный дополнительный оттенок. Мой словарь Вебстера несколько двусмысленно объясняет первое значение этого слова: «страстное и иногда неумеренное желание чего-либо». Словарь American Heritage Dictionary отражает ту же неоднозначность: «страстное или сильное желание добиться чего-либо, например славы или власти». Приходит на память знаменитая надгробная речь Марка Антония:

*...Честный Брут
Сказал, что Цезарь был властолюбив.
Коль это правда, это тяжкий грех,
За это Цезарь тяжело заплатился²⁴.*

Как ни прискорбно, но *амбиция* — именно то слово, которое обозначает желание или стремление большой силы. Когда мы говорим о слепых амбициях, это означает узкий фокус, пренебрегающий правами и законными заботами других. Предполагается также, что желание настолько сильно, что его нельзя легко спугнуть противоречивыми ожиданиями или мнениями других или приоритетами меньшей важности.

Когда я спросил своего сына, который учился на первом курсе колледжа, как он понимает слово «амбиция», он ответил: «Без нее задницу не сдвинешь с места!»

Что мне нравится в слове *амбиция* (ambition), так это то, что оно обозначает сильное желание, исходящее изнутри. Амбиции нельзя научить. Прошу прощения за игру слов, мне нравится думать, что мы могли бы называть неотъемлемые желания человека словом «ambition», то есть сильное желание, исходящее от того, кто я *есть* (who I am).

Чтобы добиться амбициозных целей, требуется большое усилие, которое должно исходить из большого желания. Когда мы устанавливаем цели — индивидуальные, групповые или организационные, — мы тратим время и усилия на рассмотрение направления наших целей (чего мы хотим достичь и как), но не на изучение того, достаточно ли желания для поддержания необходимых усилий, чтобы преодолеть препятствия и добиться результата.

В спорте всегда было ясно, что отличные результаты требуют желания. Талант и ум без сердца никогда не победят. Так и работа требует амбиций, а большая работа требует больших амбиций. Возможно, вернее обратное: большие амбиции требуют выполнения большой работы. Если амбиции были свойственны нам в детстве, что же случилось с ними теперь? Что мы с ними сделали?

Первые амбиции, позволяющие отличиться. Когда мне было 10 лет, у меня была естественная амбиция стать лучшим футболистом. Вот пример желания, которое поддерживала моя среда (учителя, родители и друзья). Никакого конфликта. Мой отец брал меня в Голден-Гейт-Парк в Сан-Франциско на футбольные матчи в те дни, когда за «Форти Найнерз» играл Фрэнки Элберт. Сам я был относительно мал ростом и восхищался этим талантливym и бесстрашным квотербеком ростом около 180 сантиметров. Наблюдение за его игрой вдохновляло мое

желание. Я хотел играть как он — там и тогда. Иногда после игры, пока еще не зашло солнце, играя с ребятами, я отступал от линии атаки, вытянув левую руку перед собой и примериваясь, как передать пас моему ресиверу для тачдауна²⁵. Чистая амбиция. То, что я видел, того мне и хотелось.

Что здесь было важно для меня: никому не нужно было говорить или учить делать передачи, как Фрэнки Элберт. То, что я видел, было возможностью, и ничто не говорило мне, что я не справлюсь. В моей голове не было голоса, который бы говорил: «Он бросает на 50 ярдов, а ты только на 20». Никакого оскорбления, ограничения, неадекватности. Только: «Я хочу делать это так же». И иногда мой пас попадал в вытянутые руки моего ресивера для тачдауна с той же точностью и с теми же результатами. Смысл заключался не в том, что мы можем извлечь пользу из наших моделей, а в том, что нечто внутри нас может реагировать, вдохновляться и работать на все более высоком уровне. Я говорю именно об этой неотъемлемой способности. Имеет значение не то, как она работает, а то, что она существует.

Наша природная амбиция — это наше самое ценное сокровище. Без нее никакое количество таланта и способностей не могут произвести ценность для человека или общества.

Страсть может быть направлена на множество различных целей. Один человек может направить ее к славе, чтобы завоевать признание и чувство значимости, другой — к богатству, чтобы обеспечить себе покупательную способность, третий — к политической власти. Мои отец и мать могли направлять свою страсть на пользу своей семьи. Многие люди, возможно, готовы указать вам, куда направить амбиции, но они — не *вы*. Они не могут знать, чего вы действительно хотите или к чему вам следует прислушиваться.

Прислушиваемся к ощущаемому желанию

Хочу ли я работать или работа — это то, что я делаю, когда прекращаю делать то, что хочу? Могу ли я крепче соединиться с амбицией, которую чувствовал в детские годы? Я могу, по крайней мере, принять решение учиться прислушиваться к ней.

Эксперимент по слушанию голоса Я 2. Я мог бы провести эксперимент, упражнение: как непосредственно слушать это ощущаемое желание. Я мог бы слушать, что оно может сказать мне, без

предубеждения и просто записать это без купюр. Я мог бы провести этот эксперимент здесь и сейчас и дать читателю возможность подслушать. Если бы я мог научиться слушать и записывать желание, это был бы шаг, еще не предпринятый в моей собственной *Внутренней игре*.

Я хочу спеть свою песню. У меня больше ни на что нет времени. Пусть эти заметки будут стоять затраченного на них времени.

Эти слова кажутся неожиданными, но они правдивы. Я чувствую себя более расслабленным, дыхание стало спокойнее. Я вижу, что нужно сделать выбор. Я могу слушать свои мысли о том, что писать дальше, или прислушиваться к этому чувству. Интересно, осмелюсь ли я позволить этому чувству вести меня к словам, которые я должен записать. Готов ли я принять это чувство, дать ему аутентичность?

Оно говорит так, как будто у него есть что сказать мне. И это — нечто отличное от того, что мне может прийти в голову в связи с написанием заметок. Что, если я попытаюсь соединиться с ним? Я чувствую, как будто мне нужно ослабить некоторый контроль. Почему у меня возникли колебания? Я не знаю, что за «песню» оно споет. Будет ли в этом смысл? Будет ли это приемлемым? Для моих читателей, для меня самого? Я чувствую себя более уязвимым, чем обычно. Я не знаю, чего ожидать. И все же меня волнует эта возможность.

Я пойду с этим чувством туда, куда оно поведет меня, и послушаю его песню. Может быть, в этой песне будет что-то и для меня, и для читателей. Я не знаю. Я не претендую ни на какое волшебство, которое может гарантировать, что эти слова достигнут их. Я буду верен этому чувству и последую за ним. Я запишу слова песни, которую услышу. Я буду дальше слушать это ощущаемое желание. Я попробую не перевернуть его и не превратить его во что-то другое.

Я не раб. Я не работаю под нажимом. У меня есть что раскрыть, и я хочу раскрыть это. Я свободен и работаю только свободно.

Смелые и уверенные слова этого голоса, который кажется таким слабым и мягким. Кажется, он гораздо тише голосов, требующих от меня того, чтобы я делал свою работу. Он совершенно отличается от голосов обязанности и долга, которые учат меня выполнять свои обещания. Тот громкий голос слышен ясно. Голос, к которому я сейчас прислушиваюсь, звучит по-другому и говорит о другом:

Будь отзывчив. Я — твое чувство. Я — подлинное. Я там, где ты можешь найти минуты и часы радости.

Я работаю для себя. Мне нравится то, что я делаю. Я считаю, что работа — это одна из самых удивительных возможностей живого человека. Работа — это моя игра. Но это игра с целью. Эта цель — моя, а не издателей и не читателей. Я — не просто автор в тебе, источник творческих усилий. Я — это ты в тебе. Мне нравится выражать себя через разные виды работы.

В этом голосе для меня удивительно то, что он говорит в настоящем времени. Он не говорит: «Я хочу быть свободным». Он говорит: «Я уже свободен». Я продолжаю слушать, что он еще хочет сказать мне.

Я не против сроков. Я не против требований. Это — факты игры, в которую ты играешь. Я не против того, что когда я играю в теннис, есть победитель и проигравший, линии на корте и сетка, через которую летит мяч, и эти правила отличаются от тех, которые я должен соблюдать, когда еду по дороге на машине и должен держаться на своей полосе. Ограничения сами по себе не беспокоят меня. Они — как берега реки. Мне нравится течь, я чувствую океан, к которому плыву. Берега реки, скалы, меняющийся уклон, даже плотины на пути не имеют отношения к океану, к которому я движусь. Я теку, потому что такова моя природа. Возможно, сейчас я не выгляжу достаточно сильным, но я увеличиваю свой поток. Капля за каплей я становлюсь достаточно сильным. Это тоже часть моей природы.

Каждый раз, когда ты слушаешь меня, к моей реке добавляется капля, и я становлюсь больше. Капли становятся ручейком. Ручеек встречается с другими и становится потоком, а потом и мощной рекой. Так растет мое желание. Из искорки интереса — к осязаемому желанию и страсти. С терпением и некоторым доверием я могу стать рекой страсти.

Этот голос кажется мне настоящим. Он знаком и незнаком мне одновременно. Я делаю паузу, чтобы подумать о выборе. Вдруг я слышу обеспокоенный голос моего Я 1:

— А как же с твоим обязательством по срокам? Что насчет планов и организации?

Я отвечаю:

— Для этого есть другое время.

— Но ты медлишь. Ты нарочно отстаешь, — обвиняет меня голос.

Я уже достаточно времени провел на рабочем месте в корпорации, чтобы знать, что я не один такой, что и другие склонны позволить чему-то срочному взять верх над важным. Разве не это чувство бремени и давления от «всего, что для меня приготовлено» стало частью работы для миллионов и миллионов людей? И за всеми этими прессингами есть постоянно присутствующая финансовая подоплека, связанная с работой, не выполненной в срок.

Есть ли у меня выбор? Является ли чувство оказываемого давления неизбежной частью работы? Должен ли я просто смириться с ним и работать дальше? Суть всего, что я пока записал, состоит в том, что я хочу чего-то еще. Я желаю работать свободно. Я желаю работать в режиме, который совершенно не похож на работу под давлением. Я знаю, что мне никогда не удастся выполнить *всю* работу. Гора невыполненных заданий может уменьшиться, но потом она снова вырастет. Могу ли я выполнять работу без того, чтобы на меня давили? Есть ли какой-то другой способ? «Да. Ты можешь работать умнее и делать больше за меньшее время», — говорит голос в моей голове, который звучит с превосходством. Спасибо, господин Консультант. Я благодарен вам за совет. «Тебе нужно организовать и взяться за дело — шаг за шагом», — говорит еще один. Спасибо, господин Надсмотрщик. Ваш совет нам уже известен. Не могу отказать вашему совету в мудрости. Но часть меня не поддается полностью этому житейскому совету. Это то спокойное желание, которое я ощущаю, когда требования в моей голове звучат не так громко. Дайте мне успокоиться и еще раз прислушаться к голосу своего желания.

Существуют внешние требования. Не отвергай их. Но посмотри, вписываются ли они в твое течение. Несколько минут мы продвигались вперед совсем неплохо. Мы движемся в нужном направлении. Тебе это нравится, это поможет и некоторым читателям. Твои сроки будут соблюдены, а может быть, и нет. Будущее нельзя полностью контролировать. Но позволь всем своим мотивам влиться в мою реку, а не наоборот. Возьми их с собой. Ничего, если моя река немного замутится. Я знаю, как использовать все, что попадает в меня. Мое движение позволяет грязи осесть на дно. В моей реке свободы мутные воды твоей напряженной работы очистятся.

В твой последний день на этом свете у тебя наконец не будет давления. Но будет слишком поздно, потому что не будет и времени. Совсем не будет времени, чтобы понять, что такое свобода. Не будет времени узнать, как работает или отдыхает свободный человек. Не будет времени, чтобы узнать меня. А это стоит того. Сделай это сейчас. Войди в эту реку. У тебя получится. Ты можешь выбрать, на кого работать — на внешние требования или на меня — меня, который на самом деле ты сам, меня, который уже свободен. Можно сделать еще один выбор — проигнорировать то, что у тебя есть выбор. Но тогда ты будешь силой другой реки — реки требований или восстанием против них, восстанием, которое является притоком тех же мутных вод.

Ты получишь свободу в тот момент, когда перейдешь мою границу. Ты волен прийти и идти по своему выбору. Приходи. Приходи просто потому, что тебе здесь понравится. Приходи, чтобы просто быть свободным. Пойми заключенный в этом успех.

Через полчаса у меня встреча с клиентом. Времени на подготовку мало. Я чувствую, как на меня действует давление недостатка времени. Мне просто хочется, чтобы все было просто. Я хочу бодрствовать. Это важно для меня. Посмотрим, что получится...

После встречи я возвращаюсь в свой офис и делаю небольшой СТОП, чтобы поразмыслить о встрече. Это было так же волшебно, как и играть в теннис «в зоне». Та же экономия усилий ради получаемых результатов. Я задал лишь несколько вопросов и был полностью поглощен клиентом, высказывающим идеи, которые мы оба сочли оригинальными и практичными. Ничто во внешнем мире не казалось бы мне столь замечательным. Встреча была лишена какого-либо внутреннего или внешнего конфликта. Я подумал, что если бы все мои встречи были такими, я бы совсем не чувствовал усталости в конце дня.

В тот же день я получил факс от клиента: «Я так долго чувствовал себя на работе роботом. Каждый день работал механически и эффективно. Работал, работал, работал! Наша встреча разбудила ту часть меня, которая была так безжизненна и была создана для более счастливого сердца. Спасибо...»

Это довольно распространенное явление — чувствовать себя на работе роботом. Иногда я успокаиваю себя мыслью о том, что механизация может казаться эффективностью. Но следует ли утешаться или беспокоиться об этой механической эффективности? Я говорю себе, что работаю эффективно, если я делаю работу в срок. Другие согласятся

со мной. Эффективность измеряется с точки зрения внешнего результата. А другие результаты? Насколько эффективна была работа с точки зрения человеческих результатов, с точки зрения влияния работы на работающего?

Вот в чем суть дела. Пока я определяю *работу* как то, что совершается вне меня, это неизбежно будет одномерная награда. Но когда я признаю, что работа оказывает явное влияние на работника, это уже многомерная игра. Можете ли вы считать, что ваш начальник или контролер интересуется тем, работаете ли вы свободно или нет, или тем, не превращаетесь ли вы в подобие робота? Вероятно, нет. Но имеет ли это различие какое-либо значение для вас? Робот во мне может добиться многих результатов, которые дают компенсацию в виде долларов и репутации. Но без самоанализа и осознания моей природы человеческого существа ни внешние результаты, ни внешняя компенсация не могут измерить истинную ценность моего времени.

Свобода от и свобода для

Я — ирландец. Мы, ирландцы, знамениты своим бунтарским духом. Что бы ни ограничивало человека или ни захватывало власть над ним, это повод для бунта. Все же свобода, которой я ищу, не может быть завоевана просто ударами о прутья клетки. Свобода, которой я добиваюсь, — это не столько свобода от, сколько свобода для. Я помню яркий пример — молодую птицу посадили в клетку с другими птицами. Сначала она непрерывно билась о прутья, пытаясь вырваться. Обитатели клетки старались успокоить ее, говоря о легкодоступной еде и воде, качелях и блестящем зеркале. Довольно скоро птица осознала свою судьбу и оставила попытки вырваться. Однажды крупная птица села на клетку и открыла дверцу. Некоторые птицы увидели открытую дверцу и вылетели. Но наша молодая птица не поняла, в чем дело. Она забыла, как надо летать.

Порыв к свободной работе — это не просто свобода от внешних ограничений. Это не просто свобода от избытка требований или недостатка ресурсов. Это достижение как внутренней, так и внешней мобильности. Это свобода радоваться, расти и реализовываться. Это свобода самого себя, вот что важно, — самого себя, который с рождения хотел радоваться и учиться во всем, что бы он ни делал. Очень легко утратить связь с нашей природной сущностью перед лицом внешних требований, и особенно тогда, когда важные институты или люди

говорят нам, что они важнее всего. Когда мы окружены этой идеей в течение многих лет со всех сторон, трудно не начать верить в это и забыть себя, что и сделали почти все, кроме наших самых близких друзей. Ясно, что единственный способ исправить ситуацию — стать самому себе близким другом.

Я даю волю этому долго заглушаемому голосу в себе. Он еще больше смелеет. Я не ограничиваю его. Он говорит со мной и с вами, если вам хочется слушать.

Работники мира, вы были закованы в сдерживающие вас оковы не правящим классом, не «превосходящей» расой или обществом, государством или руководителем. Вас заковал не кто иной, как вы сами. Те, кто стремится вас эксплуатировать, сами несвободны, потому что они не ценят свободу. Кто же это, кто на самом деле дает вам работу и приказывает взвалить на себя свой ежедневный труд? И кому же вы позволяете проводить оценку адекватности своего труда? Кому вы дали власть держать перед вами пряник и угрожать неодобрением? Кто, когда вы просыпаетесь каждое утро, отправляет вас к тому, что вы называете своей работой?

Есть ли за словами «Я должен» слова «Я хочу», или вы уже так давно забыли о себе, что «Я хочу» существует только как идея в вашей голове? Если вы отключились от желаний своей души и тонете в океане «должен», восстаньте и сбросьте своего хозяина. Начните путь к эмансипации. Работайте только как независимый работник.

Спросите себя всерьез: есть ли у меня другой хозяин, кроме меня самого? Чьи команды я выполняю и какая угроза стоит за этими командами? Порвать связи с вашим внутренним хозяином может быть сложнее, чем порвать какие-нибудь внешние цепи. Это менее очевидные цепи, которые сковывают вашу мысль и вашу страсть.

Если в один прекрасный день вы найдете ключ к этим цепям у себя в руках, откроете ли вы ворота и выйдете ли? Даже если бы вас вывела из тюрьмы благоволящая рука и вам бы сказали, что вы свободны, не начнете ли вы искать для себя еще одну надежную тюрьму? Сказать: «Я хочу быть свободным» проще, чем действительно хотеть быть свободным. Поэтому спросите себя еще раз: кто ваши тюремщики? Не кажется ли вам голос одного из них голосом вашего отца, который говорит голосом своего отца? Знаете ли вы, откуда исходят эти команды? Не от бога ли, созданного человеком, с его наградами и наказаниями? Или это «бог»

общества, чье мнение вы должны воспринимать и чьего одобрения вы добиваетесь? Это грандиозные боги. Преклонялись ли вы перед ними за то, что они предлагают? Проверили ли вы для себя, что они дают на самом деле?

Если вы работаете, сделайте выбор, не принося в жертву самого себя. Можете ли вы позволить себе поступить иначе? Разве каждый момент вашей жизни, потраченный на службу бессмысленным требованиям, не забирает меру самого драгоценного вашего ресурса — времени? Дайте себе надежду. Разожгите пламя своей решимости.

Не ждите общество, компанию, начальника или коллег. Разве у вас есть время ждать? Будьте свободны сами. Не ищите разрешения или согласия, потому что вы — одни. Не ищите признания вне себя.

Работа начинается и заканчивается благодаря желанию. Все усилия, прилагаемые для того, чтобы работать свободно, должны в конце концов укорениться в чем-то глубочайшем порыве. Только голос, который исходит из этого желания, может вести вас в верном направлении. Чтобы работать свободно, все мы должны научиться слушать его подсказки. Никогда не рано и не поздно ступить на этот путь.

Благодарности

Выражаю всем огромную благодарность за щедрую помощь в работе над этой книгой и особое спасибо — моему другу-руководителю, фигурирующему в книге как Д. Р. Его удивительные взгляды так существенно повлияли на изложенные в ней основные идеи.

Д. Р.

Кэтлин Ланкастер

Ли Будро

Лесли Дейч

Мэри Уишерд

Оуэн Плант

Р. Дж. Рават

Шон Броли

Уильям Касофф

Тим Эндрюс

Билл Уишерд

Чанка Муи

Чак Нейтан

Дайанн Кори

Эрика Андерсон

Грэм Александер

Грэм Вулф

Айрин Голви

Жан-Мари Бонту

Джо Симоне

Валерио Паскотто

Джон Хортон

Джон Керк

Джон фон Тойбер

Джон Уитмор

Лоринг Бейкер

Митч Диткофф

Майкл Болджер

Оле Грюнбаум

Пиа Грюнбаум

Прентис Ючида

Об авторе

Тимоти Голви — автор ставших бестселлерами книг из серии «Внутренняя игра» и создатель корпорации Inner Game, которая применяет принципы и методы *Внутренней игры* для развития мастерства у групп и отдельных людей. Он читает лекции по всему миру, проводит групповые тренинги и семинары как коуч-консультант. С ним можно связаться по адресу: The Inner Game Corporation, P.O. Box 875, Agoura Hills, CA 91376 или на сайте <http://www.theinnergame.com>.

Примечания

[13.](#) Беррес Фредерик Скиннер (1904–1990) — выдающийся американский психолог. *Прим. пер.*

[14.](#) Рэдклиффский колледж был основан как учебное заведение для девушек в 1879 г., имел общий с Гарвардом преподавательский состав; с 1999 г. входит в состав Гарвардского университета. *Прим. пер.*

[15.](#) Генри Киссинджер (р. 1923) — американский политолог и государственный деятель, лауреат Нобелевской премии мира 1973 г. *Прим. пер.*

[16.](#) Just Do It! — рекламный слоган компании Nike. *Прим. пер.*

[17.](#) Герой американского сериала «Звездный путь» (Star Trek). *Прим. ред.*

[18.](#) В 1920-х годах американский физиолог Уолтер Кеннон описал, как организм справляется со стрессом, назвав этот механизм «реакцией борьбы или бегства». В момент стресса в кровь выбрасываются адреналин, норадреналин и кортизол, что приводит к увеличению частоты сердечных сокращений, учащению дыхания, росту артериального давления и снижению кровотока, благодаря чему вырабатывается энергия, необходимая для защитной реакции организма в момент опасности — либо бегства, либо борьбы. *Прим. ред.*

[19.](#) Генеральный директор компании. *Прим. ред.*

[20.](#) Бейб Рут, или Джордж Герман Рут — младший (1895–1948), — звезда американского бейсбола. *Прим. ред.*

[21.](#) Вуди Хейес — старший тренер по американскому футболу Университета штата Огайо. *Прим. пер.*

[22.](#) Винс Ломбарди — знаменитый тренер по американскому футболу. *Прим. пер.*

[23.](#) Джон Вуден — легендарный тренер баскетбольной команды Калифорнийского университета, Лос-Анджелес. *Прим. пер.*

[24.](#) Шекспир У. Юлий Цезарь / пер. М. Зенкевича. *Прим. пер.*

[25.](#) Квотербек и ресивер — позиции игроков в американском футболе, тачдаун — один из способов набора очков. *Прим. ред.*