

The background of the entire cover is an underwater photograph. A large, dark, rusted metal anchor is suspended by a heavy chain that extends from the top right corner towards the center. The anchor is positioned diagonally, with its flukes pointing downwards. The water is a deep teal color, and the seabed is covered in green, textured coral or seaweed. Small fish are visible swimming in the background.

РОБЕРТ КИГАН  
ЛИЗА ЛЭЙХИ

# НЕПРИЯТИЕ перемен

КАК ПРЕОДОЛЕТЬ  
СОПРОТИВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМ  
И РАСКРЫТЬ ПОТЕНЦИАЛ  
ОРГАНИЗАЦИИ



**Эту книгу хорошо дополняют:**

**Культура для каждого**

Как стать организацией осознанного развития

Роберт Киган

**Открывая организации будущего**

Фредерик Лалу

**Сердце перемен**

Как добиваться изменений легко и надолго

Чип Хиз и Дэн Хиз

**Лидер и племя**

5 уровней корпоративной культуры

Дэйв Logan, Хэли Фишер-Райт и Джон Кинг

Robert Kegan  
Lisa Laskow Lahey

# Immunity to change

---

How to Overcome It and Unlock Potential  
in Yourself and Your Organization

---

HARVARD BUSINESS PRESS  
BOSTON, MASSACHUSETTS



Роберт Киган  
Лайза Лэскоу Лейхи

# Неприятие перемен

---

Как преодолеть сопротивление изменениям  
и раскрыть потенциал организации

---

*Перевод с английского  
Михаила Попова и Марины Бобровой*

МОСКВА  
«МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР»

2017



УДК 658.5  
ББК 65.290  
К38

Научный редактор Евгений Пустошкин

Издано с разрешения Harvard Business Review Press, a division of Harvard Business School Publishing Corporation (США) и литературного агентства Александра Корженевского (Россия)

*На русском языке публикуется впервые*

*Книга рекомендована к изданию Юлией Кобринович и Сергеем Кимом*

### **Киган, Роберт**

К38      Неприятие перемен. Как преодолеть сопротивление изменениям и раскрыть потенциал организации / Роберт Киган, Лайза Лейхи; пер. с англ. М. Попова и М. Бобровой; [науч. ред. Е. Пустошкин]. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. — 361 с.

ISBN 978-5-00100-615-2

Современные руководители и их команды зачастую сталкиваются с проблемой крайне тяжелого внедрения перемен в организации. Люди сопротивляются любым изменениям — даже если всем сердцем их поддерживают. Исследования в этой области показывают, что проблема перемен зачастую не является проблемой воли. Основной трудностью становится устранение разрыва между тем, чего мы хотим и тем, на что мы действительно способны. Авторы этой книги, более 30 лет изучающие в Гарварде проблемы человеческого развития, подробно показывают, как вы можете преодолеть «иммунитет к переменам» и повести свою компанию вперед.

УДК 658.5  
ББК 65.290

Все права защищены.  
Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 978-5-00100-615-2

© 2009 Harvard Business School Publishing Corporation.  
Published by arrangement with Harvard Business Review Press (USA) via Alexander Korzhenevsky Agency (Russia)  
© Перевод, издание на русском языке, оформление.  
ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2017

*Бернарду и Сарали Киган*  
*Моим мальчикам — Биллу, Заку и Максу Лейхи*

# Оглавление

|                                         |    |
|-----------------------------------------|----|
| Предисловие к российскому изданию ..... | 11 |
| Предисловие .....                       | 13 |
| Введение .....                          | 19 |

## Часть I

### Скрытая динамика в неприятии перемен

|           |                                                  |    |
|-----------|--------------------------------------------------|----|
| [Глава 1] | Проблема перемен: пересмотр .....                | 29 |
| [Глава 2] | Что такое неприятие перемен? .....               | 50 |
| [Глава 3] | «Мы никогда не могли выразить это словами» ..... | 82 |

## Часть II

### Преодоление неприятия перемен в организациях, у сотрудников и в командах

|           |                                               |     |
|-----------|-----------------------------------------------|-----|
| [Глава 4] | Преодоление неприятия перемен в группах ..... | 111 |
| [Глава 5] | Дэвид не любит делегировать задачи .....      | 156 |
| [Глава 6] | Кэти не может себя сдерживать .....           | 181 |
| [Глава 7] | Случай в фармацевтической компании .....      | 209 |



Часть III  
Дело за вами

|                     |                                                       |     |
|---------------------|-------------------------------------------------------|-----|
| [Глава 8]           | Раскрываем потенциал .....                            | 245 |
| [Глава 9]           | Выявление иммунитета к изменениям .....               | 262 |
| [Глава 10]          | Преодолеваем иммунитет к изменениям .....             | 285 |
| [Глава 11]          | Выявляем коллективный иммунитет<br>к изменениям ..... | 312 |
| [Заключение]        | Развивай себя сам .....                               | 332 |
| Благодарности ..... |                                                       | 349 |
| Примечания .....    |                                                       | 354 |



# Предисловие к российскому изданию

**Я** познакомилась с этой книгой в 2012 году, когда училась в Harvard Business School на курсе Leading Professional Service Firm. Объем литературы, которую нужно было вдумчиво прочитать, готовясь к курсу, превышал мои самые смелые представления о возможностях человека. И в этом насыщенном потоке знаний, теорий, исследований книга Кигана и Лайзы Лэскоу стала ярким маяком, указав не просто направление необходимых изменений, но и конкретные шаги — простые, логичные, четкие. Я прочитала ее на одном дыхании и очень естественно приняла как руководство к действию.

Каждый из нас в какие-то моменты жизни ощущал нежелание перемен — от легкого «зависания» до горячо поддерживаемого убедительными аргументами сопротивления. Иногда мы замечаем упущенные возможности, а иногда промедление может быть фатальным. В своей книге Киган приводит такой пример: только один из семи пациентов готов изменить свой образ жизни — отказаться от курения, больше двигаться, изменить стиль питания — по рекомендации лечащего врача. Даже тогда, когда альтернативой является скорая смерть. Сейчас, когда скорость технологических и социальных изменений нарастает многократно, многие компании ведут себя подобно этим пациентам: не будучи способными решиться на перемены, они несутся к гибели. И экономические трудности вряд ли могут служить веским

оправданием, ведь в тех же условиях другие руководители, наоборот, выводят свои компании к новым вершинам, рынкам, решениям. Все дело в том, как их корпоративные лидеры умеют работать со своим иммунитетом к изменениям.

Эту книгу необходимо читать с блокнотом и карандашом, составляя свой собственный список критериев, действий и шагов, которые в итоге и позволят ощутить жизнь не как трудную дорогу с препятствиями, а как исполненное смысла, открытий и радости путешествие, преобразующее вас и мир вокруг.

**Оксана Морсина,**  
**управляющий партнер, RosExpert**

# Предисловие

**Н**аписание этой книги у нас ушла вся наша профессиональная жизнь. В ней представлен новый, но уже проверенный на практике подход к повышению эффективности людей и коллективов.

Да, мы шли проторенным путем. Идеи и методики, которые описаны в этой книге, активно применялись в железнодорожной сети одной из стран Европы, в крупной транснациональной финансовой корпорации, в одной из самых известных американских корпораций из сферы высоких технологий. Они были использованы руководством Национального агентства по защите здоровья детей, нескольких школьных округов в США и директорами подведомственных им учреждений, старшими партнерами одной из ведущих консалтинговых компаний и лидерами одного из самых быстрорастущих профсоюзов США.

Но путь не был прямым. Честно говоря, изначально мы не планировали заниматься проблемой, за решение которой нас теперь хвалят. Это проблема сокращения разрыва между тем, что люди *намерены сделать*, и тем, на что *они способны*. 25 лет назад мы мало чем могли быть полезны упомянутым организациям. Мы понимали, что наше исследование стоит всей человеческой жизни, но тогда не знали, что эта работа позволит нам познакомиться с лидерами и их командами из государственных и частных компаний США, Европы, Азии и Африки.

Мы начинали как академические психологи, занимавшиеся проблемами развития мыслительной активности и комплексности мышления у взрослых. Один из нас (Киган) взялся

[ 14 ]

за теоретические аспекты нашей новой концепции, а другая (Лейхи) — за разработку методик исследований, оценку их эффективности и «настройку». В 1980-х наша работа открыла нам нечто совершенно новое, что вызвало интерес у коллег-ученых и практиков по всему миру. Мы доказали возможность развития взрослых людей. Многие верят (и тому есть даже научные доказательства), что наш ум, как и тело, «не растет» после совершеннолетия. Но мы обнаружили, что некоторые участники наших исследований освоили сложные и эффективные пути познания мира.

Новые идеи роста возможностей человека, которые мы разрабатывали, тогда были восприняты прохладно, но наши долгосрочные исследовательские программы (определенные параметры у одних и тех же людей оценивались на протяжении многих лет) показали: люди развиваются в определенной последовательности. На каждом новом уровне («плато») мышления человек преодолевает ограничения предыдущего уровня. Дальнейшие исследования продемонстрировали: каждый качественный «рывок» вперед усиливает способности не только *видеть* (внутренний и внешний мир), но и *действовать* более эффективно (подробнее см. главу 1).

Но мы обнаружили, что многие, выйдя из юношеского возраста, уже не развивают новые уровни мышления, а если и продвигаются в этом смысле вперед, то недалеко. В глубине души мы всегда оставались педагогами (и строили карьеру не в высших школах менеджмента, а в высших школах педагогики), поэтому хотели узнать, может ли человек сам развить широту и комплексность своего мышления. Или успех здесь — дело случая, которым невозможно управлять? Или людям можно помочь в саморазвитии? Мы исследовали эти вопросы и в 1990-х совершили второе открытие.

Раньше мы изучали развитие мышления с внешней стороны, объективистски, пытаясь описать структуру осмысления окружающей действительности и проследить изменения в ней. Но в 1990-х, еще не вполне осознанно, мы начали продвигаться во внутренний мир человека в поисках главного мотива, который определяет наш уровень мышления. И тогда мы открыли явление, которое назвали «*иммунитетом к переменам*», или

«неприятием перемен». Это была до тех пор скрытая от ученых внутренняя сила, которая активно (и очень эффективно) удерживает от любых изменений, поскольку стремится сохранять восприятие мира, свойственное человеку. [15]

Впервые мы представили читателям идею «неприятия перемен» в книге «Как наша манера общения может изменить наши методы работы»\*, которая вышла в 2001 году. Там мы познакомили публику с обманчиво простой на первый взгляд методикой, которая разрабатывалась много лет и благодаря которой люди могут обнаружить в себе скрытые мотивы и убеждения, удерживающие их от перемен в себе — необходимых и желательных (независимо от цели — «быть смелее в отношениях с людьми» или «сбросить вес»).

Читатели встретили книгу с энтузиазмом, поскольку в ней излагались результаты нашей работы с людьми (по несколько тысяч человек в год) именно в плане изменения «неприятия перемен» (в главе 9 мы дадим соответствующие рекомендации). Многие удивлялись: «Мне еще никогда не доводилось видеть такое!» или «Я читал книгу три часа и узнал больше, чем за три года бесед с психоаналитиком!» Но если честно, на самом деле люди хотят, чтобы новая идея давала мощный эффект — причем быстро. И мы хорошо знаем, что велика разница между самой идеей и нашей способностью предпринимать активные действия для ее реализации.

Мы понимали, что создали эффективную и практичную методику, но пока не удовлетворили истинную потребность читателей (они хотят не столько узнать, *почему* кто-то не может делегировать полномочия подчиненным или не готов критиковать вышестоящих, а *научиться* делать это) и сами не достигли своих целей (уметь не только увидеть механизмы мышления человека, но и помочь людям преодолеть свои слабости и недостатки).

Вскоре после выхода нашей первой книги мы выступили перед большой аудиторией руководителей научных и кадровых подразделений ряда крупнейших компаний, входящих в список

\* Kegan R., Laskow Lahey L. How the Way We Talk Can Change the Way We Work. John Wiley & Sons, 2001.

[ 16 ]

500 лучших по версии журнала Fortune, а также крупнейших международных некоммерческих организаций. Они познакомились с нашими идеями еще на стадии их разработки и откровенно дали свои оценки. Мы не стали повторять, в чем состояло наше открытие. Мы попросили их опробовать наши идеи на себе под нашим руководством. На все про все ушло несколько часов.

Когда наш рабочий семинар был окончен, многие участники высказывали схожие мысли, но лучше других итог подвел руководитель отдела профессионального обучения одной крупной компании: «У меня для всех есть хорошая и плохая новости. Сначала о хорошей: я более 20 лет работаю в области повышения эффективности персонала, и ваша методика — самая действенная из тех, что я до сих пор видел. Как будто вы задумали реактивный двигатель во времена пропеллерной авиации. Вы показали нам, как идти вперед. А теперь плохая новость: вы пока не понимаете, что делать с этим реактивным самолетом, куда на нем лететь и как его посадить».

Во многом он был прав. После выхода книги из писем некоторых читателей мы узнали, что, сумев однажды взлететь на нашем «реактивном самолете», они даже смогли достичь пункта назначения. Но оказалось, что для большинства людей одной идеи, даже привлекательной, недостаточно, чтобы внести в свою жизнь изменения, рассчитанные на долгосрочную перспективу. Перед нами еще был непочатый край работы. Предстояло преодолеть третий порог, и на это у нас ушло восемь лет.

В этот период мы поняли, что помощь людям в самосовершенствовании и достижении перемен, к которым они не были готовы, несмотря на умные планы и решения, тесно связана с помощью в развитии нового мышления, которое выходит за прежние узкие рамки. Используя гипотезу нашего коллеги Рональда Хейфеца о различии между «техническими» и «адаптивными» преобразованиями, мы можем сказать, что некоторые личные целеустановки (особенно те, которые мы должны, но не можем осуществить) требуют, чтобы мы стали «больше». Мы должны «адаптироваться» к целям, чтобы их достичь.

Мы сделали такой вывод: чтобы продвинуться от *выявления* неприятия к его *преодолению*, необходимо создать эффективную



«платформу обучения», с которой можно добиться двух целей сразу. Мы понимали, что наша методика «диагностики» проясняет ситуацию. А именно это — стимул для повышения комплексности нашего сознания (мысленные структуры перестают быть «субъектом» и становятся «объектом», превращаются из «хозяина» в «инструмент»). Способность распознавать и усовершенствовать комплексность мышления, на наш взгляд, должна быть ключевым фактором в решении адаптивных задач. А стремление человека к адаптивным изменениям при грамотном подходе помогает трансформировать мышление.

[ 17 ]

Эта книга — результат нашей работы за последние годы. И чтобы проверить на прочность нашу методику, не стоит задавать вопрос «Помогает ли она достичь моих личных целей в самосовершенствовании?» (например, «Стал ли я смелее в общении?» или «Стал ли я лучше делегировать полномочия подчиненным?»); хотя, разумеется, было бы лучше, если бы ответом чаще было «да», чем «нет»).

Мы ставили перед собой более высокую цель. И здесь встает другой вопрос: «Помогает ли новая платформа обучения повышению комплексности мышления, то есть перемене, которая раскроет в человеке целый *комплекс* новых способностей, а не позволит ему достичь одной цели?» Если ответом будет «да», то выгода от применения *адаптивного* подхода будет во много раз больше, чем при достижении одной конкретной цели.

Знакомясь с примерами и идеями из этой книги, вы сами будете оценивать эффективность нашей методики. Если на второй, более трудный вопрос вы будете отвечать «да», то главный посыл этой книги — люди *могут* меняться — будет иметь для вас двоякое значение. Да, люди — даже взрослые — могут добиться самосовершенствования в конкретных сферах, даже если раньше здесь им ничего не удавалось. И да, люди — даже взрослые — могут повышать комплексность своего мышления, так же как в юном возрасте. И в процессе они способны приобретать более глубокое, ответственное и менее эгоцентрическое понимание действительности.

Если вы еще не ознакомились с нашими предыдущими книгами, можно заняться этим. Мы не надеемся, что вы сделаете

[ 18 ]

это. Это и не обязательно для того, чтобы почерпнуть максимум из данной книги. Если вы когда-либо предпринимали попытки (возможно, неудачные) изменить свою жизнь или пытались помочь другим изменить их жизнь, то эта книга для вас. Если вы руководите, управляете, советуете, тренируете и учите и предметом вашей заботы является *личное совершенствование ваших сотрудников или повышение эффективности вашей команды*, то эта книга тоже для вас.

Если вы знакомы с нашими работами, добро пожаловать к нам вновь! Возможно, читая книгу «Как наша манера общения может изменить наши методы работы», вы удивлялись: «Если вы раскрыли секрет неприятия перемен и помогли мне *увидеть* мою проблему, не открыли ли вы то, что помогло бы мне *решить* мою проблему?» Эта книга и для вас.

Если вы интересуетесь проблемами развития человека во взрослом возрасте, думаете о возможностях существенных рывков в усовершенствовании мышления, если вы читали книги Роберта Кигана «Эволюционирующее “Я”» и «В тупике»\* и вам интересно, что нового мы узнали, вы тоже входите в нашу целевую аудиторию.

И наконец, если вы знаете, что наша книга основана на теоретической и исследовательской работе по эволюции мышления и смысловому наполнению жизни, и если вы ожидали, когда же мы объединим их и обрисуем новые образовательные методики и адаптивный подход к изменениям, эта книга тоже для вас.

\* Kegan R. The Evolving Self: Problem and Process in Human Development. Cambridge: Harvard University Press, 1982; Kegan R. In Over Our Heads: The Mental Demands of Modern Life. Harvard University Press, 1998.

# Введение

**Р**уководителей не надо убеждать в том, что улучшения и преобразования в его организации должны быть первым пунктом его повестки дня. И им не нужны соболезнования по поводу того, как трудно менять себя и других. Мы все знаем, что изменения всегда даются тяжело, но часто не в курсе, почему это так и что с этим делать. Большинство популярных объяснений оказываются слабыми попытками ответить на вопрос, почему важные перемены даются нам с трудом. Мы не понимаем, насколько они срочные? У нас нет стимулов? Мы не знаем, что нам нужно, чтобы изменить ситуацию? Это и есть главные препятствия на пути перемен? Те, которые вы видите в себе и в тех, кто живет и работает вокруг вас?

Недавнее исследование показало: если кардиологи предупреждают своих пациентов из группы риска о том, что они *умрут*, если не изменят образа жизни — не сядут на диету, не будут заниматься физическими упражнениями и не бросят курить, — только один из семи способен серьезно изменить свою жизнь! И мы уверены, что остальные шесть больных *хотят жить*, увидеть еще много закатов и рассветов, порадоваться, как растут их внуки, и т. д. Они понимают серьезность и срочность изменений. Ведь в их случае самый мощный стимул — жизнь. Врачи убеждены, будто их пациенты знают, что им необходимо делать. Но изменить свою жизнь они не могут.

Если люди не готовы на изменения даже тогда, когда на кону их жизнь, как могут руководители любого уровня в разных организациях ждать успеха от преобразования (даже если сотрудники всей душой их поддерживают), когда ставки и возможная отдача от соответствующих мероприятий совсем не так высоки, как в случае больных-сердечников?

Поэтому нужно понять, что мешает переменам, а что способствует им.

[ 20 ]

Как и у пациентов кардиологов, проблемы с переменами, с которыми сталкиваются современные руководители и их команды, в большинстве своем не относятся к проблемам силы воли. Просто мы не можем ликвидировать разрыв между тем, чего мы искренне, даже *страстно* хотим, и тем, на что *действительно способны*. Устранение этого разрыва — главная задача психологии в XXI веке.

## Три главные проблемы

Несоответствие между нашим пониманием необходимости преобразований и перемен и недостаточным осознанием того, что нам мешает, составляет первую из проблем, требующих глубокого и всестороннего осмысления. Если вы похожи на руководителей, с которыми нам довелось работать в последние годы, то вы тоже наверняка скептически относитесь к тому, насколько может измениться человек (включая вас самих). Это подводит нас ко второй проблеме.

У современных компаний много вызовов и много возможностей. Они тратят ценные ресурсы — миллиарды долларов и невероятное количество времени — на то, чтобы повысить производительность работников. Трудно поверить, что весь этот обширный набор методов и методик — программы профессионального обучения, планы по самосовершенствованию, программы переподготовки руководителей, отчеты об эффективности деятельности, система коучинга руководителей и т. д. — не отражает глубокого оптимизма лидеров по поводу перспектив персональных перемен у их работников. Зачем тогда руководители тратят на это столько времени и денег?

Но всегда, когда нам удастся добиться доверительности в отношениях с этими руководителями, мы слышим (в основном в неформальной обстановке — за бокалом вина или хорошим обедом) от них: «Друзья, взглянем правде в глаза. Люди вообще-то не склонны к переменам. Эл всегда остается Элом. После 30–35 лет человек не меняется. Можно рассчитывать на небольшие

поправки на полях комплекса возможностей человека. Но если честно, по сути, остается только максимально использовать природные сильные стороны человека и эксплуатировать в своих интересах его слабости. Зачем выбиваться из сил самому и выбивать из несчастного работника перемены, которые он и не собирается осуществлять?»

[ 21 ]

Увы, показной оптимизм, выраженный во всех этих попытках развивать сотрудников, всегда скрывает глубокий пессимизм по поводу того, насколько люди вообще способны к переменам.

Мы видим эти пессимистические настроения. И истории, похожие на приведенную ниже, мы не раз слышали в разных странах и отраслях.

В нашей компании серьезно подходят к годовым отчетам работников. Это вам не карикатуры, на которых люди, входя в конференц-зал, поднимают глаза к небу и ждут, пока закончится психологический треп. Заслушивающие отчет и соображения работника руководители разных звеньев очень внимательны. На обобщение и анализ уходит много денег и времени. Все изучается очень тщательно. Иногда на совещаниях работники плачут. Они дают искренние обещания и составляют детальные планы того, что они изменят в своей работе из того, что нужно менять. Каждый из отчитывающихся покидает конференц-зал с ощущением того, что у него с работодателем состоялся искренний и глубокий разговор и что он с пользой провел время. А потом? Через год мы все снова собираемся в зале, и происходит ровно то же, что и год назад. В этой системе что-то работает не так.

Да, система работает неправильно. Именно поэтому мы и написали нашу книгу. У нас есть убедительный ответ на вопрос, могут ли сами люди и культура в организациях, где они работают, меняться.

Изменения, о которых вы прочтете здесь, — не «небольшие поправки на полях». И доказательство их возможности

[ 22 ]

основывается не на самообмане и искажениях самооценки. Оно опирается на оценки, часто анонимные, от самых жестких критиков: людей, которые окружают вас на работе и дома. Вот, например, отзывы наших клиентов.

Вы помогли Николасу, а можете так же помочь его партнерам? *(Один из наших клиентов)*

Вся наша команда замечает огромные перемены в Мартине. С ним стало приятно работать. Производительность нашей группы повысилась. Ранее я никогда бы не поверил в такое. *(Коллега)*

За многие годы у меня состоялся первый настоящий разговор с матерью. *(Член семьи)*

Сразу верится, что вокруг них действительно происходит что-то важное.

О том же свидетельствует и наш опыт сотрудничества с руководством школьного округа из далекого города. Мы сотрудничаем с ним уже несколько лет. А поскольку он далеко от нас, мы создали из местных специалистов команду «тренеров по переменам», которая включилась в программу. Однажды мы предложили очень перспективной кандидатке присоединиться к программе на заседании рабочей группы «тренеров». Она была очень опытным организатором школьного образования. Мы попросили ее посидеть, послушать и ощутить нерв той работы, которую члены команды проводили с нами.

Мы увлеклись обсуждением на совещании, но у нашей гостьи было встревоженное выражение лица. Через два часа после начала совещания она встала и молча вышла из конференц-зала. На ее лице застыло натянутое выражение, будто она испытала шок. В тот день она к нам не вернулась. «Эксперимент не удался». Так подумал один из нас.

Спустя несколько дней мы связались с одной из участниц нашей команды, которая случайно встретила ту женщину на улице.

Она подтвердила, что женщина была поражена. «Всю жизнь я работала с организаторами школьного образования, — сказала та. — И никогда не была на таком совещании. Я никогда не видела, чтобы люди так откровенничали и так ответственно подходили к делу. Я не слышала, чтобы люди высказывали соображения, которые могли привести к реальным изменениям в школе». (Вы скоро узнаете, что это за обсуждения.) Оказывается, она ушла потому, что у нее было назначено другое мероприятие. И спрашивала, как ей подключиться к команде «тренеров по переменам».

[ 23 ]

\*\*\*

На страницах этой книги будут изложены новые идеи и практические методики для руководителей, которые интересуются вопросами самообучения в организациях. Прошло уже около 20 лет с того времени, как появилась книга Питера Сенге «Пятая дисциплина»\*, где он впервые предложил руководителям задуматься об обучающихся организациях, и 25 лет после выхода книги Дональда Шона «Думающий практик»\*\*, где автор выделил мысль о необходимости думать на работе. Сегодня во всем мире, во всех отраслях руководители стремятся сделать свои организации самообучающимися, а себя заставить размышлять над собственными действиями.

Но вопросы индивидуального и коллективного обучения на работе должны быть подняты на новый уровень, чтобы организации могли соответствовать требованиям XXI века. Иначе мы можем обучаться и размышлять сколько угодно, но изменения, на которые надеемся и которых ожидают от нас другие, не произойдут. А все потому, что обучаться и размышлять мы будем, не меняя мировоззрения. И это подводит нас к третьей из проблем, затронутых в книге.

Наши коллеги из Массачусетского технологического института Сенге и Шон в конце прошлого века сподвигли многих современных руководителей к включению учебы в организациях

\* Издана на русском языке: Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации. М.: Олимп Бизнес, 2003.

\*\* Schön D. The Reflective Practitioner: How Professionals Think In Action. Basic Books, 1984.

[ 24 ]

в список приоритетных вопросов. Расширяется научная база и набор методик, интегрированных в концепцию самообучающейся организации. Но до сих пор не проработана очень важная ее сторона, которая лучше всего заметна людям, долгие годы занимавшимся исследованиями в области педагогики. Речь о недостаточной проработке вопросов развития взрослого человека.

Когда Сенге и Шон писали свои книги, нейробиологи уверенно полагали, будто мозг и мыслительная активность человека качественно не меняются после юношеского возраста. Но, как и другие ученые, совмещающие исследования с практикой, мы проводили свои разработки, которые показали совсем другую картину. Сегодня и теоретики, и практики считают, что развитие мышления человека необязательно заканчивается в период юношества. Но нужно еще осознать все последствия серьезного пересмотра наших возможностей.

Недостаточность понимания вопросов развития взрослого в теории обучающихся организаций сегодня особенно важна. Руководители все активнее просят и требуют от людей делать то, на что они неспособны, не имея достаточных подготовки и уровня развития мышления. В области «развития руководителей» излишний акцент делается на *руководителях*, и недостаточно внимания уделяется *вопросам развития*. Многие авторы пытаются выявить самые важные стороны лидерства и помочь развить нужные качества. Но мы игнорируем самый мощный источник любых возможностей — собственные способности (и способности людей, которые работают на нас), которые *в любом возрасте* обеспечивают нам победу над нашими огрехами в понимании смысла происходящего.

Если мы не научимся понимать суть развития человека: что это, что ему способствует, а что мешает, — то будем не развивать лидерские навыки, а всего лишь тренировать некоторые из них. Полученные на тренингах руководителей знания будут больше похожи на новые файлы и программы, работающие на базе существующей операционной системы. Они по-своему полезны, поскольку дают больше глубины и разнообразия в постижении действительности, но их использование ограничено



операционной системой. Истинное развитие — трансформация системы, а не расширение знаний или набора навыков.

Если вы руководитель любого уровня, то продвигаете свои планы и формулируете свои цели. *Но есть другие планы и цели, которые управляют вашим поведением.* [ 25 ]  
Причем вы этого не осознаете. Вы еще не готовы взять на себя ответственность за них. И чаще всего эти неосознаваемые программы мышления и поведения висят над вами дамокловым мечом и ограничивают возможности достижения выдающихся результатов.

Если вы не будете уделять развитию столько же внимания, сколько и лидерству, то ограничитесь только вашими планами и целями. Это не те цели или планы, которые неосознанно «руководят вами». Следовательно, ваша способность к переменам будет ограниченной.

Идеи и истории из этой книги предлагают вам путь к развитию, качественному расширению разума, а следовательно, повышению производительности. И не за счет эксплуатации природных данных, а за счет их обновления.

## Структура книги

Книга разделена на три части. Первая знакомит нас с новым восприятием перемен. Вторая показывает ценность подхода к сотруднику, командам и организациям. В третьей мы расскажем, как опробовать новые подходы.

Часть I начинается с краткого обзора достижений науки за последние 30 лет в вопросах развития комплексности сознания во взрослом возрасте и значения этих данных для работы. В главе 1 представлена научная и эмпирическая база для всех дальнейших идей и конкретных ситуаций. В главе 2 мы расскажем об открытии явления, которое удерживает нас от столь желанных перемен. Мы называем его «неприятием перемен». В главе 3 вы узнаете от двух руководителей, один из которых работает в бизнесе, а другой — в государственной организации, как

и зачем они привнесли наши идеи в работу своих коллективов и какую пользу получили.

[ 26 ]

В части II мы подробно расскажем о переменах в разных организациях и людях в ситуациях, когда они признают неприятие перемен и борются с ним. Эти люди работают в различных сферах и стремятся к самосовершенствованию. В главе 4 опишем ситуации, когда группы или команды оценивают свое неприятие перемен. В главах 5 и 6 поговорим о таких же ситуациях у отдельных людей. А в главе 7 мы затронем самую сложную модель: когда отдельные участники группы стремятся преодолеть неприятие перемен, а вся группа старается повысить свою эффективность.

В части III мы приглашаем вас испытать на себе то, что составляет главную идею этой книги. Мы проведем вас по пути преодоления неприятия перемен вами и вашим коллективом. В главе 8 показаны элементы, которые обеспечивают процесс изменений. В главах 9 и 10 научим вас пошаговой диагностике неприятия перемен, а потом и работе над его преодолением. Глава 11 вооружит вас инструментами и методикой, которые помогут бороться с неприятием перемен в вашей команде или организации. В заключении мы обсудим семь качеств лидеров, которые помогают создавать в организации благоприятные условия для развития индивидуальных возможностей работников и общих возможностей коллектива.

Вы вряд ли стали бы читать эту книгу, если бы не понимали, как важно уметь повысить эффективность людей, не надеялись бы, что есть новые основания верить в такую возможность, и не задавались бы вопросом о том, что можно сделать для воплощения этих надежд.

Мы надеемся, что книга будет для вас полезна во многих отношениях: как пища для ума и сердца, как источник силы воли и умений. И пусть она поможет добиться результатов, к которым вы стремитесь.

ЧАСТЬ

---

|

# **Скрытая динамика в неприятии перемен**



# Проблема перемен: пересмотр

**Ч**то будет главным для руководства ваших организаций в ближайшие годы? Мы уверены: способность к саморазвитию — лично ваша, вашего персонала и ваших команд. Везде в мире — и в США, и в Европе, и в Китае, и в Индии — человеческие возможности станут важнейшей переменной в новом веке. Но руководители, которые воспринимают человеческие таланты и способности как фиксированный ресурс, который нужно искать «на стороне», ставят себя и свои организации в невыгодное положение.

А лидеры, которые спрашивают себя: «Что я могу сделать, чтобы превратить мою организацию в лучшее место в мире для *развития* способностей человека?», создают условия для успеха. Они понимают: чтобы каждый смог осуществить свою главную мечту — воспользоваться новыми возможностями и справиться с новыми вызовами, — нужно взрастить новые навыки. Такие лидеры знают, что способствует этому и что мешает.

Задача изменений и самосовершенствования часто неправильно трактуется как необходимость лучше справляться с возрастающей сложностью мира. Под словом «справляться» мы понимаем добавление новых навыков к имеющимся и расширение набора реакций на внешние вызовы. Но мы остаемся такими же, как были до того, как научились «справляться». Просто у нас возросли некоторые ресурсы. Мы научились новому, но не обязательно сделали шаг вперед в своем *развитии*. Умение справляться с проблемами — ценный навык, но его уже недостаточно, чтобы соответствовать потребностям перемен в людях.

[30]

Когда мы говорим о возросшей сложности, имеем в виду не только современный мир, но и людей, устранение разрыва между потребностями мира и возможностями/развитием человека или организации. Чтобы преодолеть этот разрыв, есть два пути. Первый — снизить сложность мира. Второй — развить наши возможности. Первое нереально. Второе считалось недоступным, особенно во взрослом возрасте.

Мы уже много лет изучаем проблемы развития комплексности сознания у взрослых. Наши изыскания помогут вам лучше понять себя и тех, кто работает рядом с вами или на вас. Вы получите новый взгляд на границы человеческих возможностей, то есть область, к которой будет приковано внимание завтрашних успешных руководителей.

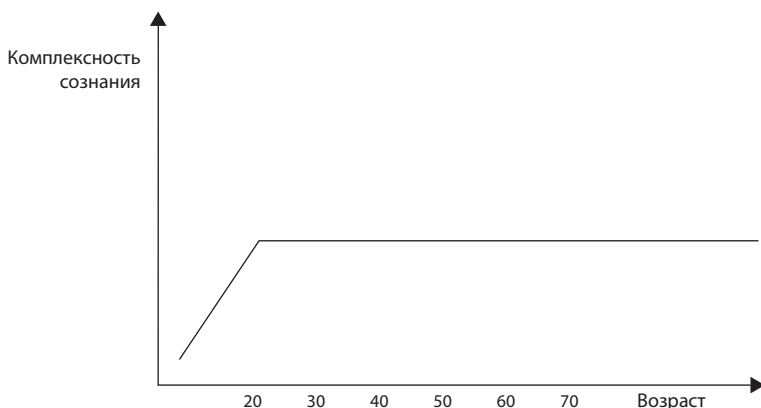
## **Современные взгляды на возраст и комплексность мышления**

Идеи и методики, которые вы найдете в этой книге, показывают ошибочность современных взглядов на развитие сознания человека в течение жизни. Когда мы начинали нашу работу, считалось, что процесс психического развития человека аналогичен процессу физического развития его организма. Считалось, что человек перестает расти и развиваться к 20 годам. Физический рост большинства людей прекращается после 20 с небольшим. Если 30 лет назад вы попросили бы экспериментаторов нарисовать график, одна из осей которого отражала бы уровень способностей человека к «комплексному мышлению», а другая — его возраст, они уверенно показали бы вам что-то похожее на рис. 1.1: круто растущая линия, доходящая до отметки «20 лет», и горизонтальная линия дальше. И сделали бы они это с абсолютной уверенностью.

В 1980-х мы стали сообщать о результатах наших исследований, которые позволяли сделать выводы о том, что некоторые (хотя и не все) люди проходят процесс качественного усложнения сознания уже во взрослом возрасте. Причем усложнение по форме напоминало квантовые скачки сознания от раннего

детства к позднему и от позднего детства к подростковому периоду. Когда мы докладывали о наших результатах на серьезных научных форумах, сидящие рядом нейрофизиологи встречали наши доклады с вежливым презрением. «Вы можете считать, что ваши выводы вытекают из лонгитюдных\* исследований, — говорили они. — Но точная наука не допускает бездоказательных умозаключений. Мы *смотрим на вещи реально*. По завершении позднеподросткового периода мозг не претерпевает значимых изменений. Уж извините!» Разумеется, эти «естественнонаучники» не отрицали, что люди постарше иногда проявляют бóльшую мудрость и знания, чем молодежь. Но они считали, что это следствие опыта, который позволял «вытянуть» больше из неизменных ментальных способностей, а никак не качественного улучшения или усложнения самих способностей.

[ 31 ]



**Рис. 1.1.** Взаимосвязь между возрастом  
и уровнем сложности сознания: 30 лет назад

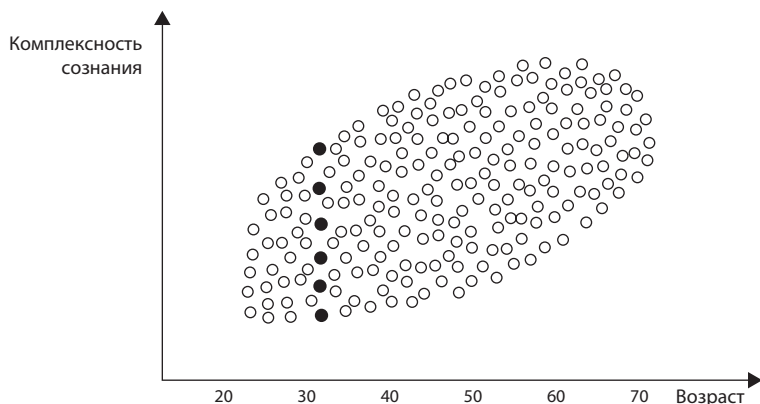
И что же теперь, 30 лет спустя? Оказалось, умозрительные выводы делали все, включая нейрофизиологов, думавших, будто они наблюдают «непосредственную реальность» исследуемого объекта. Сегодня экспериментальная база у них побогаче.

\* Лонгитюдные исследования — исследования, в которых группы испытуемых изучаются на протяжении долгого времени. Это позволяет отслеживать изменение определенных психологических признаков с течением времени. *Прим. науч. ред.*

[ 32 ]

И теперь мозг не кажется им таким же, как 30 лет назад. Они говорят о нейропластичности и признают феноменальную способность мозга приспосабливаться к окружающей среде на протяжении всей жизни.

А что если бы нас попросили нарисовать тот же график зависимости уровня сложности сознания от возраста сегодня? На основе 30-летних лонгитюдных исследований, проведенных нами и нашими коллегами — в результате скрупулезного изучения ответов сотен людей, которых мы опрашивали с интервалами в несколько лет, — мы нарисовали бы этот график так, как на рис. 1.2.



**Рис. 1.2.** Взаимосвязь между возрастом и уровнем сложности сознания: современный взгляд

Теперь нам понятны два момента.

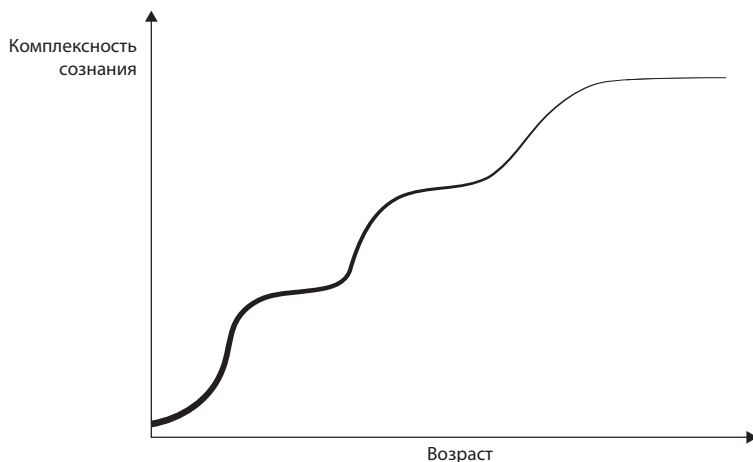
- При достаточно большой выборке можно выявить умеренно стремящуюся вверх кривую. С точки зрения общей популяции сложность сознания, как правило, повышается с возрастом — в течение всей взрослой жизни, по крайней мере до старости. Так что его развитие не заканчивается в 20 лет.
- В рамках любой возрастной группы есть вариации. Например, любой из шести человек, которым исполнилось 30 лет (более темные точки), может находиться на своей, отличной от других стадии развития сознания.



Сознание некоторых 30-летних может оказаться более комплексным, чем 40-летних.

[ 33 ]

Если бы нам предстояло быстро нарисовать картину того, что мы узнали о траектории психического развития человека во взрослом возрасте, то получилось бы что-то похожее на рис. 1.3.



**Рис. 1.3.** Траектория психического развития человека во взрослом возрасте

Этот график позволяет сделать следующие выводы.

- Есть различимые уровни — *плато*. Границы между ними не произвольны. Каждый — отдельный способ познания мира.
- Развитие не непрерывно: бывают периоды стабильности и перемен. Когда человек достигает очередного плато, он долго остается на этом уровне (хотя возможно расширение его познаний и компетенций). Интервалы между переходами на новые уровни (периоды нахождения на плато) со временем удлиняются. Изображенная на графике кривая становится тоньше, означая снижение вероятности достижения новых, более высоких плато. Каковы уровни комплексности сознания у взрослых? Можно ли говорить

[ 34 ]

о том, что человек может увидеть или сделать на более высоком уровне, а на низком — нет? Сегодня мы знаем многое об этих уровнях. Они не показывают, насколько вы умны в обычном понимании. Комплексность сознания не измеряется объемом знаний или коэффициентом интеллекта (IQ). Она не подразумевает способность к постижению сложных материй вроде бесконечных формул физика-теоретика размерами со школьную доску.

### Три плато — уровня сложности сознания человека

Позже мы осветим этот вопрос подробнее, а пока начнем с краткого рассмотрения трех плато, или уровней сложности мышления взрослых. Изучим рисунок 1.4 и врезку. Здесь показаны три смысловые системы сознания: социализированный, самоавторствующий и самотрансформирующий разум. Каждый осмысляет мир и действует своим способом. Чтобы увидеть, как проявляется каждый уровень на работе, нужно понять, как они воспринимают один и тот же феномен, например поток информации.



Рис. 1.4. Три плато в развитии сознания взрослого человека

## Подробнее о трех плато взрослого возраста

[ 35 ]

### Социализированный разум

- Нашу личность определяют ожидания окружающих.
- Наша личность остается цельной благодаря сонастройке с группой, с которой она отождествляет себя, и лояльности к ней.
- Такое самоощущение выражается в основном в отношениях или с людьми, или с идеями и убеждениями, или с тем и другим.

### Самоавторствующий разум

- Мы способны отрешиться от окружения, чтобы сформировать свою внутреннюю позицию, на основе которой выносим суждения, то есть обретаем для себя авторитет, позволяющий оценивать внешние события и принимать самостоятельные решения.
- Наша личность поддерживает свою цельность благодаря сонастройке со своей системой убеждений, идеологией или кодексом поведения и способности выбирать свой путь, удерживать свою позицию, устанавливать четкие границы, создавать и регулировать их по своему усмотрению.

### Самотрансформирующий разум

- Мы способны отрешиться от своей идеологии и личного авторитета и увидеть их ограничения; понять, что любая система или самоорганизанность неполны; проявлять большее уважение к противоречиям; стремиться к удержанию множества мировоззренческих систем, вместо того чтобы, придерживаясь одной (своей), проецировать остальные на других людей.
- Наша личность поддерживает свою цельность благодаря способности не путать ее с целостностью или завершенностью, а также сонастройки со всей диалектикой процесса, а не с одним из крайних полюсов.

Работа системы определяется тем, как потоки информации перемещаются в компании: как люди принимают и получают ее, кому передают и как к ней относятся. Специалисты по организационной культуре, организационному поведению и преобразованию организаций часто изучают этот вопрос, опираясь на сложные теории о влиянии систем на поведение людей.

Но, как правило, они весьма приблизительно представляют себе, насколько важен уровень комплексности сознания при изучении организационной культуры.

### Социализированный разум

Такой уровень заметно влияет на передачу и прием информации на работе. Данные, которые люди посылают вовне, во многом зависят от их представлений о том, чего ожидают другие. Классические исследования группового мышления показывают, что участники команды часто утаивают важную информацию при выработке общего решения, потому что, как выразился один из них (это выяснилось в ходе проведенного через некоторое время после исследования опроса), «я считал, что у этого плана нет шансов на успех, но наш руководитель очень хотел, чтобы мы его поддержали».

Некоторые исследования вначале были проведены в азиатских странах. Там участники, «придерживавшие» информацию, утверждали, что стремились «спасти лицо» руководителей и не подвергать их испытанию стыдом, даже в ущерб компании. Результаты исследований преподносились как типичные для «азиатской цивилизации». А знаменитое исследование феномена подчинения властному авторитету, проведенное известным социальным психологом Стэнли Милгрэмом, первоначально было предпринято для того, чтобы постичь менталитет «добропорядочных немцев». Милгрэм пытался определить, что же позволило в целом приличному и не проявлявшему склонности к садизму народу подчиниться приказам уничтожить миллионы евреев<sup>1</sup>. Но в пилотных экспериментах, в которых психолог хотел протестировать свой метод сбора данных, прежде чем отправиться в Германию, Милгрэм с удивлением обнаружил таких же «добропорядочных» дома, в США. Мы считаем стыдливость характерной чертой азиатской культуры, но исследования Ирвинга Джаниса и Пола Харта четко показали, что групповое мышление столь же ярко проявляется в Техасе и Торонто, как в Токио и на Тайване<sup>2</sup>. Групповое мышление и покорность власти основаны не столько на национальной и культурной принадлежности людей, сколько на уровне комплексности сознания.

Социализированный разум заметно влияет на то, как человек *воспринимает* поступающую информацию. Поскольку сохранение ценных «связей» и чувства принадлежности к кругу значимых людей жизненно важно для целостности личности, социализированный разум крайне чувствителен к получаемой информации и очень подвержен ее влиянию. В силу этого он часто воспринимает то, что выходит далеко за пределы основного, явного слоя послания. Мы можем проявлять повышенное внимание к подтекстам или воображаемым «ключам», придавая им гораздо большее значение, чем отправитель информации. Домыслы обычно удивляют и раздражают руководителей, которые не могут понять, как подчиненные или члены команды могли истолковать их слова столь превратно. Но поскольку у получателя информации система распознавания сигнала и шума может быть нарушена, воспринятое им порой мало похоже на то, что хотел сообщить отправитель.

[ 37 ]

### Самоавторствующий разум

Человек на этом уровне сознания говорит другим то, что, на его взгляд, они должны услышать, чтобы оптимально выполнить задачи или миссию проекта. Он определяет (сознательно или бессознательно) направление своей мысли на основе собственных планов, своей позиции, стратегии и целей. В таком контексте и происходит общение. Выработанное направление действий или план бывают блестящими и не очень. Человек может талантливо привлекать других к участию в своих планах или не уметь этого делать. Это затрагивает и другие черты личности. Но уровень комплексности сознания сильно влияет на то, ориентирует ли человек свой информационный поток, чтобы самому, образно говоря, вести автомобиль (как в случае с самоавторствующим разумом) или садиться на пассажирское место, чтобы кто-то вез его (социализированный разум).

Этот подход работает и при получении информации. Мы создаем фильтры, формирующие поток поступающих сведений. Они классифицируют информацию по приоритетности, выделяя ту, которую человек ждет или не ждет, но которая важна для его планов, позиции, статуса. Фильтры также отбрасывают ненужную и неинтересную информацию.

[38]

Человек, мышление которого находится на таком уровне, обычно прекрасно умеет сосредоточиваться и отличать важное от срочного, чтобы эффективно тратить ограниченные временные ресурсы на верную классификацию нескончаемых сигналов, претендующих на его внимание. Именно по этому признаку можно определить самоавторствующий разум. Но то же свойство может привести к катастрофе, если созданный план имеет дефекты, упускает из виду важный компонент, отброшенный фильтром, или мир меняется настолько, что фильтр, в прошлом эффективный, устаревает.

### Самотрансформирующийся разум

Самотрансформирующийся разум имеет фильтр, но не «сливается» с ним. Человек уже способен смотреть *на* него, а не *через* него. Почему? Потому что он к любой идее, убеждению и мнению относится и уважительно, и с подозрением. Он осознает: какой бы привлекательной ни казалась идея, в ней наверняка есть огрехи и что-то упущено из виду. Самотрансформирующийся разум понимает, что идея живет во времени, а мир постоянно меняется и то, что важно сегодня, может стать малозначимым завтра.

Поэтому в общении люди с таким уровнем комплексности сознания не только продвигают свои планы и идеи, но и оставляют возможности для их модификации или расширения. Они могут рассылать сообщения, которые включают просьбы и запросы об информации. Но они ищут новую информацию не только в *рамках* своей системы координат или проекта (чтобы выполнить свои задачи). Они также стремятся скорректировать свою систему координат. Они ищут сведения, которые позволят им или их команде улучшить, развить или даже изменить изначальную идею и добавить новые подходы. В отличие от людей, комплексность сознания которых находится на социализированном уровне, люди с самотрансформирующимся сознанием посылают сигналы не о том, чтобы их включили в число «пассажиров», а в отличие от людей с самоавторствующим разумом — не только о том, чтобы их допустили к управлению машиной, но и о том, чтобы уточнить карту или вообще изменить направление.

Когда самотрансформирующийся разум воспринимает информацию, он пользуется фильтром себе во благо, но не становится его заложником. Люди с таким уровнем психической организации могут управлять машиной, когда знают, что у них хорошая карта. Но они отдают приоритет информации, которая предупреждает их об ограниченности их системы координат или перспективы. Они ценят свой фильтр и его способность отделять зерна от плевел, но понимают, что он может не пропустить и нечто ценное: мысль или идею, которую никто не запрашивал, аномальное событие, далекую от нормы точку зрения, которые перевернут проект с ног на голову и выведут на более высокий уровень.

[ 39 ]

У людей, сознание которых находится на таком уровне, больше шансов обратить внимание на подобную информацию: именно им ее обычно и сообщают. Почему? Потому что они не только внимательно относятся к ней, но и понимают, что их поведение может заметно повлиять на решимость других обратиться к ним с такими сведениями. Окружающие не сомневаются, стоит ли им передавать «второстепенную» и все же потенциально важную информацию. Они посылают ее, поскольку люди с самотрансформирующимся разумом заранее дали всем понять, что приветствуют ее.

## **Комплексность сознания и производительность**

Приведенное выше описание трех плато комплексности сознания, основанное на одном важном аспекте работы организации — ее информационных потоках, — отражает особенности каждого из этих уровней. Эти характеристики определяют также ценность каждого из них. Теоретически каждый последующий уровень формально «выше» предыдущего: находящиеся на нем люди могут осуществлять когнитивные функции и более низкого уровня, при этом добавляя новые.

Но обсуждение вопроса об информационных потоках предполагает, что формальные характеристики уровней развития

[ 40 ]

проявляются в жизни и имеют реальные последствия для поведения человека в организации и его профессиональной компетенции. В целом можно сказать, что люди с более высоким уровнем комплексности сознания обычно работают лучше.

Можно ли считать это лишь гипотезой, пока не до конца обоснованной, или этот вывод подвергался тщательной проверке и систематизации? Уже есть ряд исследований, которые увязывают измерения комплексности сознания человека с независимыми оценками его профессиональной компетенции и эффективности. Подробнее мы поговорим о них позже, а сейчас просто постараемся понять основные тенденции.

Известный исследователь проблем лидерства Кит Эйгель оценил уровень комплексности сознания 21 президента и СЕО\* крупных успешных компаний, каждая из которых стала лидером в отрасли и имеет средний годовой доход более 5 млрд долл.<sup>3</sup>. (Он использовал методику 90-минутных интервью, которая разработана нами и нашими коллегами. «Субъектно-объектные интервью», описанные ниже, широко использовались во многих странах мира и в разных областях на протяжении более 20 последних лет. Они точно выявляют динамику изменения уровня комплексности сознания у людей, а также тенденции развития в рамках одного уровня.)

Используя разные инструменты для измерения эффективности работы руководителей, Эйгель оценил их способности по следующим направлениям.

- Умение ставить под сомнение эффективность принятых организационных процессов.
- Умение быть источником вдохновения для появления совместного видения.
- Умение управлять конфликтами.
- Умение решать проблемные ситуации.
- Умение делегировать часть своих полномочий другим.
- Умение способствовать развитию самостоятельности.
- Умение выстраивать отношения.

\* Высшее должностное лицо в компании, аналог генерального директора.



**Как мы оцениваем уровень сложности сознания?**

[ 41 ]

Наш инструмент — методика интервьюирования в течение 90 минут. Она получила название «Субъектно-объектное интервью». Мы выбрали ее, потому что сложность развития сознания — производная от того, как оно отличает наши мысли и чувства (то есть может посмотреть на них, сделать их *объектом* осознания) от мыслей и чувств, которые «владеют нами» (то есть руководят нашими действиями и *субъектами* которых мы являемся). Каждый уровень сложности по-своему проводит невидимую границу между тем, что на данном уровне для человека является объектом, а что — субъектом. Чем выше уровень, тем больший объем информации человек способен воспринимать как *объект*. То, что он не видит (*субъект*), занимает все меньший объем. Методика очень точна: она помогает надежно определять пять переходных точек внутри каждого уровня сложности сознания.

Опрос начинается с предложения воспользоваться десятью карточками-ключами, на которых написаны ключевые слова.

- Гнев.
- Тревожность, нервозность.
- Успех.
- Твердая позиция, убежденность.
- Грусть.
- Депрессия.
- Растроганность, вдохновение.
- Утрата, расставание.
- Перемена.
- Важность.

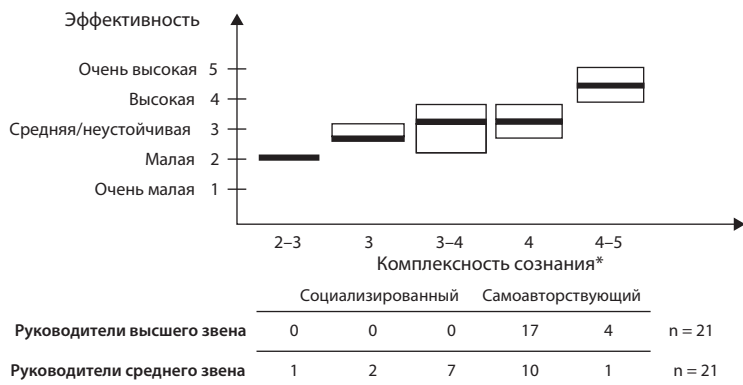
[ 42 ]

В первые 15 минут мы просим интервьюируемого сделать на всех карточках пометки с ответами на вопросы: «Вспомните недавние ситуации, которые вызвали у вас гнев (нервозность, испуг, волнение и т. д.), и запишите на карточке первое, что придет в голову». Далее опрос ведется систематически: опрашиваемый рассказывает нам, *что* произошло (и вызвало гнев, осознание успеха и т. д.), а мы стараемся выяснить, *почему* так вышло (что значила для него та ситуация). Мы выбрали такие подсказки, поскольку предыдущие исследования показали, что они успешно очерчивают границы, внутри которых люди конструируют свое представление об окружающей действительности. Подготовленный интервьюер может эффективно проанализировать материал, чтобы понять, что опрашиваемый в данный момент может видеть в окружающем мире, а чего не может (так называемые слепые пятна).

Опросы записываются и обрабатываются по единой методике. В разных странах мира уже проведены тысячи таких опросов, участниками которых становились люди разных возрастов и разного социального положения. Большинство из них находят эти опросы очень интересными.

*Источник:* Lahey L., Souvaine E., Kegan R. et al. A Guide to the Subject-Object Interview: Its Administration and Analysis. Cambridge, MA: The Subject-Object Research Group, Harvard University Graduate School of Education, 1988.

Для сравнения по этим параметрам Эйгель оценил в этих же компаниях перспективных руководителей среднего звена, которых назначили президенты и CEO. Полученные результаты приведены на рис. 1.5.



[ 43 ]

\* 3 — социализированный разум; 4 — самоавторствующий разум; 5 — самотрансформирующийся разум

Источник: Eigel K. *Leader Effectiveness: PhD diss., University of Georgia, 1998.*

**Рис. 1.5.** Индивидуальный уровень развития сознания и эффективность в бизнесе. Результаты исследований Эйгеля

Здесь можно особо выделить такой момент. Четкая восходящая кривая означает, что по ряду параметров повышающиеся комплексность сознания и качество работы руководителя (любого звена) взаимосвязаны. Этот вывод был подтвержден другими исследованиями, проведенными по более точным профессиональным параметрам в меньших группах руководителей<sup>4</sup>. Результаты в целом показывают: для людей, которые находятся на более высоких уровнях сложности сознания, сложный окружающий мир становится более управляемым.

## Изменения в соотношении спроса на ведомых и лидеров

Мы можем взглянуть на тот же вопрос шире, рассмотрев новые требования к лидерам и их подчиненным в нашем ускорившемся, взаимодоступном и взаимосвязанном мире. Посмотрите еще раз на рис. 1.4, где показаны несколько «плато» сложности сознания.

[ 44 ]

Сравним, что требовали от людей на работе раньше и чего требуют сейчас. В *прежние времена* было достаточно оставаться хорошими членами команды, выполнять свою работу и проявлять верность компании; руководитель же мог рассчитывать, что подчиненные будут добросовестно выполнять его указания и команды. Социализированного разума оказывалось вполне достаточно для того, чтобы удовлетворять всем требованиям.

Но ситуация изменилась. В 1995 году психотерапевт Натаниел Бранден писал следующее.

За последние два-три десятилетия в американской и мировой экономике произошли огромные изменения. США из производящего общества превратились в информационное. Мы стали свидетелями массового перехода работников от физического труда к умственному. Теперь это главная форма человеческой деятельности. Мы живем во времена глобальной экономики, характеризующиеся быстрыми изменениями, ускоряющимся научным и технологическим прогрессом и беспрецедентным уровнем конкуренции. К уровню образования и профессиональной подготовки работников предъявляются гораздо более высокие требования, чем раньше. Все, кто знаком с бизнесом, в курсе. Но пока далеко не все понимают, что в контексте происходящих сегодня процессов возникают совершенно новые требования и к психологическим ресурсам человека. Сотрудники должны лучше усваивать новую информацию и предлагать инновационные решения, нести большую ответственность за себя и других, а также самостоятельно определять свои цели. И эти требования относятся уже не только к руководству, но и ко всем членам команды — от высших руководителей до мастеров и простых работников... Сегодня компаниям нужны не только совершенно иной, гораздо более высокий уровень знаний и навыков персонала, но и более сильные психологические качества: независимость мышления, вера в свои силы, доверие к себе и способность проявлять инициативу<sup>5</sup>.

Как соотносится то, о чем говорит Бранден (и многие другие исследователи развития персонала), с уровнями сложности сознания? По сути, он повторяет, что раньше достаточно было социализированного разума. Сегодня же обществу нужны люди, которые находятся на уровне самоавторствующего разума. *Мы требуем от сотрудников понимания себя и окружающего мира с позиций явно более высокого уровня развития сознания.*

[ 45 ]

А как насчет руководителей? Специалист по проблемам новых форм организации производства и бизнеса Крис Арджирис поднимает такие вопросы в обсуждении недостаточности традиционных концепций менеджмента и руководства, которые по-прежнему доминируют в нашем сознании. По его мнению, когда-то руководителю было достаточно уметь определить достойные цели и понятные правила, культивировать в коллективе лояльность и действовать так, чтобы «работа соответствовала установленным нормам». При этом ему надлежало проявлять силу характера, чтобы сохранять лидирующее положение и бороться с «оппозицией» при появлении таковой<sup>6</sup>. Руководители могут быть очень талантливыми, но перечисленных способностей сегодня им уже недостаточно. Нужны лидеры, которые способны не только управлять работой организации, но и в соответствии с изменениями в бизнесе полностью перестраивать ее нормы и правила, стратегические цели и задачи и, главное, корпоративную культуру. Например, компания, которая хочет превратиться из производителя относительно дешевых стандартных продуктов в организацию, производящую продукты на заказ или комплексные решения, должна создать новые возможности для работников и их групп.

Арджирис и Дональд Шон так описывают задачи, возникающие в связи с новыми стандартами.

Необходимо, чтобы персонал такой бизнес-структуры разработал новые подходы к маркетингу и рекламе продуктов. Компания должна приучиться к гораздо более короткому производственному циклу и быстрым изменениям в нем. Речь идет, по сути, о смене всего алгоритма

[ 46 ]

ее деятельности. Такие требования часто вступают в конфликт с принятыми в компании нормами, обеспечивающими предсказуемость управления коллективом... Процесс изменений, вызванный потребностями повышения эффективности при существующих нормах и правилах, порождает противоречия в них самих<sup>7</sup>.

Несколько десятилетий Арджирис и его последователи, сами того не зная, призывали к развитию нового уровня сознания. Теперь человек должен быть способен не только *быть автором* видения, как следует развиваться организации, но и иметь мужество твердо придерживаться своих взглядов. Более того, новое сознание должно выходить за пределы стереотипов или систем координат, осознавать их ограниченность и недостатки и всесторонне воспринимать происходящее. Причем позиция не будет слишком жесткой, чтобы оставался простор для выявления ее потенциальных ограничений. Арджирис правильно формулировал требования к новому руководителю, которого искал. Это должен быть человек, осмысляющий мир с точки зрения самотрансформирующегося разума.

Компании сегодня требуют от сотрудников, которые когда-то успешно работали на уровне социализированного разума (хороших солдат), перейти на более высокий уровень, а руководителей, которым когда-то хватало самоавторствующего разума (надежные и уверенные в себе капитаны), — на уровень самотрансформации. Нужен квантовый скачок.

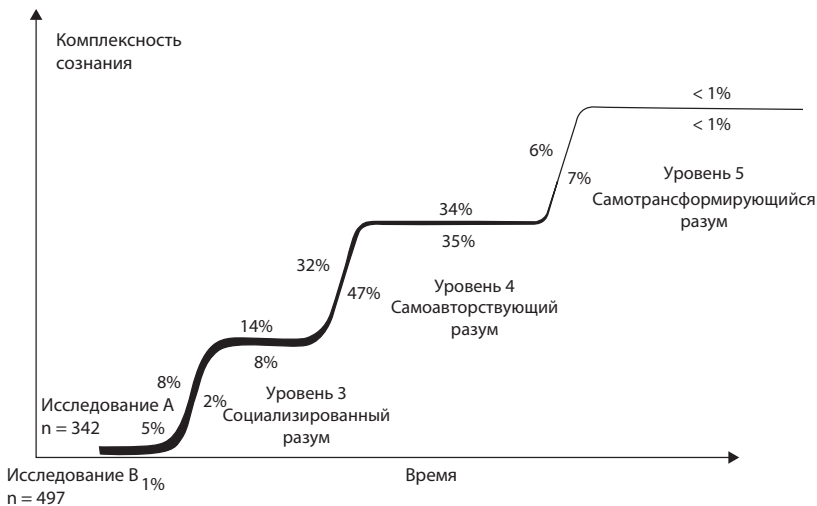
Насколько велик *разрыв* между тем, чего мы теперь ожидаем от людей, и реальностью? Ждем ли мы его сокращения? Если за последние полвека мир настолько усложнился, возможно, он сам способствует повышению комплексности сознания людей? И результаты соответствуют потребностям?

Для определения уровня комплексности сознания есть два сложных, но надежных способа (они, конечно, в корне отличаются от методики определения IQ, который отдаленно коррелирует с комплексностью мышления. Вы можете иметь IQ выше среднего, скажем 125, и при этом находиться на любом из трех плато комплексности). Это «Тест на завершение предложения

Вашингтонского университета» (Washington University Sentence Completion Test — SCT) и методика «Субъектно-объектное интервью», о которой мы говорили выше<sup>8</sup>. Они использовались в двух масштабных исследованиях, объектами которых стали сотни людей. На рисунке 1.6 представлены результаты. На основании этих исследований можно сделать два важных вывода.

[ 47 ]

- Оба исследования позволяют сделать один вывод: обычно комплексность сознания даже не доходит до уровня самоавторства (оба независимых исследования показали практически одинаковый результат: около 58% респондентов до него не «доросли»). Испытуемыми были в основном представители среднего класса с высшим образованием, в целом же доля таких людей может быть выше.
- Доля людей с более высоким уровнем сознания, чем самоавторствующий, очень мала.



Источники: Исследование А: Kegan R. *In Over Our Heads*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1994;  
Исследование Б: Torbert W. *Managing the Corporate Dream*. Homewood, IL: Dow-Jones, 1987

**Рис. 1.6.** Результаты двух масштабных исследований о распределении уровней сложности сознания среди взрослых

[ 48 ]

Данные исследований показывают: между тем, чего мы сегодня ожидаем от людей, и реальностью есть большой разрыв. Мы ждем, что большинство работников мыслит с позиций самоавторствующего сознания, но, как правило, это не так. Мы исходим из того, что большинство руководителей должны обладать сознанием, уровень развития которого выше самоавторствующего, но таких немного.

Те же тенденции характерны и для микроуровня: вспомните рис. 1.5, где приведены данные одного из исследований Эйгеля. Около половины «перспективных» менеджеров среднего звена обладают самоавторствующим разумом (и их результаты выше, чем у других). Что же касается руководителей высшего звена, то только четыре из них достигли уровня самотрансформирующегося разума (и их результаты лучше, чем у других).

### **Комплексность сознания и два типа вызовов — «технический» и «адаптивный»**

Наш коллега и друг Рональд Хейфец ввел два понятия, которые помогают нам обобщить главные моменты сказанного выше. Он различает два типа вызовов, связанных с переменами: «технический» и «адаптивный»<sup>9</sup>. Технические перемены не обязательно просты, а их результаты не всегда относятся к числу несущественных. Освоение техники удаления аппендицита или посадки самолета с не вышедшим передним шасси можно отнести к решению технических проблем, но результат крайне важен для пациента, лежащего на операционном столе, или обьятых страхом пассажиров самолета, думающих о неминуемой авиакатастрофе.

Однако, по мнению Хейфеца, это проблемы «технические». Поэтому необходимые для их решения, пусть и сложные навыки очень устойчивы и отработаны. Методики и практика воспитания из ординатора и пилота-новичка опытного врача или командира корабля давно выверены. Возможно, после многих лет тренировок они достигнут высокого уровня мастерства, но уровень



их технической подготовки не затрагивает комплексность мышления. Ординатор может, например, стать замечательным хирургом, и никого при этом не будут беспокоить вопросы уровня его развития или психической зрелости.

[ 49 ]

Но большинство перемен, которые необходимо предпринять сегодня или завтра, требуют не только «встраивания» новых «технических» навыков в прежний образ мышления. Это «адаптивные» трудности, и их решение возможно только с изменением образа мышления и переходом на более высокую ступень развития сознания.

Хейфец считает, что главную ошибку руководители совершают, когда сугубо техническими средствами пытаются ответить на адаптивные вызовы. Мы не всегда в состоянии внести желаемые изменения, если определяем свою проблематику как техническую, хотя на самом деле стоим перед адаптивной трудностью. Вывод один: искать *адаптивные* (не технические) пути, чтобы обеспечить себе и другим возможность справиться с соответствующими вызовами.

Вопрос различения адаптивных и технических проблем возвращает нас от самой проблемы к ее «носителю». Мы уже отмечали, что на самом деле под комплексностью понимаются отношения между сложными требованиями и устройством мира и уровнем сложности нашего разума. Когда мы смотрим на это соотношение, то сразу обнаруживаем разрыв: комплексность сознания обычно не поспевает за развитием мира. Здесь мы беспомощны.

И тут встает следующий вопрос: можем ли мы сделать что-нибудь для «культивирования» комплексности сознания, ускорения его развития? Более 20 лет мы активно исследуем его в нашей «лаборатории» и уже объехали весь мир. В следующей главе вы узнаете, что именно мы обнаружили.

## Что такое неприятие перемен?

**Т**ак что же значит подходить к адаптивным вызовам не технически, а адаптивно? Что есть стремление поддерживать развитие комплексности сознания? Большая часть книги будет посвящена ответам на эти вопросы.

Мы установили, что решение адаптивных проблем прежде всего требует адаптивной *формулировки* (мы должны точно увидеть, как проблема соотносится с ограничениями уровня комплексности сознания) и адаптивного *решения* (мы сами должны суметь отчасти адаптироваться к ситуации).

Эта глава посвящена первой части уравнения: созданию адаптивной формулировки проблемы, требующей адаптивного решения. Соотнесение проблемы с уровнем нашей психической зрелости — не только когнитивный вопрос. Он объединяет разум и сердце, мышление и чувства. Адаптивная формулировка требует новых способов восприятия действительности, которые позволяют четче, чем раньше, разглядеть ее, а также раскрывают «эмоциональную экологию», лежащую в основе вызова.

В этой главе мы предложим эксплицитные методы выработки таких способов восприятия (в главе 9 у вас будет возможность адаптивно сформулировать одну из ваших проблем). Потом мы перейдем к адаптивному решению: покажем, как внедрять перемены — и в свою жизнь, и в жизнь вашей организации, — которые позволяют развивать комплексность сознания.

Но сначала предлагаем посетить нашу «лабораторию» и узнать, что мы открыли: явление под названием «неприятие

перемен»\*. Наша лаборатория — не привычное учреждение, каких много в университетах, а мы не носим белых халатов. Она расположена в гуще действительности, в реальных условиях бизнес-структур, правительственных и образовательных учреждений в США и за рубежом. Их смелые руководители — президенты и исполнительные директора, главы департаментов и отделов — пригласили нас к длительному сотрудничеству, чтобы получить от нас новые идеи и знания.

[ 51 ]

Мы представим вам неприятие перемен со всех сторон. Если нам все удастся, вы увидите динамичную природу перемен, которая раньше была скрыта от вас. Для этого можно составить своеобразную карту, работающую подобно рентгеновской установке, делая невидимое видимым. Она помогает нам не только увидеть ситуацию как есть, но и понять, почему она сложилась именно так и что нужно в ней изменить для получения новых важных результатов. Лучший способ помочь вам увидеть это — демонстрация нескольких таких карт, поддерживающих в борьбе с неприятием перемен.

## Карта борьбы с неприятием перемен: Питер

Питер — CEO крупной компании и наш друг. Он соучредитель финансово-консалтинговой компании с многомиллиардным оборотом, имеющей штаб-квартиру в Новой Англии\*\*. Когда мы познакомились с Питером, он разменял пятый десяток и вырос из мелкой компании, которая размещалась в одном помещении арендованного офиса, бриллиант в короне корпоративного мира США. Он воодушевляет людей, очень энергичен и весел,

\* В оригинале — *immunity to change*, буквально иммунитет к изменениям, или сопротивление переменам. Сам по себе иммунитет к изменениям необязательно плох, как отмечают авторы ниже, но может приводить к неприятию перемен там, где нужны. *Прим. науч. ред.*

\*\* Новая Англия — регион на северо-востоке США, включающий в себя следующие штаты: Коннектикут, Мэн, Массачусетс, Нью-Гэмпшир, Род-Айленд, Вермонт. Граничит с Атлантическим океаном, Канадой и штатом Нью-Йорк. *Прим. перев.*

[ 52 ]

а любознательный ум, интерес к людям и любовь к работе внесли солидный вклад в успех его компании. Как первый ее руководитель он, разумеется, оставил на всем облике компании отпечаток своей личности.

Будучи разносторонне одаренным человеком, Питер, как и все мы, имеет свои слабости. Если бы они стали более заметными, он первый рассказал бы нам о них: еще до начала нашей совместной работы он решил расширить компанию, приобретя двух конкурентов в разных концах страны. При этом Питер взваливал на свои плечи и новую организационную проблему: необходимость объединения разных корпоративных культур. Нужно было ввести в руководящие структуры компании новых лидеров, которым предстояло освоить новые для них роли. И самому Питеру отчасти тоже надо было перестроить стиль работы и руководства. Главным вызовом в новых условиях для него стала необходимость разработки новой, более равновесной системы руководства. Ему предстояло научиться меньше влезать во все детали, эффективнее делегировать свои полномочия членам команды и привлекать новые идеи (не только свои) в «коллективный мозг» компании.

Исходя из своего видения, но при этом всерьез воспринимая обратную связь от окружающих, Питер выделил ряд неотложных целей по переменам в себе и своем стиле руководства и обещал себе добиться их. Он сказал нам, что это не просто его желание, а приказ, если он хочет достичь успеха в развитии компании. По словам Питера, он желал следующего.

- Быть более восприимчивым к новым идеям.
- Быть более гибким в своих реакциях, особенно в части нового распределения ролей и ответственности в компании.
- Быть более открытым к вопросам делегирования своих полномочий и поддержки новой вертикали власти в организации.

Создав карту перемен, или «рентгеновский снимок» своих устремлений, Питер подготовил честный и откровенный список

того, что он делал ранее (или не смог сделать) и что шло *вразрез* с его целями. Он выглядел так.

[ 53 ]

- Я часто прохладно реагирую на новые идеи. При этом давлЮ на людей, часто требуя «прекратить это», «закрЫть эту тему» и т. д.
- Я редко задаю вопросы, которые требуют развернутых ответов, и нечасто спрашиваю мнение других.
- Слишком часто я посылаю людям сигнал, что они должны во всем руководствоваться моим мнением.
- Я слишком быстро высказываю свое мнение даже тогда, когда меня не спрашивают.

В таблице 2.1 показаны два аспекта «рентгеновского снимка» Питера.

**Таблица 2.1.** Карта перемен для Питера: начальный этап

| 1<br>Обязательства перед собой<br>(цели самосовершенствования)                                                                                                                                                                                                                             | 2<br>Что я делаю / не делаю (действия<br>и поступки, которые противоре-<br>чат целям)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Быть более восприимчивым к новым идеям.</p> <p>Быть более гибким в своих реакциях, особенно в части нового распределения ролей и ответственности в компании.</p> <p>Быть более открытым к вопросам делегирования своих полномочий и поддержки новой вертикали власти в организации.</p> | <p>Я часто прохладно реагирую на новые идеи. Давлю на людей, требуя «прекратить», «закрЫть тему» и т. д.</p> <p>Я редко задаю вопросы, которые требуют развернутых ответов, и нечасто спрашиваю мнение других.</p> <p>Слишком часто я посылаю людям сигнал, что они должны во всем руководствоваться моим мнением.</p> <p>Я слишком быстро высказываю свое мнение даже тогда, когда меня не спрашивают.</p> |

Представленные в колонке 2 варианты решения проблем понятны и очень распространены. Это прекрасный пример стремления

[ 54 ]

применять «технические» средства. Если изложенные Питером в первой колонке цели представляют для него скорее адаптивные, а не технические проблемы, то попытка решить их с помощью действий, обозначенных во второй колонке, окажется тщетной.

Теперь с должным уважением рассмотрим неконструктивные действия, описанные в колонке 2. Причем вопреки интуиции: вместо того чтобы рассматривать их как нежелательные элементы поведения, мы увидим их как ценный актив и информацию, которые нужно прорабатывать, чтобы докопаться до истины. Мы рассматриваем вторую колонку не как реальную ситуацию, а как симптомы. И мы стремимся не избавиться от этих привычек, а с их помощью получить полную картину проблемы.

Вспомним, что говорил известный психолог Уильям Перри о двух важных моментах, которые необходимо знать, помогая другим измениться: «Каких перемен эти люди действительно хотят (*колонка 1*) и на что они готовы пойти, чтобы избежать этих перемен?» (*колонка 2*). Преимущество нашей «рентгеновской технологии» в том, что она помогает нам понять и третий важный момент: *почему* люди проявляют такое упорство в своих поступках, отраженных в колонке 2, которые не дают им добиться того, к чему они стремятся? Для этого мы должны изучить колонку 3, в которой изложены скрытые приверженности, противоречащие главной цели (целям).

Скрытые приверженности, которые «поработили» Питера, конкурируют с целями самосовершенствования, заявленными в колонке 1. Сам он сформулировал их так.

- Я хочу, чтобы все делалось *по-моему*!
- Я хочу ощущать, что влияю на все происходящее в компании.
- Я хочу гордиться контролем (над всем, что происходит в компании), видеть отпечаток себя во всем.
- Хочу ощущать себя исключительным человеком, способным решать любые проблемы; все знающим лучше других; держащим все под контролем.

И эта последняя страсть Питера, судя по всему, самая сильная.

Если мы добавим эту колонку в нашу карту (табл. 2.2), то увидим не набор отдельных компонентов, а единую работающую систему.

[ 55 ]

**Таблица 2.2.** «Рентгеновский снимок» Питера

| 1<br>Обязательства перед собой (цели самосовершенствования)                                                                                                                                                                                                                          | 2<br>Что я делаю / не делаю (действия и поступки, противоречащие целям)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 3<br>Скрытые приверженности, противоречащие основным целям                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Быть более восприимчивым к новым идеям.</p> <p>Быть более гибким в своих реакциях, особенно в части нового распределения ролей и ответственности в компании.</p> <p>Быть более открытым к вопросам делегирования полномочий и поддержки новой вертикали власти в организации.</p> | <p>Я часто прохладно реагирую на новые идеи. Давлю на людей, требуя «прекратить это», «закрыть эту тему» и т. д.</p> <p>Я редко задаю вопросы, которые требуют развернутых ответов, и нечасто спрашиваю мнение других.</p> <p>Слишком часто я посылаю людям сигнал, что они должны во всем руководствоваться моим мнением.</p> <p>Я слишком быстро высказываю свое мнение, когда меня не спрашивают.</p> | <p>Я хочу, чтобы все делалось по-моему!</p> <p>Я хочу ощущать, что влияю на все происходящее в компании.</p> <p>Я хочу гордиться контролем (над всем, что происходит в компании), видеть отпечаток себя во всем.</p> <p>Хочу ощущать себя исключительным человеком, способным решать любые проблемы; все знающим лучше других; держащим все под контролем.</p> |

Стрелки объединяют записи из всех колонок. Теперь мы видим единую динамичную систему — сбалансированную, где взаимодействуют разнонаправленные силы, уравнивающие друг друга. Мы называем ее *иммунной* системой: она позволяет нам увидеть то, что мы называем неприятием перемен. Это явление становится главной недостающей деталью головоломки: почему все перемены даются так трудно.

[ 56 ]

Мы используем аналогию с медициной вполне сознательно, чтобы обозначить, что это само по себе не так уж плохо. Им-  
мунная система полезна, она защищает нас и даже спасает жизни. А «иммунитет» к переменам можно рассматривать как актив и источник сил для человека. Как сказал один из высших руководителей компании Питера, посмотрев на его карту перемен: «Твои упорство и неуспокоенность, которые зримо присутствуют на этой карте, определили успех нашей компании и размер моего дома!»

## Когда иммунная система создает проблемы

Но иногда сама иммунная система может угрожать нашему здоровью. Когда она отторгает новые материалы или организмы как внутреннего, так и внешнего происхождения, которые нужны для существования, то ставит жизнь человека под угрозу. Тогда она тоже стремится защитить нас, но совершает ошибку. Она не понимает, что должна сменить алгоритм действий. Не понимает, что, стремясь защитить нас, создает серьезные угрозы.

Иммунитет к изменениям, или неприятие перемен, помогает увидеть, почему для Питера технического решения проблемы недостаточно. Такой подход должен предполагать план ликвидации особенностей поведения, которые отражены в колонке 2. Питер редко задает вопросы, которые требуют обстоятельных ответов? Он слишком часто показывает, что все должны руководствоваться его мнением? Эти недостатки можно устранить. Питер — человек с очень сильной волей и внутренней дисциплиной. Когда мы только начинали работать с ним, он решил, что должен сбросить 5 кг. Он отказался от добавок и десертов и за два месяца скинул этот вес. Четыре года спустя мы обедали с ним, и он по-прежнему сохранял показатели.

Почему он не мог бы справиться со своими проблемами так же? Например, если бы внимательно относился к своим вопросам и старался чаще задавать их так, чтобы не ждать однозначного ответа. Или никогда не заканчивал бы совещания, не спросив



у подчиненных об их рабочих планах, и не требовал, чтобы они ждали его «отмашки». Человек может сбросить вес, не прибегая к новомодным диетам. Наверняка он способен использовать тот же подход в своей работе? [ 57 ]

Мы всегда говорим своим клиентам: если они могут изменить свою жизнь благодаря умной идее, силе воли, собственноручно созданному плану по преодолению своих слабостей и активизации сильных сторон (например, жестко выполняя требования диеты) — то это и нужно делать всеми силами и средствами. Нет ничего быстрее и проще, чем прямое техническое решение проблемы. *Если оно работает.*

Но на деле почти все люди, с которыми мы работали, до встречи с нами уже пытались корректировать свои действия и поступки, вписанные в колонку 2 (любой умный человек поступил бы так же). И обнаружили, что у них *ничего не выходит*. Они пытались решить проблемы техническими средствами. И это помогает выяснить их подлинный тип. Ведь определить это сразу почти невозможно. Для Питера сбросить 5 кг явно *не было* проблемой адаптивной. С помощью диеты, или технического средства, он добился перемены. Но это редкий случай. Для большинства из нас сброс веса — адаптивная задача: исследования показывают, что в среднем садящиеся на диету позже набирают 107% своего первоначального веса. Решить их проблему с помощью технического средства невозможно.

Питер уже пытался изменить тон разговоров с подчиненными и внимательнее относиться к оценке их отчетов о своей работе. Возможно, в этом ему даже сопутствовал временный успех. Но вскоре проблемы возвращались. Причем на 107%! Это явный сигнал, что для Питера эти проблемы адаптивные. И карта точно показывает, почему именно: его действия и поступки, внесенные в колонку 2, не являются какими-то случайными слабостями, которые возникают на фоне недостаточно развитого морального качества. *Это блестящие и очень эффективные поступки, которые служат достижению целей!* Питер требует, чтобы все в компании руководствовалось его мнением, потому что хочет быть незаменимым, все знающим лучше других (и сейчас это его желание даже обостряется, поскольку в компанию вливаются

новые мощные игроки: некоторые из них уже бывали такими «всезнайками»).

[ 58 ]

Не поймите нас превратно: Питер *одновременно* испытывает искреннее и глубокое желание эффективнее делегировать свои полномочия коллегам. Карта не может «отторгнуть» скрытую приверженность, чтобы продемонстрировать настоящую. Явление, изучению которого мы посвятили последние 20 лет, было бы гораздо менее интересным и важным, если бы мы просто обнаружили разрыв между тем, что люди говорят, и тем, что они имеют в виду. Причина отсутствия перемен — далеко не всегда в неискренности. Пациент с заболеванием сердца не врет, когда говорит, что хочет жить, даже если в этот момент тянется за следующей сигаретой. Перемены в нашей жизни срываются потому, что мы имеем в виду *одновременно две вещи*. Мы сами — ходячие противоречия. «Моя карта неприятия перемен, — говорит Питер, — показывает, что одной ногой я давя на газ, а другой — на тормоз!» Он хочет добиться перемен, но «спасти свою жизнь». Ведь в основе его стремления быть тем, кто все знает лучше всех, лежит вера в то, что его «жизнь» подвергнется риску, если он перестанет контролировать все в компании.

Организации по всему миру тратят миллиарды долларов и уйму времени на внедрение разных методик оценки, с помощью которых персонал может повысить свою эффективность. Люди смело выслушивают адресованные им критические замечания и рекомендации о том, что им нужно в себе изменить. Они часто соглашаются и обязуются внести корректировки. При этом они вполне искренни. Они могут даже начать вкладывать много эмоциональной энергии в свои обязательства. Но потом они обычно понимают, что мало изменились.

Слишком часто клятвы в верности своим обязательствам становятся похожи на решения, что мы принимаем под Новый год. Ведь и они тоже *искренни*. Именно поэтому поразительно, как редко они выполняются. Карта Питера показывает нам, почему такие решения редко приносят долговременные результаты. Когда мы даем себе обещания под Новый год, то считаем те свои качества, от которых хотим избавиться, дурными. А те, что мы

хотим развить, кажутся нам хорошими. Но пока мы не поймем, что те наши приверженности, которые порождают не нравящиеся нам поступки, исключительно *эффективны*, мы не сможем верно сформулировать проблему. Эйнштейн говорил, что формулировка проблемы так же важна, как и ее решение. Карта поможет Питеру обнаружить свои проблемы и опознать их как неприятие перемен. Тогда он не будет стремиться всеми силами достигать своих целей только во имя того, чтобы «спасти свою жизнь».

[ 59 ]

## Карта неприятия перемен: Рон

Взглянем на другой «снимок», вскрывающий истинную картину неприятия перемен. Рон Халперн — исполнительный директор компании Питера. Он был рядом с Питером практически с того дня, когда тот основал компанию. Яркий, открытый и мягкий человек. У Рона больше 30 лет опыта работы в сфере финансовых услуг. По образованию юрист. Рон и Питер больше чем коллеги: они хорошие друзья.

Как руководитель, отвечающий за повседневную работу компании, Рон часто должен принимать решения, не советуясь ни с кем и рискуя получить критику от коллег. Обычно он делает свою работу легко, за исключением одного случая: когда ему приходится утверждать решения у высшего руководства. И его в принципе не удивило то, что он услышал от своих коллег, когда попросил их высказать свои замечания, считая их одним из важнейших помощников в самосовершенствовании. Рон описал свои цели и обязательства (колонка 1) так.

- Четче и настойчивее доводить свои мысли до коллег.
- Эффективнее утверждать решения у руководства компании.
- Не стараться «быть хорошим для всех».
- Не бояться высказывать свое мнение CEO, меньше ориентироваться на его одобрение и поддержку.

Как и Питер, Рон был прям и откровенен при заполнении колонки 2.

[ 60 ]

- Я недостаточно прямолинеен.
- Я слишком часто подстраиваюсь под чужое настроение, согласовываю вопросы, излишне боюсь от негативных реакций.
- Я стараюсь делать приятное людям, особенно руководству.
- Я слишком дорожу мнением CEO.

После заполнения колонки 3 интеллект-карта, или «рентгеновский снимок» неприятия перемен, приняла следующий вид (табл. 2.3).

**Таблица 2.3.** Первоначальная карта Рона

| 1<br>Обязательства перед собой (цели самосовершенствования)                                                                                                                                                                                                                      | 2<br>Что я делаю / не делаю (действия и поступки, которые противоречат целям)                                                                                                                                                                                | 3<br>Скрытые приверженности, противоречащие основным обязательствам                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Четче и настойчивее доводить свои мысли до коллег.</p> <p>Эффективнее утверждать решения у высшего руководства компании.</p> <p>Не стараться «быть хорошим для всех».</p> <p>Не бояться высказывать свое мнение CEO, меньше ориентироваться на его одобрение и поддержку.</p> | <p>Я недостаточно прямолинеен.</p> <p>Я слишком часто подстраиваюсь под чужое настроение, согласовываю вопросы, излишне боюсь от негативных реакций.</p> <p>Я стараюсь делать приятное людям, особенно руководству.</p> <p>Я слишком дорожу мнением CEO.</p> | <p>Я хочу нравиться всем в компании.</p> <p>Я хочу сохранять высокий авторитету руководства.</p> <p>Я хочу испытывать удовлетворение от работы в тандеме «командир / второй пилот» с CEO, а не страдать из-за конфликтов с ним.</p> |

Адаптивные проблемы Рона отличаются от проблем Питера. Но его карты демонстрируют равновесие. Иммуни-тет к переменам уравнивает противодействующие силы противоречивых обязательств. Это всегда ситуация из серии «одна нога на педали тормоза, другая — на педали газа».

[ 61 ]

Некоторые люди называют наши карты внутренним статус-кво человека. Мы не используем этот термин: он несет в себе оттенок статики и недостатка энергии. Когда одна нога человека давит на газ, а другая — на тормоз, в этой замкнутой системе содержится *огромное* количество энергии. Но поскольку она течет в противоположных направлениях, машина не двигается с места. Представьте себе, что Питер и Рон могли бы воспользоваться энергией, которая заключена в их сопротивлении переменам. А на их месте могли бы быть и вы (или ваши коллеги). Что смогли бы Питер и Рон (или мы) сделать с помощью этой энергии, что неспособны сделать сейчас? (Об этом мы еще поговорим в части II.)

Недостатки, которые указал Рон в своей карте (колонка 2), не могут быть устранены с помощью «новогодних обещаний». «Рентген» свидетельствует: недостаток прямоты, излишнее стремление согласовать всё и вся, постоянные попытки делать приятное коллегам и руководству — самые что ни на есть эффективные действия с точки зрения его скрытых приверженностей, отраженных в колонке 3. Но его привычки вовсе не вытекают из того, что вписано в колонку 2. Рон обнаружил (как — расскажем позже) в себе стремление нравиться всем в компании и иметь авторитет, а также любой ценой сохранять прочные отношения с Питером.

Но причины подобного поведения могут быть и иными. Другой человек со схожими целями и недостатками может обнаружить в себе стремление избегать ответственности за неверные решения и неудачи компании (поэтому он всегда старается переложить ответственность за ключевые решения на других). Кто-то может выяснить, что стремится избежать зависти или обид, не слишком «высовываться», не быть «по ту сторону баррикад», приблизившись к статусу «начальника» и отдалившись от «простых смертных». (У Рона таких проблем нет, хотя вполне могли бы быть.)

## Одни проблемы, разные карты преодоления

[ 62 ] Как мы увидим позже, скрытые приверженности из колонки 3 — главные индикаторы необходимости адаптивных перемен. Важно понимать: хотя у многих людей одинаковые недостатки, подлинная их мотивация (обеспечивающая эффективность) может быть различной.

Вернемся к примеру сбрасывания веса. (Вы уже заинтригованы? Ведь наверняка ожидали от нас помощи в борьбе за вашу талию.) Мы сказали, что проблема веса не была для Питера адаптивной, в отличие от большинства из нас. Люди во всем мире благодаря диетам теряют миллионы килограммов веса ежегодно. Но затем набирают еще больше. В чем же причина?

То, что мы записали в карте преодоления на табл. 2.4, относится ко многим из нас.

**Таблица 2.4.** Коллективная карта проблем, связанных со сбросом веса

| 1<br>Обязательства перед собой (цели самосовершенствования) | 2<br>Что я делаю / не делаю (действия и поступки, которые противоречат целям)          | 3<br>Скрытые приверженности, противоречащие основным обязательствам                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Я беру на себя обязательство сбросить вес.                  | Я слишком много ем.<br>Я ем, даже когда не голоден.<br>Я ем слишком много жирной пищи. | А. Я хочу никогда не испытывать скуки.<br>Я хочу быть всегда бодрым и энергичным.<br>Я не хочу ощущать пустоту в жизни.<br>Б. Я хочу постоянно ощущать связь с окружающими, быть любимым.<br>В. Хочу, чтобы во мне не видели только объект сексуального интереса. Я хочу никогда не испытывать подавленности или гнева. |

Колонка 1: обычно мы искренне желаем сбросить вес — чтобы улучшить здоровье, из тщеславия или чтобы наша одежда хорошо на нас сидела. Причины могут быть разными. Колонка 2: когда нас просят указать те поступки и действия, которые мешают достижению цели, многие начинают говорить о том, что неправильно питаются. Мы едим слишком много, даже когда не голодны; потребляем слишком жирную пищу или газированные напитки.

[ 63 ]

Мы пытаемся решить проблему с помощью поступков, изложенных в колонке 2. В этом смысле пример с диетой очень наглядный. Она часто не приносит результата, поскольку нам нужна более четкая (не техническая) формулировка проблемы. Мы должны понять, что здесь необходима перемена адаптивная, а наше поведение, описанное в колонке 2, необязательно неконструктивно. Оно даже может быть по-своему правильно и эффективно.

Но хотя для разных людей пункты, записанные в колонках 1 и 2, могут быть схожими, подлинные причины неприятия перемен часто разнятся. Это проявляется в колонке 3.

Мы работали со многими людьми, желавшими похудеть. (Сейчас в Копенгагене ведется проект, в котором оценивается эффективность наших подходов к лечению ожирения.) Один наш подопечный обнаружил, что переедает не от голода, а чтобы избавиться от скуки и внутренней пустоты. Для него еда стала своего рода лекарством от этих ощущений.

Другой человек описал себя как «члена любящего клана, который видит наслаждение в еженедельных обильных и объединяющих разные поколения застольях. Я же итало-американец!». Он имел в виду общие воскресные семейные обеды: «Вы не сможете до конца понять это, если вы не итальянец. Но когда я сижу на диете и отказываюсь от добавки спагетти, приготовленного моей любящей тетей, я вижу мученическое выражение на ее лице и слышу слова, которые пронзают меня насквозь: мол, я считаю себя теперь выше членов своей семьи, а не одним из них. А я люблю всех своих родичей. И они предлагают мне не просто добавку, а свою любовь. Отказываться от нее невыносимо больно. Думаю, вы могли бы сформулировать это как стремление ощущать тесную связь с этими людьми».

Третья наша подопечная регулярно пытается сбрасывать по 10 кг. Обычно она смело садится на диету, теряет эти килограммы,

[ 64 ]

а вскоре набирает их. Она обнаружила, что стремится избегать «излишнего давления сексуальных факторов» в общении. Всякий раз, когда сбрасывает вес, она оказывается окружена мужчинами, которые смотрят на нее не как на личность, а только как на сексуальный объект. Имея личный печальный опыт, она раздражается.

Как бы ни были похожи цели и изъяны в поведении этих трех человек (колонки 1 и 2), конкретные (адаптивные) формулировки проблемы их борьбы с весом разные (см. табл. 2.4). Для каждого из них сбрасывание веса — адаптивная проблема, но *разная* во всех случаях. Ни один из них не достигнет успеха исключительно за счет диеты. Путь к успеху для них разный, потому что причины неприятия перемен тоже разные.

Вот суть процесса, благодаря которому мы открыли явление неприятия перемен. Можем себе представить ту реакцию, которую вы, скорее всего, испытываете прямо сейчас. Вполне возможно, что, рассматривая эти первые «рентгеновские снимки» из нашей лаборатории (особенно третьи колонки в картах Питера и Рона), вы думаете: «Где они находят людей, которые так горят желанием продемонстрировать чужим свое нижнее белье? Не знаю: то ли восхищаться их честностью, откровенностью и отзывчивостью, то ли ужасаться их желанию выставлять себя голыми напоказ, демонстрировать свои изъяны и все такое. Но не это главное. Я не могу себе представить, что мои коллеги, а тем более я *сам* могу показать другим такое. Конечно, идеи интересные, помогают заглянуть вглубь себя. Я даже начинаю представлять себе, что бы записали в третью колонку некоторые из моих знакомых. Но я не понимаю, что можно сделать с этим. Уверен, найдется немного людей, которые согласятся открыть другим себя. Думаю, Киган и Лейхи работают с особым типом людей, готовым к таким экспериментам».

И мы могли бы думать так же, если бы не знали, что стало в дальнейшем с этими «рентгеновскими снимками». Но об этом попозже. А сейчас уверенно заявляем: люди, с которых получены эти «снимки», как и многие другие, подобные им, ни в коем случае не принадлежат к какому-то особому типу. Они такие же, как и вы. Они работают в тех же сферах, что и вы. Скорее всего, они принадлежат к той же возрастной группе и тем же социальным слоям, что и вы. И они не больше вас склонны делиться с кем-то личными ощущениями.



Мы можем делать такие заявления потому, что тип людей, с которыми мы создавали эти карты, очень распространен. К нему принадлежат разные личности разных профессий и положения. Это инженеры и преподаватели, генеральные директора и сотрудники ЦРУ, хирурги, профессиональные судьи, врачи и ректоры университетов, администраторы в системе социальной защиты детей, директора школ и их заместители, вице-президенты корпораций, банкиры, юристы, бизнес-консультанты, работающие в крупнейших транснациональных компаниях, библиотекари, менеджеры, старшие менеджеры, менеджеры по производству, бухгалтеры, люди с докторскими степенями в бизнесе, педагогике, правительстве и медицине, профессора и пенсионеры, армейские полковники, лидеры профсоюзных объединений и программисты, руководители корпораций, входящих в список Fortune 500, и владельцы малых предприятий. Они живут в США, Западной Европе, Восточной Европе, Южной Америке, Индии, на Ближнем Востоке, в Сингапуре, Шанхае и Южной Африке. Хотя большинство из них окончили колледжи и принадлежат к среднему классу, они ничем не отличаются от других людей в плане способностей самораскрытия, самооценки или экспрессивности. Они могли провести не больше и не меньше времени, чем вы, в кабинетах психотерапевтов или других специалистов по саморефлексии.

[ 65 ]



*«Слушайте, можете называть это отрицанием, если хотите, но я думаю, что моя личная жизнь — не мое дело».*

[ 66 ]

Когда мы начинали создавать их карты, никому из них не подсказывали, чтобы они нарисовали такие откровенные и интригующие картины. Если бы мы сказали им заранее, чего от них ждем, некоторые из них вполне могли бы отказаться от участия в нашем эксперименте, а другие отнеслись бы к нему скептически. Так что не думайте, что люди, которые создали свои портреты «в рентгеновских лучах», особенные.

## Эмоциональная экология иммунной системы

На простейшем уровне любое проявление неприятия перемен — картина того, как мы системно работаем против самой нашей цели, которой искренне желаем достичь. Но динамическое равновесие, или статус-кво, мешает нам гораздо больше, чем в достижении отдельной цели. Оно задерживает нас в одной точке на кривой комплексности сознания. Наше неприятие перемен дает нам понимание и «внешних», и «внутренних» оснований для того, чтобы утверждать, что разум взрослого человека развивается.

Мы можем найти эти внешние и внутренние основания, если подробнее обсудим то, о чем уже говорили ранее. Иммунная система очень мудра и стремится защитить вас, может, даже спасти вашу жизнь. Более глубокое рассмотрение этой функции поможет нам понять, в чем на самом деле суть неприятия перемен. Более того, возникнет идея о том, что развитие подразумевает работу и ума, и сердца. Мы говорили, что адаптивная формулировка проблем обычно происходит на границе нашего уровня мышления и он всегда отражает мир наших чувств и мыслей. Как же неприятие перемен работает в этом «дуалистичном» понимании? Что нового мы узнаём из него о нашем разуме и сердце?

Начнем с сердца. Невозможно 20 лет постоянно иметь дело с открытым нами явлением и не выработать новый подход к человеческой смелости.

Смелость подразумевает способность действовать даже тогда, когда мы чего-то боимся. Даже серьезный и последовательный шаг не будет смелым, если мы не испытываем страха, делая его.

Любой шаг может показать, насколько мы умны, энергичны и умеем сосредоточиваться. Но не каждый продемонстрирует, насколько мы смелы. Нашу смелость может показать только шаг, связанный со страхом. Мы пришли к новой оценке человеческой смелости, потому что обнаружили то, во что трудно поверить успешному и способному человеку: люди боятся чаще, чем нам кажется.

[ 67 ]

Наверняка сейчас вы говорите себе: «Я не боюсь. Со мной все нормально». И вы правы. Вы не испытываете страха. Ведь вы имеете с ним дело постоянно. Не осознавая этого, вы создали очень эффективную систему управления тревожными состояниями. Это и есть неприятие перемен, или иммунитет к изменениям.

Волнения и тревоги, как мы постепенно осознали, — самые важные (и наименее исследованные) личные переживания человека в его публичной жизни. Когда вы смотрите на «рентгеновские снимки», подобные картам Питера и Рона, вы видите то измерение мышления человека, которое обычно остается скрытым. Оно скорее относится к области чувств, чем рационального мышления. Это не волнение как таковое. Это инструмент для управления им. «Рентгеновский снимок» нашего сопротивления переменам предлагает нам схематичное изображение того, как человек справляется не с острым или эпизодическим беспокойством, а с постоянными, скрытыми тревогами, которые сопровождают его всю жизнь.

Иммунная система Питера, вероятно, стремится подавить постоянный страх того, что он может перестать быть незаменимым и утратит контроль над всем. Иммунная система Рона должна контролировать его тревоги по поводу того, что его личные отношения в руководстве компании могут подвергнуться риску. Но ни один из них не испытывает этих тревог и страхов сознательно, их иммунные системы работают автоматически. Успешные люди, такие как Питер и Рон, мы, вы, имеем очень устойчивые и самоподдерживающиеся системы подавления волнений и тревог, которые помогают в самых разных ситуациях.

Но даже очень эффективные системы контроля над волнениями и тревогами требуют больших затрат. Они создают «слепые пятна», мешают осваивать новые знания и постоянно сдерживают наши действия в разных областях. Эти затраты особенно ярко

[ 68 ]

проявляются, когда мы не в состоянии осуществить остро необходимые нам перемены, чтобы перейти на новый, более высокий уровень, которого так хотим достичь.

Многие наши усилия по самосовершенствованию совершаются в ограниченном психологическом пространстве, которое не дает возможности проявиться значительным изменениям. Без карты Питер и Рон старались бы изменить свои действия, записанные в колонке 2. Человек, желающий похудеть, сел бы на диету. Как бы упорно они ни работали, как бы ни старались устранить свои недостатки (колонка 2), все оставалось бы по-старому, пока не изменился бы образ мышления. Они не могут научиться новому. Ни Питер с Роном, ни мы не способны сохранить старый образ мышления и при этом добиться своих целей, указанных в колонке 1. Как же разрешить это противоречие?

## Победа над иммунитетом: три предпосылки

Мы можем обобщить многое из того, что узнали о преодолении неприятия перемен, сведя это к трем предпосылкам.

- Преодоление иммунитета *не требует* отказа от использования всех систем, противостоящих волнениям и тревогам. Мы всегда будем нуждаться в них. Когда наша физическая иммунная система отторгает то, в чем нуждается тело, ответом не должен быть полный отказ от иммунитета. Выход для Питера и Рона, как и для всех нас, — изменить иммунную систему, чтобы она позволяла достичь целей, сформулированных в колонке 1. Разумеется, ее трансформация — сложная задача, потому что...
- Беспокойство вызывает не сама перемена, а наше ощущение, будто мы беззащитны перед тем, что воспринимаем как опасность и что вызывает у нас тревогу. Одна из самых распространенных, принятых повсюду и не понятых никем квази-правд — «перемена вызывает дискомфорт». Если бы вам сказали, что завтра вы выиграете в лотерею,

найдете любовь всей жизни и будете наконец повышены в должности до партнера, думается, вы согласитесь только с тем, что это принесет большие изменения в вашу жизнь. Но вы также скажете, что тревога — не первая реакция людей на такие новости. Дискомфорт приносит не перспектива перемен, и даже не сама перемена, которая порой связана с серьезными трудностями. Скорее тревогу вызывает изменение, которое оставляет нас беззащитными перед окружающими нас опасностями. Мы создаем иммунную систему, чтобы спасти свою жизнь. И нам нелегко отказаться от такой важной защиты.

- Но запомните: мы *можем* преодолеть ограничения нашей иммунной системы. Слишком жесткую систему управления тревогами и страхами не так сложно заменить более свободной (границы которой со временем тоже могут быть обнаружены, и проблема их преодоления тогда встанет снова).

Когда мы преодолеваем неприятие перемен, мы перестаем заниматься недостойной торговлей: наша иммунная система освобождала нас от волнений, взамен создавая иллюзию того, что многого мы не можем сделать. *Но мы можем*. Как будто проверяя неправильность своих убеждений, Питер начал уступать другим, способствуя интеграции в новой, более сложной компании, которую он начал создавать. Рон стал гораздо эффективнее получать «обратную связь» от руководства и обнаружил, что в большинстве случаев он не только не подвергал риску свои отношения внутри компании, но и очень часто добивался их укрепления.

Явление неприятия перемен, которое мы открыли, не только объясняет, почему людям порой трудно решиться на изменения, которых они сами страстно желают. Оно показывает, как работает вся *система*. Она помогает нам контролировать очень мощную часть нашей эмоциональной жизни — глубокое (и часто оправданное) ощущение того, что кругом опасности и разумный человек должен заботиться о себе. «Рентгеновский снимок» неприятия перемен похож на страницу из секретного плана личной системы обороны. Вывод таков: мы не можем успешно

проводить адаптивные перемены, не рискуя тем, что до этого хорошо заботилось о нас.

[70] Исследование неприятия перемен глубже погружает нас в мир наших эмоций, как и формулировка любой адаптивной проблемы. Иммуитет к переменам, как подсказывает нам само это словосочетание, — наша система самозащиты.

## На пути к расширенному знанию

Но наше неприятие перемен — не только система самозащиты. Сейчас мы расскажем кое-что очень интересное. Если нам повезет, то скоро вы поймете, как явление, о котором мы говорим в этой книге — иммунитет к изменениям, приводящий к неприятию перемен, — собирает воедино все элементы, которые мы обсуждали выше: обретение нового понимания перемены, повышение сложности человеческого сознания и постоянную необходимость управлять тревожными состояниями.

Основа любого познания (то, что философы называют *эпистемологией*) — абстрактно звучащая категория под названием «субъектно-объектные отношения». Любой способ познания можно описать с точки зрения того, *на что* он смотрит (объект), и того, *с помощью чего* он смотрит (тот самый «фильтр», или «линза», субъектом которой он является). Для маленьких детей, например, *субъектом* все еще остается сенсорно-чувственное восприятие. Когда нечто *выглядит* маленьким (например, люди и машины, если взглянуть на них с крыши высокого здания), то ребенок считает, что оно и *вправду* маленькое\*. Дети трех–пяти лет могут воскликнуть: «Смотри, какие внизу люди

\* То, как они видят и чувствуют мир, подчинено этому *субъекту* — сенсорно-чувственному восприятию, или, как это называют в академической психологии, уровню перцепции. Они пока не могут дистанцироваться от субъективно воспринимаемых органов чувств; они и есть это перцептивное восприятие. Когда сознание развивается, на более высоком уровне оно обретает способность осознавать восприятие, принимать какую-то перспективу в его отношении, то есть смотреть на него как осознаваемый *объект*. Тогда воспринимаемое перестает истолковываться буквально. *Прим. науч. ред.*

маленькие!» Те, кому уже исполнилось 8–10 лет, способны отстраниться от своего восприятия и *посмотреть на него* как объект. Они скажут: «Смотри, какими маленькими *кажутся* отсюда люди!»

[ 71 ]

Познание мира становится более комплексным, когда человек способен взглянуть *на то*, что раньше являлось чем-то, *через что* мы смотрели на мир\*. Иными словами, когда мы создаем новую систему, которая интегрирует в себя существующую и расширяется на ее основе. Если мы хотим повысить комплексность своего сознания, нам нужно перевести некоторые аспекты осмысления мира из зоны субъекта в зону объекта. Тогда наш взгляд изменится, и свойственный текущему уровню развития способ познания или осмысления станет чем-то вроде «инструмента», который *у нас есть* (мы его можем использовать и управлять им), перестав быть тем, что *владеет нами* (а следовательно, управляет и использует).

Каждый из уровней комплексности сознания, которые мы начали исследовать в главе 1, характеризуется явно различными отношениями в паре «субъект — объект». Каждый последующий уровень является более сложным способом познания, позволяющим объективно *смотреть на то*, *сквозь призму чего* мы раньше воспринимали мир. На рисунке 2.1 обобщены субъектно-объектные отношения на каждом уровне развития взрослого человека.

Например, человек, который воспринимает мир на уровне социализированного разума, субъектно подчинен ценностям и ожиданиям окружения (будь то семья; его религиозная или социальная группа; его руководители, которые определяют условия его профессионального или финансового существования). Воспринимаемые этим человеком риски и опасности проистекают из того, что он не включен в коллектив или окружающие ему не доверяют; что он может быть отвергнут окружением и лишиться поддержки; что к нему могут плохо отнестись те, чья оценка прямо трансформируется в его самооценку.

\* Иными словами, сделать объектом осознания то, что раньше было исключительно нашим субъектом. *Прим. науч. ред.*

[ 72 ]

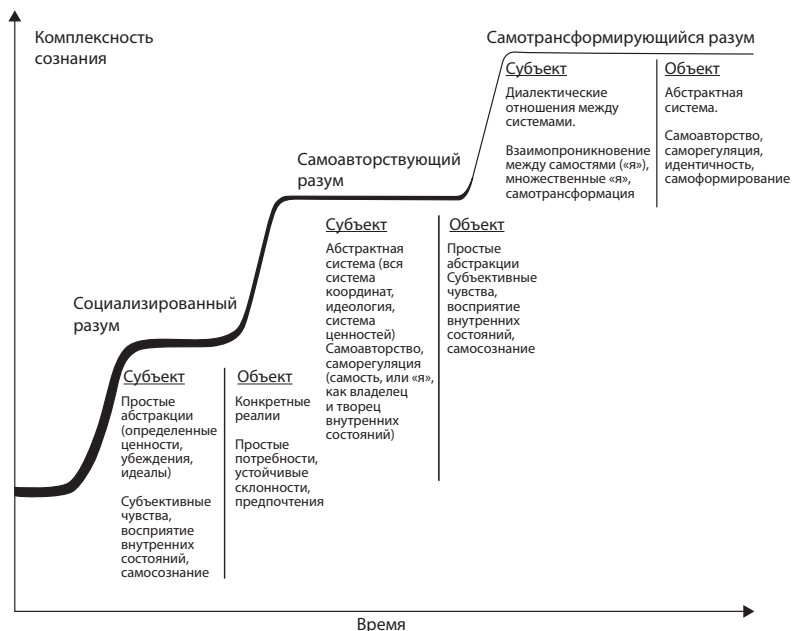


Рис. 2.1. Субъектно-объектные отношения расширяются на каждом уровне развития сознания

На следующем уровне сложности сознания — самоавторствующем — человек способен проводить различия между мнением других людей (даже важных для него) и собственным. Разумеется, он способен учесть чужое мнение, но *сам определяет*, до каких пределов и как оно будет влиять на него. Люди, продвинувшиеся на этот уровень сознания, могут брать целую категорию мироосмысления, состоящую из мнений других людей, и использовать в качестве инструмента. Этот более сложный способ познания мира позволяет нам воспринимать мнение других людей в качестве осознаваемого объекта, а не воспринимающего субъекта.

Способность подчинять мнения, ценности, убеждения и идеи (свои и чужие) более сложной системе, располагать их в ее контексте — ранжировать по приоритетности, комбинировать, создавать новые ценности и убеждения, о существовании которых мы раньше и не знали, — позволяет нам становиться авторами



своей реальности и рассматривать себя как источник собственного внутреннего авторитета. Отсюда и термин «самоавторствующий разум».

[ 73 ]

Такой новый способ познания не устраняет предчувствия рисков и опасностей из нашей психической жизни. Он скорее меняет основу и контекст, в котором возникают дурные предчувствия. Тревогу вызывает уже не страх быть отвергнутым собственным кланом, или «племенем», а, например, боязнь несоответствия своим стандартам; боязнь, что мы не сможем выполнить поставленные цели и задачи, утратим контроль над жизнью; боязнь высыхания чернил в ручке, которой мы пишем сюжет своей жизни.

И если человек не собирается навечно оставаться заложником своих теорий, концепций, сюжетов, контекстов и идеологии, он должен создавать еще более комплексную систему познания, которая позволит ему смотреть *на* свою систему взглядов, а не *сквозь* нее. Тогда используемая человеком концептуальная система координат становится предварительной, развивающейся. Это позволяет обрести больше эмоционального и ментального пространства, ставить под вопрос границы существующих рамок, а не только защищать существующую схему как законченную и рассматривать любые встречные контрпредложения как удар по себе.

Эти три качественно различных уровня комплексности психического развития представляют три разных подхода с точки зрения эпистемологии. Каждый способ познания поддерживает равновесие между тем, что представляет собой субъект, и тем, что выступает в качестве объекта. Развитие способности к познанию — адаптация — подразумевает приведение познавательной системы в неравновесное состояние, позволяющее обрести способность «*смотреть на*» там, где раньше мы могли только «*смотреть через*».

Но остается вопрос: «*Что* помогает или дает нам возможность сделать переход от субъекта к объекту? Что определяет развитие комплексности сознания? Можем ли мы использовать понимание этих факторов, чтобы пестовать и ускорять это развитие?»

## Важность оптимального конфликта

[ 74 ] Читателю уже наверняка ясно, что работа над повышением уровня комплексности сознания включает не только когнитивные аспекты. Пусть само определение «повышение комплексности сознания» и наводит на мысль об исключительной важности *мыслительной активности* и напоминает нам о какой-то учебной дисциплине: мол, мы сможем повысить комплексность нашего сознания, если будем прилежно учиться и *сосредоточиваться* на учебе. Но мы с самого начала говорили о том, что это очень сложный процесс, в котором участвуют наши ум и сердце, мысли и чувства. Итак, что создаст более высокую комплексность сознания?

Если бы перед нами стояла задача обобщить всё, что найдено за 75 лет исследований этого вопроса, мы сказали бы: *оптимальный конфликт*. Этот вывод начал формироваться задолго до наших дней в лабораториях психологов, занимавшихся проблемой человеческого развития: Жана Пиаже и Барбела Инхельдера в Швейцарии или Джеймса Болдуина, Хайнца Вернера и Лоуренса Колберга в Америке. *Оптимальный конфликт — это:*

- *настойчивый* опыт неудовлетворения (фрустрации), дилеммы, жизненной головоломки, загадки, личной проблемы, которые...
- вызывают у нас *ощущение ограниченности* нашего нынешнего способа познания...
- в какой-то сфере нашей жизни, которая для нас *очень важна*...
- при этом есть *факторы*, не позволяющие конфликту подавить нас, а нам — избежать или устранить его.

Мы стремились показать вам, что значит сформулировать адаптивную проблему *адаптивно* (так, чтобы мы ошибочно не пытались решить ее *техническими методами*). Если нам это удалось, вы уже способны понять, почему создание карт, представление их адресату и помощь ему в решении проблем, высвеченных «снимками», превращается в мощный инструмент повышения комплексности мышления, овладения адаптивными

методами. Создание картины нашего неприятия перемен выводит на поверхность *оптимальный конфликт*.

Взгляните еще раз на «рентгеновский снимок» Питера, представленный в табл. 2.2. Процесс его создания вокруг той перемены, которую Питер хочет, но не может реализовать, помогает ему увидеть конфликт, который обозначает пределы его нынешнего способа познания. Этот «снимок» берет то противоречие, которое является субъектом для Питера (между содержанием колонок 1 и 3), и представляет его как объект внимания. Мы берем противоречие, *представляющее собой субъект*, с которым Питер отождествлен (именно поэтому он систематически проявляет неспособность добиваться целей, которые перед собой ставит), и переводим его в плоскость того, чем он *обладает*. С этим объективно воспринимаемым противоречием Питер уже может работать. Только увидев систематическую *невозможность* достичь цели, заявленной в колонке 1, Питер способен достичь своей цели.

[ 75 ]

Когда люди впервые видят свою карту, их охватывают смешанные чувства. Обычными оценками бывает: «раскрывает глаза», «некомфортно», «интригующе» и «пугающе». Это сродни тому, как если бы вы взглянули на мир через более широкое окно.

Можем ли мы сказать, *какой* уровень комплексности сознания раскрывает перед Питером карта иммунитета к изменениям? Единственный «рентгеновский снимок» не всегда точно показывает местонахождение конкретного индивидуума в континууме комплексности развития (с его спадами и «плато»). Не удивляйтесь, если ваша первая карта, составлением которой вы займетесь в главе 9, будет тоже расплывчатой. Все зависит от того, состоит ли ваш главный интерес в том, чтобы добиться прогресса в достижении цели, или включает дальнейший личностный рост.

Колонка 3 в карте Питера отражала те скрытые приверженности, которым он был подвластен, а теперь может противостоять. Наводят ли они вас на мысль о конкретном способе их познания? Посмотрите на «снимок» Рона, изображенный в табл. 2.3. Видите разницу? Неприятие перемен у Питера тесно связано с необходимостью сохранять контроль над четкостью работы компании, которую он сам создавал. Вы можете заменить в предыдущем предложении слово «сам» на слово «компания» и тогда получите

[ 76 ]

определение работы самоавторствующего разума. Только путем расширения способа познания, или эпистемологии (что само по себе опасно, неизбежно затронет и сердце, и разум), Питер сможет эффективно подойти к своей адаптивной проблеме.

А вот Рон сознательно противится достижению желаемой перемены. Это станет угрозой его личности, которая черпает глубочайшее удовлетворение в объединении с другими. Здесь «объединение» становится своеобразным маркером социализированного разума. Во многих отношениях и Питер, и Рон — одаренные руководители. Оба внесли заметный вклад в успех своей компании, и их способности дополняют друг друга. Рука об руку они работали над приобретениями, в результате которых размер организации увеличился втрое. Если бы вы провели хотя бы по дню с ними, то пришли бы к заключению, что оба очень симпатичные ребята. Если наши предчувствия по поводу уровня комплексности их сознания верны (это может быть и не так), мы можем сказать, что Питер отчасти более «комплексен», чем Рон. Но это не значит, что он обязательно имеет более высокий коэффициент умственного развития или кому-то из них легче осуществить адаптивную перемену. Обоим предстоит рискнуть своим нынешним способом познания мира, служащим также и способом управления устойчивым чувством тревоги. Но обратите внимание: *виды* устойчивых волнений, с которыми борется каждый из них, *разные*. У каждого из уровней эпистемологии свои миры ужаса.

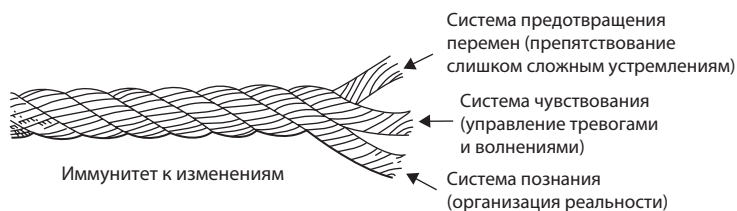
## Три измерения иммунитета

Вы уже начинаете понимать, что наше неприятие перемен — явление многомерное, как показано на рис. 2.2.

Прежде всего, если говорить о самом практическом уровне, карта неприятия перемен рисует перед нами картину того, как мы активно сопротивляемся тому, чего сами же и хотим. Одновременно она показывает нам, как наше местоположение в континууме развития сознания одновременно оказывается и способом познания мира, и способом управления нашим чувством

тревоги. Она раскрывает перед нами второе измерение того, как мы взаимодействуем со страхами. Третье измерение — сохранение эпистемологического баланса для поддержания нашего мировосприятия.

[ 77 ]



**Рис. 2.2.** Три измерения неприятия перемен

Вы можете протестировать свое понимание этих трех измерений, рассмотрев еще две карты. Они не придуманные. Они сделаны в процессе работы с нашими клиентами. Если при изучении этих «снимков» что-то особенно бросится вам в глаза, то это не оттого, что мы специально создавали их так, чтобы показать вам все три перечисленные выше измерения сразу. Вы начинаете видеть их сами!

Карты, изображенные в табл. 2.5 и 2.6, принадлежат двум партнерам из транснациональной компании по стратегическому консалтингу. Первый «снимок» (табл. 2.5) — младшему партнеру.

Вы можете посмотреть на этот снимок и подумать: «Парадоксально, но стремление этого парня к безопасности может быть для него гораздо более угрожающим, чем если бы он не боялся риска. Ведь цель обезопасить себя приведет его к неудаче». Но это значит, что вы смотрите на снимок с перспективы, *выходящей за пределы* социализированного разума. Для этого человека без перехода на более высокий уровень сознания реализация его цели из колонки 1 может стать невозможной, и «снимок» указывает на ценные способы осуществления такого перехода.

Чтобы заинтересовать вас, мы добавили в табл. 2.5 часть, которую вы еще не видели на предыдущих «снимках». Полная карта преодоления неприятия перемен включает колонку 4: каковы те «базовые допущения» (основополагающие принципы наших ментальных моделей), на которых держится наша иммунная

[ 78 ]

система? Мы называем их «базовыми допущениями», потому что пока мы их воспринимаем скорее как истину. Но они *не обязательно истинны*. А пока мы считаем их таковыми, мы и сам вопрос-то толком не воспринимаем.

Таблица 2.5. Карта младшего партнера компании

| 1<br>Обязательства перед собой (цели самосовершенствования)                                                                  | 2<br>Что я делаю / не делаю (действия и поступки, которые противоречат целям)                                                                                                 | 3<br>Скрытые при-<br>верженности,<br>противореча-<br>щие основным<br>обязатель-<br>ствам                                                                                                                                                      | 4<br>Базовые пред-<br>ставления                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Быть более заинтересованным и воодушевленным в работе, внося в нее энтузиазм и больше полагаясь на свои уникальные качества. | Я работаю над тем, к чему не питаю особого интереса (просто потому, что должен). Я работаю по шаблону, устоявшимся схемам (по-скольку чувствую, что этого от меня и ожидают). | Я хочу пользоваться авторитетом у тех, кто меня ценит. Я не хочу подвергать риску свою репутацию, социальное и материальное положение. Я не хочу создавать впечатление, будто я не успешен. Я хочу избегать незнакомых и непроверенных путей. | Я исхожу из того, что самый безопасный путь к успеху для меня — хорошая работа ожидаемыми и проверенными методами. Я исхожу из того, что если я не буду пользоваться высоким авторитетом, то меня ждет провал. |

Если бы герой «снимка» 2.5 мог поэкспериментировать со своими поступками и проверить базовые представления, то, скорее всего, он видоизменил и модифицировал бы их. И тогда он не только освободился бы от «оков» своей иммунной системы. Он смог бы приступить к созданию более сложных психических структур, лежащих в основе самоавторствующего разума.

В карте иммунитета младшего партнера к переменам мы видим следующее.

[ 79 ]

- Способ предотвращения самой возможности прогресса, на который он рассчитывает (вносить больше энтузиазма в свою работу и больше полагаться на свои уникальные качества).
- То, как задействуется эта система предотвращения перемен, которая призвана защитить его от собственных страхов (например, страха потерять авторитет у значимых людей).
- То, как его карта (и защита от тревог) отражает его эпистемологию, или систему познания мира, которая в данном случае заставляет его ориентироваться на внешние ценности и ожидания.

Карта, изображенная в табл. 2.6, принадлежит старшему партнеру в той же компании.

На этом «снимке» вы можете увидеть в работе все три указанных элемента. Но их проявления уже другие. Перед этим человеком также стоит адаптивная проблема. Он очень хочет иначе относиться к людям, которых ищет для того, чтобы они ему служили или присоединялись к нему. Это мы можем назвать *сопровождающей* позицией (в противовес аналитической, или направленной только на решение задач). Он хочет быть в состоянии взаимодействовать более свободно, без фиксированного списка вопросов либо перейдя к качественно иному уровню вопросов, чем тот, что ему уже доступен.

Его карта показывает нам, почему техническая перемена (например, дополнительный курс по консалтингу) не позволит ему сильно продвинуться к цели. Его поступки из колонки 2 трудно изменить, поскольку они служат важной цели. Благодаря им он может лучше понимать, как систематически балансирует на грани того, что мешает ему получить желаемые результаты. Его система предотвращения перемен хорошо защищает его от тревог, которые отличаются от волнений, присущих младшему партнеру. Это страх перестать считать себя героем, всегда спешащим

на выручку. Такой взгляд на себя явно стал самостоятельной ценностью для него.

[ 80 ]

**Таблица 2.6.** Карта старшего партнера компании

| 1<br>Обязательства перед собой (цели самосовершенствования)                                                                                                                                       | 2<br>Что я делаю / не делаю (действия и поступки, которые противоречат целям)                                                                                                                                                                                                                                 | 3<br>Скрытые при-<br>верженности,<br>противореча-<br>щие основным<br>обязатель-<br>ствам | 4<br>Базовые пред-<br>ставления                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Больше внима-<br>ния обращать<br>на бытий-<br>ную сторону<br>(а не деятель-<br>ную); развить<br>в себе установку<br>на глубокое<br>понимание (без<br>утилитарной<br>или манипуля-<br>тивной цели) | Порой я черес-<br>чур поспешно<br>решаю пробле-<br>мы, «выскаки-<br>ваю с ответом»<br>для спасения<br>положения.<br>Я ищу ситуации<br>(иногда и со-<br>здаю их сам),<br>где я нужен,<br>чтобы были<br>видны мои спо-<br>собности.<br>Если я при-<br>нял решение,<br>то не особо<br>прислушиваюсь<br>к другим. | Я хочу быть ге-<br>роем.<br>Я хочу чувство-<br>вать себя неза-<br>менимым.               | Я не буду удо-<br>влетворен, пока<br>не стану героем.<br>Моя система<br>для оценки<br>уровня моей<br>удовлетворен-<br>ности — един-<br>ственная,<br>которая будет<br>эффективна<br>для меня. |

Карта старшего партнера может стать основой для более значительного предприятия, чем достижение главной цели из колонки 1. В принципе, он указывает на возможность перехода этого человека на уровень *выше* самоавторствующего разума. Если он сможет хотя бы немного изменить свои базовые представления из колонки 4, то будет в состоянии включить и «делающее «я»», и «бытийствующее «я»» в свою сущность. С помощью подобной более сложной системы (самотрансформирующийся разум) он не только будет активнее освобождаться от плена «делающего «я»»,



но и меньше проявлять склонность односторонне отождествлять себя только с одним полюсом в великой диалектике жизни (в ее разных проявлениях: быть независимым — опираться на других; быть «старейшиной-мудрецом» — быть «невинным ребенком» и т. д.). [ 81 ]

\*\*\*

Теперь, когда мы познакомили вас с этим многомерным феноменом — иммунитетом к изменениям, приводящим к неприятию перемен, — спросим самих руководителей, как и зачем они пришли к идее использовать знания об этом явлении в руководящем звене своих компаний.

## «Мы никогда не могли выразить это словами»

### *Эмоциональная жизнь организации*

**Н**аши клиенты — еще и наши учителя. Мы хотим, чтобы вы послушали некоторых из них и поняли, как мы работаем. Вы помните Питера Донована, генерального директора быстро-растущей финансово-консультационной компании, с которым познакомились в главе 2? Присоединимся к нему в решающий момент, когда он проводит выездное совещание с руководством, посвященное вопросам преодоления неприятия перемен.

«Я вас слышу, но это немного не то, чего бы я хотел», — сказал Питер в тот раз непреклонным тоном. В большой гостиной центра отдыха компании повисло напряженное молчание, все опустили глаза. В помещении собралось около дюжины руководящих сотрудников организации.

Питер обращался к Биллу, одному из трех исполнительных вице-президентов. Тот хотел отговорить Питера от попытки превратить неформальное совещание в заседание исполнительного комитета, состоящего из 18 членов и назначенного советом директоров. Собрать заседание Питер планировал на следующий день. Директора должны были приехать из разных мест — от Бостона в Новой Англии до Западного побережья. Пятью годами раньше и сама компания, и ее исполнительный комитет были намного меньше. Как основатель компании Питер решил, что она должна расти, причем быстро.

«Нам необходимо было стать намного больше, — скажет он позже, вспоминая, как ему все же удалось включить методику

преодоления неприятия перемен в практику работы руководства. — Расшириться за счет внутренних резервов я не мог. Мне нужны были приобретения. К счастью, я нашел две компании, которые стали доступными для покупки. Первая из них, из Вашингтона, увеличила наш бизнес вдвое. Несколькими годами спустя другая, из Калифорнии, снова дала нам прибавку в размерах бизнеса в 50%. Так за три с половиной года мы выросли из компании с персоналом в 100 человек и оборотом по финансовым сделкам в миллиард долларов в компанию с 300 сотрудниками и объемом финансовых операций в 3,5 млрд долл.

[ 83 ]

Этот быстрый рост путем приобретения, как легко себе представить, вызвал серьезные проблемы. Прежде всего надо было эффективно ввести в нашу организацию руководителей купленных компаний, чтобы все мы работали вместе. Нам нужен был общий и четкий язык и общее понимание лидерства в компании: состав высшего руководства изменился в результате приобретений, вдобавок в него влились люди из нашей компании, которых мы и вырастили. Руководство компании состояло теперь из трех блоков, причем географически они были разделены огромными расстояниями. К тому же у нас фактически приостановилась работа по развитию руководителей. Три года назад мы попытались исправить ситуацию, но я понимал, что здесь еще нет достаточного прогресса, который помог бы компании расти.

Сначала я сосредоточился на вопросах развития среднего руководящего звена, но потом понял (в том числе после жаркой часовой дискуссии с одним из высших руководителей компании, посвященной вопросам воспитания новых лидеров), что нам предстоит большая работа и на самом верху. Перефразируя Пого\*, можно

\* Пого — персонаж комикса, созданного в 1940 году Уолтером Келли. «Разумное, терпеливое, сердечное, наивное, дружелюбное существо, каким мы все сами себе кажемся». Знаменитым стало «высказывание» Пого во время войны во Вьетнаме: «Мы встретили врага, а он в нас самих». *Прим. перев.*

было сказать: «Мы смотрелись в зеркало, и оно показывало нам врага». Именно с нас, руководителей, надо было начинать, прежде чем переходить к менеджерам. Я чувствовал, что мы не движемся вперед так, как нужно. И я не мог понять, почему так происходит.

Противоречия на неформальном совещании в гостиной возникли после напряженного дня. В комнате было пусто: другие члены исполнительного комитета где-то расслаблялись перед ужином. А мы, группа планирования, обсуждали итоги дня и составляли планы на завтра. Вскоре мы поняли, что Питер и исполнительные вице-президенты компании действительно не настроены на одну волну.

Несколько недель мы работали с руководством компании, готовя заседание исполнительного комитета. Питер и самые его близкие советники вышли на нас после публикации нашей работы о неприятии перемен в журнале *Harvard Press Review*<sup>10</sup>. Вот как вспоминал об этом Питер.

Я читал вашу статью, пока летел в Калифорнию, и она сразу вызвала у меня интерес. Я передал ее исполнительному директору, с которым мы летели вместе, и сказал: «Тебе нужно это прочесть. Мы должны применить эту методику у себя». Мы стали мысленно перебирать в памяти членов нашего руководства и отмечали: «Да, вот это как раз подходит для него». По возвращении в Бостон мы на некоторое время отложили журнал и вернулись к нему полгода спустя. Мы снова перечитали статью и были так же впечатлены ею, как и в первый раз. Мы распространили ее среди руководителей компании, а затем сели с Робертом и Лизой за стол и стали составлять план того, как внедрить эту методику в нашей компании.

Питер быстро нащупал главное звено в нашем подходе, которое тогда еще не было понятно нам самим: исключительную важность выбора *правильной* цели в первой колонке. И он оказался

прав. «Неважно, насколько круты ваши методы обучения, — сказал тогда Питер. — Если вы будете определять свое неприятие перемен относительно какой-то цели, которая не так уж важна для вас, это приведет только к потере времени и денег».

[ 85 ]

## **Как найти «единственное главное» для каждого**

Питер и его помощники хотели, чтобы все члены исполнительного комитета подготовили свои карты преодоления неприятия перемен. Но при этом они не должны были быть *единственными*, кто определял, что будет вписано в колонку 1. «Никто из нас не может решать этот вопрос самостоятельно, — настаивал Питер. — Мы все должны прислушаться к словам окружающих». В течение нескольких недель, предшествовавших совещанию, каждый член исполнительного комитета имел беседы — с теми, перед кем отчитывался он; с теми, кто отчитывался перед ним; с другими коллегами. Тема всегда была одной и той же: «Что, по вашему мнению, является той *единственной вещью*, которую мне нужно совершенствовать в себе?»

Такой подход был непривычным для темы развития руководства в компании. Люди привыкли к широкому спектру информации, поступавшей в рамках «обратной связи». Она обычно содержала описание их сильных сторон и сфер, в которых стоило самосовершенствоваться. А здесь руководящим работникам предстояло нечто иное. Вопрос постепенно упростился, прочно войдя в сленг руководителей компании: «единственное главное». Например, «Что единственное главное, над чем мне нужно работать?» или «Что единственное главное для Гарольда?».

Узнать, что твой руководитель думает о тебе, от чего зависит премия, продвижение или, наоборот, задержка в служебном росте, было, конечно, важно для членов исполнительного комитета. По-своему значимо было и то, что им могут высказать подчиненные или коллеги. Вся эта информация определяла те цели самосовершенствования, в которые люди теперь «вкладывались».

Но у Питера имелась и еще одна идея. Он не был удовлетворен тем, что он сам и его коллеги спросят у людей мнение о себе только в связи с работой.

Ожидая, что люди начнут внимательно изучать конкретного руководителя и определять «единственное главное», что ему стоит улучшить, я начал понимать, что это не должна быть только его работа. Я сказал: «Протестируйте ваши выводы на супруге». Меня недоуменно спросили: «А как это?» Дома я сказал своей жене: «Дорогая, я сейчас думаю о “единственном главном” для себя. Ты будешь удивлена, но мне кажется, у меня есть некоторые проблемы с самоконтролем». Мы лежим в кровати, она смотрит на меня и начинает смеяться. «Ты, наверное, меня разыгрываешь?» — «Нет, я серьезно». Жена говорит: «Я замужем за тобой уже двадцать три года. И ты *только сейчас* понял эту проблему? Говоришь, *маленькие проблемы* с самоконтролем? Да ты вообще не умеешь себя контролировать!» Ладно. Зато мы куда-то двигаемся. Думаю, я на правильном пути. Это я и называю «супружеским тестом».

Мы не знаем, как Питер понимал методику выработки карт преодоления в то время, но он настаивал, чтобы в компании люди получали отзывы и мнения о себе в ракурсе не 360°, а все 720°. В число элементов «обратной связи» должны были входить и мнения членов семьи составителя карты, а также ключевых людей, окружающих его в публичной жизни. Все это стимулировало авторов карт существенно улучшить формулировки главных целей в колонке 1. Они понимали, что и на работе, и дома могут получить больше, если добьются прогресса в реализации «единственного главного». Питер поднял ставки, но существенно увеличил и банк.

Когда члены исполнительного комитета появились на вилле компании, каждый из них имел формулировку главной цели самосовершенствования, которая очень много для него значила. Целый день был потрачен на составление подробных карт

преодоления неприятия перемен. Каждый четко увидел, как его иммунитет к переменам отлично работает, защищая его от угроз, но забирая взамен свою привычную плату в виде отсутствия прогресса в продвижении к желанной цели. Как обычно, все было показательно, но на сей раз вышло сложнее. Ведь теперь члены исполнительного комитета показывали карты не одному партнеру, как обычно, а участникам подгруппы.

[ 87 ]

Исполнительный комитет был разделен на подгруппы ради максимальной безопасности и комфорта. Это был комитет, руководящий большой национальной компанией, но участники оказались разрознены. Не все они доверяли друг другу. Исполнительный вице-президент Билл, например, несколько лет назад был любимым сотрудниками генеральным директором компании, которую Питер приобрел. Он готовился выйти на пенсию и несколько лет спокойно помогал Питеру ввести своих подчиненных в расширенный состав руководства новой компании. Он только что искусно провел своих коллег через процесс, в ходе которого они не только добились реализации личных целей, но и делились своими открытиями друг с другом.

Билл назвал прошедший день ценным и интересным, но хотел позаботиться о своих людях, которые, по его ощущениям, испытывали дискомфорт от глубины и открытости работы с иммунитетом к переменам. «Мы знали друг друга много лет, — сказал он позже. — Но теперь мы узнавали друг друга совсем по-новому». Именно забота о своих людях вызвала противоречия между Биллом и Питером. И в первую очередь их спровоцировала *третья идея* Питера.

«Вот как я представляю себе завтрашний заключительный день нашей работы, — сказал Питер со свойственным ему энтузиазмом. — Я считаю, что нам необходимо расширить сферу применения испытываемой нами системы за пределы комитета и показать всем, насколько она эффективна. То, что мы уже сделали, большой шаг вперед. Но наш опыт пока остается внутри исполнительного комитета. Этих людей мы и так хорошо знаем, добавок мы с ними понимаем друг друга. Завтра утром мы должны расширить сферу действия нашего эксперимента. Думаю, нам нужно расширить круг общения и рассказать другим о том, что мы узнали о проблеме неприятия перемен».

[ 88 ]

Не в стиле Билла было кому-то возражать, тем более Питеру. Но каждый понял, что его осторожный ответ скрывает глубокое эмоциональное переживание. Билл возразил: «Гм-м, я в этом не уверен. Не знаю, как сегодняшнее мероприятие прошло в других подгруппах, но я вижу команду людей, которые предприняли сегодня очень смелые действия. Я горжусь каждым из них, но все это для них в новинку. У нас немало людей, которым все нужно тщательно обдумать. По-моему, они чувствуют себя уязвленными. Я не могу представить себе, что завтра они начнут рассказывать всем о содержании четырех колонок их планов».

Питер был явно недоволен, увидев, как участники совещания согласен кивали головами. «Так что же ты предлагаешь?» — спросил он.

«Думаю, надо подождать дня, когда мы все *смогли бы* всё это понять, — быстро сказал Билл, ощутив разочарование Питера. — И я считаю, что сегодняшний день был очень важным и полезным. Просто мы еще не готовы к шагу, который вы предлагаете. Думаю, каждому из нас стоит в ближайшее время поделиться тем, что мы вынесли из совещания, со своим личным тренером, в формате «один на один».

Вот тут Питер сказал:

«Понятно, но это несколько не то, чего бы я хотел. — Когда люди опустили глаза, испытывая неловкость, Питер продолжил: — Мы просто пытаемся поднять наш исполнительный комитет на новый уровень. Я четко выразился: мы хотим поднять планку для руководителей компании».

Молчание.

«Мне неинтересно работать с каждым планом каждого из восемнадцати членов комитета! Так ничего не выйдет. Я пытаюсь работать с *целой командой!*»

«Возможно, ты не понимаешь, Питер, что не всем нам это так же нравится, как и тебе», — сказал один из присутствовавших на совещании.

«Если мы будем делать только то, что нам нравится, то ничего не достигнем. Люди должны переступать через себя!»

Тучи сгустились.

Несчастные консультанты (мы) с тоской думали о том, что нам стоит подключиться к обсуждению. Только мы не знали, что



сказать. Наша надежда на то, что клиенты разберутся сами, быстро таяла.

А потом случилось то, что не просто разрядило ситуацию. [ 89 ]  
Возможно, это стало поворотным моментом во всем проекте.

«Гм-м, извини меня, Питер, — наконец сказал Билл, прерывая молчание. — Я не хочу тебя обидеть, но все же хочу спросить: а может, то, что здесь происходит, и есть «единственное главное», что должно быть твоей целью?»

## **От идеи до результата: как добиваться реальных целей**

Позже один из членов руководства сказал нам: «На том совещании мы реально начали использовать эту методику! Это уже не было случайное мероприятие на нашей вилле. Идеи иммунитета к переменам вошли в нашу повседневную жизнь. И начали мы с самого верха!»

«Браво и Биллу, и Питеру! Питер хотел, чтобы люди переступили через себя, и Билл это сделал! А Питер, к его чести, сумел сделать шаг назад. Думаю, мы потеряли бы весь проект, если бы Питер остался верен себе, упорствовал до конца и попытался давить на людей... Ведь обычно он идет напролом. Его очень трудно остановить».

Как говорил нам позже сам Питер: «Я настаивал на этом проекте, не хотел идти на компромисс, отступать. Честно говоря, если бы мы уже тогда не заложили основу этой идеи, я вряд ли отступил бы. Скорее всего, я поступил бы как обычно: пошел напролом. Я сглотнул слюну пересохшим горлом. Я сделал глубокий вдох. Тут мне пришлось смириться с происходящим и продемонстрировать стиль поведения, которого я ждал от руководителей».

Афоризм Пого никогда не звучал так правдиво в отношении конкретной личности: «Мы встретили врага, а он в нас самих!» Но когда Питер рассказывает, что помогло ему остановиться, послушать оппонента и принять другое решение наперекор своему страстному убеждению, интересно то, что слова Билла

не создали у него ощущения, будто его в чем-то обвиняют, или застигли врасплох, или, как в детской игре, хватают со словами:

«Попался!»

«Билл говорил очень прямо, — вспоминает Питер. — Но он не обвинял меня лично. Он только апеллировал к моему «единственному главному». Звучит странно. Ведь то, на что Билл намекал в своих словах о «единственно главном» для Питера — необходимость контролировать себя, — глубоко личное качество. Но теперь, когда Питер смотрит на эту ситуацию с высоты нескольких прошедших лет и подытоживает результаты работы в отношении иммунитета к переменам с руководителями компании, важно одно: ему удалось интегрировать личные мотивы каждого в работу.

Питер вспоминает исполнительного директора Рона, с которым вы уже познакомились в главе 2.

Если моим «единственным главным» была недостаточность самоконтроля, то «единственным главным» Рона — его склонность делать всем приятное. Да, Рон — самый симпатичный человек на свете. Моя жена не устает повторять мне это. Она говорит: «Почему ты не можешь быть таким, как он? Он же очень приятный человек!» И Рон действительно такой. Я люблю его. Но здесь есть интересный нюанс. Мне нужно все контролировать. А ему нужно быть приятным. Что это значит? Я принимаю решения, а он позволяет мне это делать. Но иногда он не соглашается с моими решениями, не противится им, но и не выполняет. В итоге он превращается в буфер или подушку между мной и тем, кто был вовлечен в принятие решения. Иногда он поступает с точностью до наоборот. При этом он, видимо, исходит из того, что уже сделал мне приятное, не выступив против моего решения открыто. И думает, что действует в интересах компании.

В наших с ним отношениях часто случалась такая рассинхронизация. И вот мы сидим с ним в конференц-зале, составляем карты неприятия перемен, и все наши

проблемы выходят наружу. Я поворачиваюсь к нему и говорю: «Давай начистоту. Я тиран, и тебе это нравится!» Он смеется. Я тоже. Но потом я все же говорю: «Это непродуктивно. Нам обоим нужно менять свое поведение». Поймите, мы с ним работаем бок о бок уже пятнадцать лет. Пятнадцать! Он же не пришел к нам полгода назад. Думаю, он всегда понимал, что происходит. Но мы не находили слов для этого. У нас как будто не было на это разрешения. Возможно, у нас обоих просто не хватало смелости на то, чтобы сесть рядом и взглянуть на все это непредвзято. Именно эта методика «единственного главного» дала нам и контекст, и язык, и возможность разобратся с этим позитивно, не конфликтуя лично.

[ 91 ]

Затем Питер затронул другие изменения в отношении к нему людей как к генеральному директору. «Слышали про канареек в шахте?» Он имел в виду устройство, которое сигнализирует об опасном снижении уровня кислорода в шахте. Он сказал, что видит в нас людей, которые работают над другой системой сигнализации — «канарейкой в голове»\*. «Вы разрешили нашим руководителям говорить обо всем этом, о видимых проявлениях в поведении людей — моем или чьем-то еще. И ведь для этого есть основа. Я думаю, что это очень мощный фактор, определяющий действия людей. Негатив нужно давить в зародыше. Не давать ему разрастаться. Конечно, мне как СЕО сложно получать от коллег из руководства обратную связь, особенно негативную».

Далее он коснулся изменения отношений в руководстве компании.

Обычно люди не соглашаются на откровенные разговоры, особенно руководители. Есть разные отговорки. «Не стоит говорить об этом». «Не следует касаться

\* Здесь игра слов. По-английски «шахта» (mine) и «голова, ум» (mind) звучат похоже. *Прим. перев.*

этого вопроса». «Мы не знаем, как это воспримут другие». Но все это уходит, когда мы действуем согласно вашим рекомендациям.

Наша с вами работа обеспечила нас общим языком и сделала возможным разговор о проблемах, связанных с саморазвитием каждого. А нам было важно научиться обсуждать проблемы в контексте, который понятен каждому. Достичь согласия в том, как подходить к этим проблемам, как и зачем вносить изменения в поведение каждого и коллектива в целом. А ведь еще совсем недавно нас мучили вопросы: «Какой язык нужно использовать для обсуждения наших проблем?», «Как нам подходить к их обсуждению?», «Есть ли у меня согласие людей на обсуждение такой-то их проблемы?» и т. д. Позволиительно ли мне, руководителю, подходить к обсуждению той или иной проблемы так, как я считаю нужным? Чтобы беседа была конструктивной и не воспринималась как личные нападки? Тут очень тонкая грань. И вот именно язык, в котором употребляются категории «единственного главного» и матрица преодоления неприятия перемен, обеспечил нам некую стабильность. Это очень личный вопрос для руководства. Но ваша методика способна отчасти обезличить то, о чем мы говорим с людьми. И это очень, очень эффективно.

Думаю, эта методика сделала руководителей компании сплоченной командой и позволила взаимодействовать гораздо продуктивнее. Мы теперь способны быстро добираться до сути проблемы, потому что есть структура и общий язык. Нам не нужно «танцевать» вокруг проблемы. Теперь у нас есть «единственное главное». Каждый знает «единственное главное» другого. Он может подойти к коллеге и спокойно, по-деловому обсудить то, что ему надо. Собеседник воспримет это так же, и все мы пойдем вперед. Так что часто эта методика становится очень эффективным инструментом личностного и коллективного развития.

Питер предупреждает, что эта работа требует времени и терпения.

[ 93 ]

Не все сразу понимают это. Не все понимают это одинаково или одновременно. Как и в любом вопросе, касающемся развития, вы должны знать, что эмоционально и интеллектуально побуждаете самых разных людей в самых разных местах добиваться результата, брать на себя некие личные обязательства. Один человек спрашивал меня: «А вдруг эта личная информация будет использована против меня? Ведь я раскрываю свои слабости». Так что нужно быть очень осторожным, не торопиться, не пытаться добиться всего и сразу.

Со временем люди начинают лучше воспринимать то, что мы делаем. Они становятся энергичнее, смелее, заинтересованнее, иногда даже отважнее. Мы видели примеры. Мы наблюдали слезы — и женские, и мужские. Мы видели, как люди предпринимали смелые шаги. Мы знали, что люди верят в наши мотивы и устремления. Многие (но не все) становились нашими убежденными сторонниками. Это еще больше сплотило руководство компании. Я не думаю, что сейчас кто-то сомневается в этой идее.

В заключение Питер высказался о воздействии, которое работа по преодолению неприятия перемен оказала на тех, кто не входит в руководство компании.

Думаю, что высшему руководству компании теперь доверяют больше. Ведь та открытость, с которой оно признало свои проблемы, была замечена и встречена на ура. В дальнейшем и другие люди попытались последовать примеру руководителей. Мы оживили атмосферу в коллективе. Ко мне стали приходить люди. «Я хочу знать свое «единственное главное». Это были не руководители.

Просто им стало интересно, что происходит в компании. Вскоре почти каждый хотел понять свое «единственное главное» и работать над ним. И я считаю это большим достижением с точки зрения роста компании.

Но как же прошло то совещание? Чем оно закончилось? На следующее утро Питер и Билл рассказали членам исполнительного комитета о дискуссии на предшествовавшем совещании и принятом решении, суть которого сводилась к тому, что принуждать кого-то к борьбе с неприятием перемен не будут, пока человек сам не созреет для этого. И еще они подробно рассказали, как именно пришли к решению выявлять «единственное главное»; поведали о том, что даже СЕО может изменить манеру поведения — ведь даже ему это порой *необходимо*.

Через 30 дней после того совещания на очередной встрече каждый член исполнительного комитета добровольно поделился с коллегами своим пониманием иммунитета к переменам и путей его преодоления. Тогда Питер сказал: «Я горжусь ими».

### **«Если вы не достанете это из-под стола, оно когда-нибудь помешает вам двигаться вперед»: что мы узнали от Гарри Спенса**

Когда мы познакомились с Гарри Спенсом, он по приглашению губернатора штата Массачусетс занимал пост уполномоченного комиссара Департамента социальных служб. Он отвечал за охрану детей в штате. Гарри говорил нам, что согласился занять эту должность, видя свою задачу в том, чтобы «сделать охрану детей в штате Массачусетс такой же, как и в любом другом штате США».

Но, проработав на своем посту 18 месяцев, он изменил свою цель. Он рассказывал нам: «Я понял: в национальных масштабах сфера охраны детей настолько неразвита, что любой человек, получивший возможность продемонстрировать в ней лидерские качества, обязан ощущать ответственность за повышение уровня работы. Система охраны детей живет в нашей стране под

постоянным страхом пристального публичного внимания и резонансных дел. Поэтому организация вынуждена защищаться, и ей крайне сложно учиться новому».

[ 95 ]

Пусть Гарри сам расскажет о своей компании. «Мы всячески старались определить возможности превращения организации по охране детей в структуру, где возможно самообучение. Как можно организацию, живущую в постоянном страхе, заставить быть глубоко приверженной постижению нового? Это необходимо, чтобы добиться ее развития (хотя в целом в масштабах страны система охраны детей развита недостаточно)».

Нам выпала возможность работать с Гарри по тем же причинам, что и в случае с Питером, хотя их организации непохожи друг на друга. Гарри тоже почувствовал, что его команда в руководстве департамента «закоснела». После нескольких месяцев работы он ощутил то, что узнавал из сторонних источников: руководство службы было неэффективным. Он описывал это так.

Нам было трудно выработать цели. Мы все время склонялись только к обсуждению административных вопросов и проблем политики штата. Теперь я знаю, что в целом по стране организации вроде нашей тратят 80% времени на решение административных и политических вопросов и только 20% — на практические цели. Мы не могли с этим мириться.

Нам не удавалось переломить эту тенденцию в деятельности руководства, даже действуя очень осторожно. Осторожность и недоверие друг к другу были очень распространены среди глав ведомства.

В чем дело? Что-то я унаследовал от предшественников. В штаб-квартире агентства существовала очень сложная внутренняя динамика отношений. Имелось много направлений, по которым между руководителями нашей службы была острая конкуренция. Да и общая атмосфера выглядела очень напряженной. Ведь каждый постоянно тревожился о том, что если он ошибется, то не только «запахает руки кровью младенца», но и будет распят

[ 96 ]

публично. Отсюда и вечная нервозность. Конечно, это ухудшает качество работы. Более того, постоянно подпитывает такое ухудшение. Люди и так нервничают, а тут еще и конкуренция между собой. Были вполне определенные линии конфликта, на которых все время происходила борьба. Часть из них я унаследовал, и они не исчезали, сколько я ни пытался урегулировать ситуацию. Но в целом характерным было это подавляющее чувство, сводившееся к типичным «мы не можем так поступить», «нам страшно делать это» и т. д.

И еще очень распространенное явление в руководстве многих организаций. После совещаний небольшие группки и кланы обсуждают то, что кто-то «из других» выкинул на совещании что-то «возмутительное и чрезвычайно глупое», кто-то кого-то поддержал и т. д. В общем, обычное для таких организаций «закулисье».

В таких непростых условиях мы начинали работу с Гарри. Как и Питер, он вышел на нас потому, что ставшая ему известной идея о необходимости борьбы с неприятием перемен получила в его душе неожиданный отклик.

Я убежден, что организациям страшно мешают «подковерные интриги», которых якобы нет. Одна из важнейших моих посылок при приходе на эту должность звучала так: если вы не можете избавиться от этих интриг, то они не дадут вам двигаться вперед.

Вы, наверное, думаете, что в любой организации, связанной с охраной детей, с подготовленным персоналом (психиатры и опытные социальные работники, многие из которых имеют степень магистров и двухлетнюю практику в клинических учреждениях, которую они частенько эффективно используют), все должно обстоять нормально. Но оказывается, даже здесь людям сложно принять посылку о вредности «подковерных интриг».



Я все время думал о том, как наладить обстановку в нашей организации, в которой что-то функционировало неправильно. Ведь у ее сотрудников эмоционально тяжелая работа. Наши специалисты сталкиваются с болью каждый день. В чем-то их работа напоминает труд фельдшеров скорой помощи, только это не *медицинская*, а скорая *психологическая* помощь. Они ходят по домам, в которых царит ужасная атмосфера. Они видят детей в кошмарных условиях. И это, безусловно, порождает высокое эмоциональное напряжение в нашем агентстве. Что можно здесь предпринять, чтобы преодолеть эту ситуацию?

Я не могу посылать работников на годовичные курсы по развитию лидерских качеств в Калифорнию. Я не могу бесконечно направлять их на тренинги. Я просто не знал, что мне делать.

Когда я натолкнулся на эту книгу, то удивился комплексности и легкости методик, которые предлагались в этом небольшом и доступном руководстве<sup>11</sup>. Я сам испытал их на себе. И я сказал сотрудникам: «Знаете, если бы у меня было четыре часа для того, чтобы изложить программу саморазвития, которую я проходил в Калифорнии, и еще четыре, чтобы кто-то воспринял ее... теперь это не нужно. В этой идее все сконцентрировано в упражнениях, которые занимают всего четыре колонки. И они очень доступны. Наверное, не найдется человека, который *не понял бы их*. Здесь не используются «высокопарные» научные термины. Нам не нужны дни на то, чтобы выработать единые концептуальные подходы. Все вероятно просто. И, как мне кажется, эффективно.

И вот я поговорил с Робертом и Лайзой и предложил руководству моей организации попробовать.

Чувства у людей были смешанные. Присутствовала и некоторая неуверенность. Потом каждый прочел книгу, и волнения возросли. А потом мы начали работать. Еще в начале, примерно на второй встрече, мы выполнили упражнение «на четыре колонки». Мы растянули

то занятие на два: в зале собралось слишком много народу, и за один раз уложиться было трудно.

Два трехчасовых занятия. Были слезы, люди узнавали о себе то, что поражало их. Раньше они не могли себе позволить говорить даже о малейших разногласиях между собой, чтобы не накликать крупный конфликт, или насмешки, или еще что-то неприятное. И все же это были те люди, которые сейчас сидели за одним большим столом и иногда вспоминали глубокое детство, чтобы докопаться до причин своих настроений.

А главное, люди в конференц-зале поддерживали эту идею. И на основе совместного осознания своих слабостей между ними возникали новые психологические связи.

Второй важный момент. Неожиданно на основе общего понимания идеи между людьми возникало чувство сопереживания по поводу ситуаций, которые раньше доводили всех почти до сумасшествия. В руководстве нашего агентства по охране детей есть одна женщина — ужасный по характеру человек, любительница выступать с резкими замечаниями в адрес других. Такие приступы раньше возникали у нее постоянно. Дело доходило до того, что объект замечаний чувствовал себя оскорбленным. Мы разобрались в причинах ее поведения. И тогда, вместо того чтобы говорить «О боже! Вы видите, что она опять вытворяет?», они стали сдержанно бросать «Угу». А затем стало возможно сказать этой женщине: «Так-так. Снова за старое? Подожди секунду. Красный флажок. Разве не об этом мы говорили?» А она стала способна ответить: «Я действительно неправа».

И когда мы сумели научиться поддерживать друг друга ради перемен, которые были нам всем необходимы, и вместе осознали наши слабости, которые мы обнаружили, обмениваясь переживаниями, мы создали основу для развития способности обсуждать в среде руководителей даже самые конфликтные, напряженные и трудные проблемы. Эта работа заняла у нас два года.

Думаю, главная задача состояла в том, чтобы превратить руководство нашего ведомства в структуру для обсуждения проблем, связанных с рисками, глубокими разногласиями и т. д. В последние полгода мы намеренно сосредоточиваемся на особенно «горячих» темах. «Давайте наращивать наши возможности». «Давайте составим список горячих тем, которые мы пока не в состоянии обсуждать в нашем коллективе». «Давайте поднимать эти темы одну за другой и повышать нашу способность к этому». За два прошедших года совещания нашего руководства превратились во встречи, на которых мы уже не успеваем откровенно обсуждать самые животрепещущие и сложные вопросы. Нам уже не хватает времени. Приходится буквально силой соблюдать повестки дня этих совещаний. Как же нам удалось научиться управлять своими планами? Ведь сегодня руководство агентства стало способно направлять процесс решения все большего числа задач и превратилось в мозговой центр, который занят прежде всего практическими вопросами.

[ 99 ]

## **Связь между личностным развитием человека и развитием организации**

Размышляя над результатами работы, которую мы проделали вместе, и о том, что значит поднять социальную защиту детей на необходимую высоту, Гарри говорит о прямой взаимосвязи между этими двумя материями.

Охрана детей — одна из самых сложных социальных задач, с которой я сталкивался. Это, по сути, лечебно-медицинская работа, которая должна осуществляться чиновниками. А мы пытаемся создать *государственную организацию по оказанию профессиональных услуг*, которых не существует в природе. Работа в этой области

настолько же сложна, насколько порой сложны ситуации в семьях, с которыми мы сталкиваемся. Если подходить к ней упрощенно, а потом наталкиваться на серьезные трудности, обществу будет причинен колоссальный вред. Если вы слишком упрощаете проблемы, то наносите ущерб делу. Вы вторгаетесь с ледорубом туда, где необходимо действовать скальпелем. Поэтому мы стараемся сделать нашу организацию похожей на компанию по оказанию профессиональных услуг, но гораздо более сложных.

Гарри понимает, что создание такой организации требует воспитания в ее сотрудниках привычки к самоосмыслению. Ключ здесь, по его мнению, — признать параллели между очень персонализированным характером работы такой организации с клиентами и очень персонализированным характером работы сотрудников *над собой*. Только тогда появляется шанс, что работники станут *частью решения*, а не самой проблемы. Как же выглядит эта параллель? Вот что рассказал нам Гарри.

В нашей сфере есть поговорка: «Вы не можете заниматься этой работой, если не верите, что семьи могут меняться». Это данность. Если человек занимается социальной защитой детей, он часто утверждает, что полностью поддерживает это высказывание. И тут же он расскажет вам о своем коллеге Джо: «Этот кадр из соседнего кабинета пять последних лет жутко кричит при разговорах по телефону. Я никак не могу успокоить его. Думаю, он *никогда* не изменится!» Значит, семьи могут меняться, а коллега — нет. А ведь одно из этих умозаключений ложно. Главное для работы в системе защиты детей — понимание динамики изменения ситуаций в семьях. Но начать нужно с Джо. В отношениях с другими людьми по вопросам перемен в вашей голове постоянно работает ваша лаборатория. Как могли бы мы учить людей, поддерживать и развивать их способности к работе с другими над вопросами перемен? Только начав со своих сотрудников.

Так что наша работа с руководителями нашей организации строилась вокруг вопросов перемен. И мы сделали четкий вывод: перемены связаны с серьезными трудностями и требуют поддержки. Мы же не представляем собой семьи, попавшие в поле нашего внимания из-за небрежения детьми или насилия над ними. Мы работаем вместе и именно поэтому сталкиваемся с такими трудностями. Изменить это было очень тяжело. Прежде всего мы воспитывали в сотрудниках уважение к сложности стоящей перед ними задачи и благодарность ко всему, что помогает нам меняться. И совместная работа над собой может легко быть перенесена на подопечные семьи. Потому-то мы и увидели такую замечательную параллель между двумя этими процессами.

Есть и еще один параллельный процесс, известный в клинической психотерапии: явление переноса и контрпереноса\*. Это весь спектр проблем в ситуациях, когда я пытаюсь кому-то помочь измениться: что я привношу в свое взаимодействие с этим человеком, в эту работу, что препятствует процессу? Какие аспекты взаимоотношений, в которых я пытаюсь кому-то помочь измениться, мешают нам?

Язык переноса и контрпереноса очень запутанный, отягощенный фрейдовским багажом. А в вашем упражнении «четыре колонки» замечательный простой язык «единственного главного» позволяет вам добиться почти того же. Возможно, даже точно того же. Это же ответ

\* В психотерапии *переносом* называется неосознаваемое перенесение чувств и переживаний из прошлого (например, сформировавшихся в детстве в отношениях с родителями) в настоящее. Когда кто-то проецирует на вас образ отца или матери (скажем, авторитарной фигуры), ваша система восприятия часто дает отклик в форме *контрпереноса* (вы начинаете вести себя как отец, тоже бессознательно относясь к человеку как псевдородитель, и наоборот). На динамике переноса и контрпереноса выстраивается процесс психодинамической психотерапии. Этот феномен существует не только в кабинете психотерапевта, но и в повседневной жизни, особенно в интенсивных межличностных отношениях. Мы бессознательно отыгрываем чувства и сценарии из прошлого в настоящем, изучая других людей и свою жизнь сквозь старые «фильтры восприятия». *Прим. науч. ред.*

на вопрос о необходимости глубинного изменения человеком тех факторов, которые мешают ему на пути вперед.

У нас те же проблемы. Размышляя над ними, я задаю себе вопрос: «Что во мне мешает достижению моей цели превращения руководства нашего ведомства в единый слаженный и эффективный механизм?» Думаю, у работника нашей организации возникает схожий вопрос: «Что во мне мешает реализации моих усилий по поддержке данной семьи в ее попытках окрепнуть и исправиться?»

Саморефлексия, или самоанализ, — ключевой аспект работы любой организации. Он играет важнейшую роль в отношениях между семьей и социальным работником. Мы знали, что нам нужны рамки для самоанализа. И мы поняли, что работа с четырьмя колонками дает нам «рабочие подмости». Мы не можем всё регулировать в работе с семьями, но способны обеспечить «подпорку». Я неспособен вооружить каждого социального работника четкими инструкциями, как ему действовать в той или иной семье, чтобы добиться перемен. Я не могу изложить это как свод бюрократических правил, вручить их работнику и потребовать от него: «Исполняй». Ничего не выйдет. Помимо прочего, здесь есть фактор исключительной сложности человеческого несчастья. Простого свода наставлений тут быть не может. Это индивидуальная работа. Это служба профессиональных услуг, а не промышленное производство.

Мы пытаемся создать набор ценностей, принципов для работников. Это концептуальные рамки их деятельности и ценности, которые ее поддерживают. Сейчас мы очень воодушевлены тем, что можем использовать методику «четырех колонок» в работе с персоналом нашего ведомства, в которое входят 29 местных отделений, где люди смогут изучить эту методику и получить основу для самоанализа в процессе создания команды. Это тот самый общий язык, который социальные работники будут изучать в офисе и на котором станут говорить с подопечными неблагополучными семьями. Это здорово!

Когда Гарри оглядывается назад, на всю работу, что мы проделали вместе, он возвращает нас к тому, о чем мы начали рассказывать в главе 2: скрытой роли эмоций в борьбе за перемены, необходимости поиска путей переноса наших личных переживаний в сферу нашей деятельности.

[ 103 ]

Я все глубже понимаю роль эмоций в нашей работе. Ведь в сфере охраны детей люди учатся в специальных учебных заведениях, которые готовят социальных работников. Там они изучают очень много вещей, а в основе всего — идея о том, что «подавленные переживания обязательно вернуться», проявятся в искаженном, обезображенном виде. Это главный принцип клинической работы. А потом эти люди приходят в организацию, которая безжалостно подавляет эмоции. Это организация социальной защиты, которая пренебрегает основополагающими принципами социальной работы!

В первую очередь нам (и, думаю, всем организациям) нужно отказаться от подавления наших эмоций. И наши «четыре колонки» помогают нам в этом.

## **Две серьезные проблемы одновременно: что Питер и Гарри поняли лучше нас**

Питер Донован и Гарри Спенс руководят очень разными организациями. Одна — частная бизнес-структура, работающая в условиях рыночной экономики. Другая — государственная служба, предоставляющая социальные услуги. Организация Питера не лишена социальной ценности: основа ее бизнеса — сдача в аренду и кредитование арендаторов в многоквартирных домах и ипотеки (это добросовестные кредиты, а не те, что привели к кризису ипотечного кредитования). Так что компания Питера способствовала тому, что многие американцы имеют свое жилье. Но Питер помнит, что он руководит бизнесом, ориентированным на прибыль и принадлежащим группе акционеров.

А Гарри — организацией, предоставляющей социальные услуги и принадлежащей государству в лице губернатора штата.

[ 104 ]

Несмотря на существенные различия, есть и поразительные сходства: проблемы, система руководства и результаты. И Питер, и Гарри жаждут повысить эффективность работы своих организаций и, будучи сильными личностями, понимают: ни один герой не может в одиночку добиться того уровня развития их структур, к которому они стремятся. Оба рассматривают руководство своей организации как важнейший ресурс, который может принести перемены в их деятельность, и каждый недоволен нынешним состоянием своей команды.

А главное, ни один из них не исключает себя из уравнения в оценке этой команды. Их готовность «идти в бой первыми», стать примером борьбы с иммунитетом к переменам, к которой они призывают коллег, и оказались решающими факторами успеха.

Для нас было честью работать с такими отважными лидерами, как Питер и Гарри, и мы поняли: человек на самом верху должен быть сторонником такой работы. Лидеру недостаточно поддерживать новый подход к борьбе с неприятием перемен. Он должен быть его активным проводником. Мы не можем достичь успеха, если лидер только санкционирует наше участие в работе с коллективом, спонсирует труд сторонних лиц. Мы всегда рассчитываем на то, что руководитель станет сторонником нашей идеи. А если в коллективе возникает сопротивление ей (а так бывает поначалу почти всегда), то сам руководитель (а не сторонние консультанты) должен помочь команде добиться заявленных целей на пути личного самосовершенствования ради общего блага.

Питер доказывал эту свою роль не раз, и он четко высказался по поводу источника своего убеждения.

Я всегда говорю своим людям: «Если вы действительно нашли свое “единственное главное”, принимаете его близко к сердцу, то об этом уже знают все вокруг. Знаю я и другие люди. Не питайте иллюзий. Не думайте, что вы делитесь с окружающими чем-то личным. Поверьте, они знают всё! И говорят об этом. Где? За закрытыми дверями, за обедом, на работе. Но говорят.



Мне пришлось раскрыть людям глаза. А правда в том, что другие всё знают, это секрет Полишинеля. И когда у вас в руководстве компании восемнадцать или двадцать человек, это целая толпа Полишинелей. И это вам мешает. Поэтому я должен был убедить коллег в том, что всем нам необходимо создать единый понятный всем язык и площадку, чтобы говорить об этом позитивно и открыто, а не шушукаться за спиной. И я думаю, такой подход со временем нашел отклик в сердцах людей.

[ 105 ]

В критический момент нашей работы в Департаменте социальных услуг Гарри нуждался в доходчивых словах о том, почему он считает, что такая работа (пусть и трудная, и рискованная, и требующая уймы времени) необходима.

Однажды я задал коллегам вопрос: «Разве не приходилось нам всем работать с людьми, чей эгоцентризм отнимал у нас уйму времени?» Ведь такой опыт есть у каждого. Сколько энергии мы потратили на то, чтобы «унять» склонности, своеволие или деловой стиль руководителя. Я еще не встречал человека, который не сталкивался бы с этим.

И я сказал: «А теперь пугающая реальность. Вокруг нас всегда есть люди, которые считают такими *нас*! Нам трудно ужиться с человеком, который выводит нас из себя? Так *мы сами* зачастую выводим из себя других!» И если мы можем хотя бы отчасти понять это, то работа начинается.

Слова Гарри повлияли и на других людей в других организациях, в которых мы работали. Но когда он говорил их *членам своей команды руководителей*, тем, для кого «руководитель — тот, кто сводит вас с ума», этим надоедливым человеком вполне мог быть и сам Гарри, который публично ставил перед собой цель самосовершенствования, в том числе исправления привычек, которые «сводят с ума».

Так что проблемы двух этих руководителей очень схожи. Похожи и причины, по которым они решили поработать с нами.

[106]

Оба стремятся и могут быть проводниками нового подхода, стать уязвимыми на общем пути коллектива к самосовершенствованию. Но самое сильное сходство между ними в том, что они понимали даже лучше нас: наша общая работа, как бы мы ее ни делали, в том, чтобы повысить шансы организации на успех.

Поскольку работа в обеих организациях проходит в рамках настоящей команды (а не частного тренинга или класса, куда люди собираются в надежде на то, что их новообретенные навыки когда-нибудь да пригодятся в жизни), она создаст новые и ценные условия для самосовершенствования. Хотя самоанализ и личные эксперименты зачастую не соответствуют нынешним представлениям, существующим как в корпоративном, так и в государственном секторах. Когда вы позволяете людям ознакомиться со своей главной целью самосовершенствования (колонка 1), то сразу же становитесь объектом, в отношении которого ваши коллеги могут:

- подтвердить ценность и значимость вашей цели;
- пожелать вам удачи в ее достижении в интересах коллектива;
- наблюдать за тем, достигаете вы прогресса или нет;
- уметь признать изменения (давая вам тем самым мощную мотивацию к продолжению работы);
- ощущать импульс к самосовершенствованию, будучи воодушевленными (или «подталкиваемыми» прогрессом).

Все это оказалось правдой, и нас порадовала действенность нового подхода в вовлечении людей в постижение нового. Это существенный шаг вперед в решении тяжелой проблемы, и, как мы покажем позже, этот подход дает нам более сложную картину новых способов совершенствования организаций в новом веке.

Руководители, с которыми мы сотрудничаем, возлагают на нас большие надежды. Им нужны эффективные, доступные и квалифицированные методы развития взрослого человека. Но, сознательно или по стечению обстоятельств, они сами внесли существенный вклад в нашу совместную работу. Мы действовали как психологи, которые отстаивают идею о возможности развития

человека во взрослом возрасте. А руководители крупных организаций, Питер и Гарри, гораздо талантливее нас в организационном и систематическом мышлении.

[ 107 ]

Как сказал однажды Питер, размышляя о необходимости расширения индивидуалистического подхода в развитии руководства организаций: «Если вы приобрели крутой аппарат и такой же есть еще у кого-то, но вы не на связи, он бесполезен. Я много раз оказывался в такой ситуации, будучи генеральным директором. И больше я этого не хочу». Наши руководители независимо от нас думали о создании новой цепочки связей между людьми.

Если вы смотрите на мир одним глазом, вы все равно можете различить многие предметы, находящиеся вокруг вас. Но у вас нет глубины восприятия. Бинокулярное зрение дает ее. Взаимодополняемость наших подходов (каждый из нас считает объектом то, что другой считает основой) придало нашей работе глубину. Как психологи, занимающиеся проблемами человеческого развития, мы были больше всего заинтересованы в поддержании таких процессов, которые позволят людям повышать уровень комплексности своего сознания, чтобы достигать больших успехов. Как руководители Питер и Гарри хотели эффективно организовать эмоции сотрудников своих организаций так, чтобы они успешно двигались к своим целям. Именно благодаря тому, что и мы, и наши руководители помогли друг другу в обращении к нерешенным проблемам каждой из сторон, мы смогли добиться прогресса в обоих направлениях.

Надеемся, Питер и Гарри разбудили в вас любознательность и теперь вы хотите сами посмотреть, в чем суть нашего подхода. Что происходит, когда и люди, и группы начинают заниматься этой работой? И в чем разница? Люди и организации, с которыми вы встретитесь в части II, дадут вам ответы на эти вопросы.



ЧАСТЬ

---



# **Преодоление неприятия перемен в организациях, у сотрудников и в командах**



# Преодоление неприятия перемен в группах

## *Коллективный подход*

**Е**сли вы задумаетесь о том, что мы называем неприятием перемен, то обнаружите, что в плену скрытых приверженностей, противоречащих основным целям и сковывающих наши действия базовых допущений, или основополагающих неотрефлексированных представлений, оказываются не только индивидуумы. Коллективы — рабочие команды, группы руководителей, подразделения внутри департаментов и целые организации — тоже, не ведая того, защищаются от тех самых перемен, которых они хотят больше всего.

В этой главе вы познакомитесь с командами и рабочими группами, которые занимались проблемой неприятия перемен. С его помощью они могут *подсознательно и коллективно* защититься от невидимых опасностей, содержащихся в третьих колонках *коллективной* карты борьбы с неприятием перемен. Часто такую работу эти группы проводят после того, как их члены определяют свое неприятие перемен. Потом участники задумываются над вопросом выявления базовых противоречий и сковывающего образа мышления, которые присущи не только им самим, но и группам *в целом*.

Чтобы вы поняли суть этой работы, приведем три короткие истории об очень разных организациях. Вы познакомитесь со старшим преподавательским составом факультета гуманитарных наук известного университета, сотрудниками подразделения

Лесной службы США, которые заняты очень опасной работой, и работниками сложного школьного округа из Южной Калифорнии.

[ 112 ]

**Факультет гуманитарных наук:  
«Мы не повысили ни одного преподавателя  
за 11 лет!»**

Преподаватели факультета гуманитарных наук известного университета интересовались, можем ли мы помочь им в решении проблемы, справиться с которой самостоятельно они были не в состоянии. «За 11 лет мы не продвинули по карьерной лестнице ни одного из наших младших преподавателей! Я серьезно! — заявил нам декан факультета. — Мы входим в состав признанного в США исследовательского университета, но молодые кандидаты не торопятся принимать наши предложения о работе. Когда молодые преподаватели уходят от нас, они замечательно устраиваются в других местах. Но если вы молоды и перспективны, то, естественно, дважды подумаете, прежде чем принять наше предложение, если понимаете, что ваши шансы продвигаться по служебной лестнице у нас равны нулю».

Мы решили, что это личное мнение добросовестного, думающего человека. Но когда поговорили со старшими членами профессорско-преподавательского состава, то поняли, что декан поднял вопрос, который волнует весь коллектив. В отличие от государственных университетов, где преподаватели факультетов тесно взаимодействуют, в престижных частных исследовательских университетах старший профессорско-преподавательский состав беспокоится прежде всего о своей работе, а не о благополучии факультета. Этот случай, судя по всему, стал настолько тревожным, что превратился в исключение.

«Мы годами ходили вокруг да около, — сказал нам один из профессоров. — Нас беспокоит, что мы не сдвигаемся вперед ни на миллиметр. Мне не нравится ощущение того, что наш факультет — плохое место для молодых преподавателей. Я сам



исследователь. Но я еще и преподаватель. И меня радует, когда молодые ученые продвигаются вверх по карьерной лестнице. Мы помогаем в этом нашим докторантам, но должны расширить эту практику и на молодых преподавателей. Конечно, мы не можем продвигать *всех*. Это реалии исследовательского университета № 1 в США, и иначе быть не может. Но разве мы не можем продвигать хотя бы *кого-то*?»

[ 113 ]

«Мы не продвигаем их, — сказал нам другой профессор, — поскольку, несмотря на возлагавшиеся на них надежды при принятии на работу, ко времени рассмотрения их кандидатур на повышение у большинства очень скромные результаты научной работы или их исследования не соответствуют высоким стандартам нашего факультета. Поэтому годами мы говорим о необходимости более тщательного отбора молодежи, способной к научной работе. И со временем эта работа действительно улучшается. Но когда молодые сотрудники приходят к нам, они сразу забывают о науке! И это недопустимо. Молодые преподаватели должны вести научную работу. С этим нужно что-то делать».

«Конечно, мы работаем с ними, — говорит третий профессор, — мы постоянно повторяем им, как важно публиковаться, периодически даем им творческий отпуск на семестр и больше, чтобы они писали научные работы. Что еще мы можем для них сделать?»

Стремление «что-то с этим делать» стало отправной точкой, от которой можно было оттолкнуться в формировании среди профессуры единого понимания *коллективного* неприятия перемен. Мы попросили эту группу сформулировать главную цель для колонки 1 их коллективной карты. Мы записали ее так: «Мы хотели бы, чтобы молодые сотрудники работали лучше, считали факультет местом, где их поддерживают в преподавательской и научной карьере. Особенно хотим увеличения числа молодых преподавателей, которых могли бы отобрать для выдвижения на более высокие научные и преподавательские должности».

Затем мы попросили профессоров факультета вместе сформулировать перечень ошибок и слабостей в их поведении: «Что именно вы делаете *коллективно* (а не только некоторые из вас) или не делаете того, что работает *против* заявленной вами цели?» Ответ был обстоятельным (см. колонку 2 в табл. 4.1).

**Таблица 4.1.** Коллективное неприятие перемен на факультете гуманитарных наук: почему так редко продвигаются молодые сотрудники?

[ 114 ]

| 1<br>Коллективные обязательства (основная цель совершенствования)                                                                                                                                                                                                                                                 | 2<br>Коллективный реестр: что делается / не делается (действия и поступки, которые противоречат целям)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 3<br>Скрытые коллективные приверженности, противоречащие основным обязательствам                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Мы хотели бы, чтобы молодые сотрудники работали лучше, считали факультет местом, где их поддерживают в преподавательской и научной карьере. Особенно мы хотим увеличения числа молодых преподавателей, которых мы могли бы отобрать для выдвижения на более высокие научные и преподавательские должности.</p> | <p>Мы перегружаем их кураторскими обязанностями и поручениями в разных комиссиях и т.п. В результате у них не хватает времени на исследовательскую работу и публикации.</p> <p>Мы даем им слишком большую преподавательскую нагрузку.</p> <p>Мы говорим им, как важны публикации. Но мы твердим им, как важно и все остальное: преподавание, кураторство, участие в комиссиях и т. д. Мы недостаточно четко расставляем для них приоритеты.</p> | <p>Мы не хотим брать на себя дополнительные нагрузки: кураторство, преподавание и работу в комиссиях.</p> <p>Мы стремимся к сохранению привилегий за старшим профессорско-преподавательским составом.</p> |

- Мы перегружаем их кураторскими обязанностями и поручениями в разных комиссиях и т.п. В результате у них не хватает времени на исследовательскую работу и публикации.
- Мы даем им слишком большую преподавательскую нагрузку.
- Мы говорим им, как важны публикации. Но мы твердим им, как важно и все остальное: преподавание, кураторство,

участие в комиссиях и т. д. Мы недостаточно четко ставляем для них приоритеты.

[ 115 ]

Как вы уже видели в главе 2, восклицание «Вот в чем дело!» слышится обычно при знакомстве с колонкой 3 любой карты: там описаны наши скрытые приверженности, которые «овладевают нами» (в противовес колонке 1, где излагаются обязательства, которые мы берем на себя). Вспомните Питера, одной из скрытых приверженностей которого было «все контролировать», или Рона, который хотел всем нравиться. Когда группе людей удастся создать карту преодоления, обычно больше всего места в ней занимает колонка 3, где люди могут проанализировать себя. После этого группа неожиданно оказывается на более высоком уровне самосознания. Когда вы видите весь лес с переплетениями стволов и ветвей, а не несколько деревьев, у вас возникают новые поводы для размышлений и рассуждений. Именно тогда кружение «вокруг да около» прерывается, появляется новый материал для совместного анализа.

Как помочь людям (индивидуумам и коллективам) увидеть их скрытые приверженности? Прежде всего выводя на поверхность их страхи в связи с тем, что может *противоречить* колонке 2. Тогда вопрос к профессорам факультета прозвучал бы так: «Чего бы мы *коллективно* опасались, если бы попытались сделать то, что противоречит нашим действиям в колонке 2?» Вы наверняка сможете даже угадать ответы. Причем они порой вызывают смех как у отвечающих, так и у слушающих, а то и у всех.

Если бы младшие сотрудники не тянули на себе кураторские функции, то это должны были бы делать *мы*!

Если бы преподавательская нагрузка у них была меньше, то она была бы больше у нас!

Если бы они меньше работали во всяких административных комиссиях, то мы вынуждены были бы работать в них больше!

[ 116 ]

Люди понимают, что страхи — результат скрытых приверженностей, которые *мешают* случиться тому, чего они боятся. В случае профессоров факультета в колонке 3 во всей красе проявилось их неприятие перемен в виде единой и уравновешенной позиции — иммунитета к изменениям.

Как только это коллективное неприятие перемен всплыло наружу, последовала цепь реакций, которые раньше не проявлялись. Те же люди, которые час назад искренне и заинтересованно сочувствовали незавидной доле молодых работников факультета, обреченных прозябать на младших должностях, с той же искренностью и жаром заявляли: «Никто нас *не высматривал* в те времена, когда мы были младшими сотрудниками. Но *мы получили свои должности!* Почему этого не могут сделать *они?!*»

Затем еще один профессор, посмеиваясь и покачивая головой при виде этой коллективной картинки, когда одни давят на газ, а другие — на тормоз, рассказал такую историю.

Я расскажу вам, на какие мысли меня все это наводит. Однажды мы приняли решение из разряда тех, что принимаются под Новый год. Оно касалось того, что мы должны быть более активны в наставничестве. И вот в конце года я связался с Лаурой. Я считаю ее одним из самых перспективных молодых ученых. Если она будет продолжать исследовательскую работу, то имеет шанс через несколько лет получить научную должность.

Я встретился с ней и обсудил ее сложности с научной работой. И я не удивился, что одной из главных трудностей стало поручение нашего профессора — отнимающая много времени работа в административной комиссии. «Ведь этот человек входит в круг профессоров, которые будут оценивать мои перспективы служебного роста, — сказала она, — как я могу отказаться от таких поручений?» Я ответил ей: «Все понятно. Мне интересно, что ты скажешь о следующей идее: с этих пор, когда кто-то из профессоров обратится к тебе с предложением войти в какую-нибудь комиссию, выслушай его внимательно, поблагодари за доверие и скажи, что тебе

нужно все обдумать хотя бы до завтрашнего утра. Ведь никто не откажет тебе в такой просьбе?»

«А затем сделай так, — продолжил я. — Позвони мне. И мы вместе подумаем, подходит ли тебе это предложение. И когда мы придем к какому-то решению, которое, скорее всего, будет отрицательным, подумаем, как тебе лучше уклониться от этого». Глаза Лауры загорелись. «Это было бы замечательно!» — воскликнула она.

Вы, наверное, уже догадались, куда ведет эта история? Через две недели я говорил с Лаурой по телефону. Я назначен главой приемной комиссии нашего факультета. «Лаура, — сказал я. — Есть у тебя *хоть какая-то возможность* найти время для того, чтобы войти в мою комиссию? Ты так подходишь для этой работы!»

[ 117 ]

Эта иллюстрация главного противоречия в подходе к переменам, существующего в профессорском коллективе, позволила им посмеяться над собой, одному из ее членов рассказать о себе честно, а остальным понять, что их деструктивные действия не свидетельствуют о том, что они не заботятся о молодых сотрудниках (хотя у каждого в душе и присутствует ползучее, невысказанное и постыдное подозрение о том, что так и есть на самом деле). Эта ситуация показала, что наряду с их искренней озабоченностью положением молодых сотрудников есть столь же сильное и недостаточно признанное ими опасение того, что перераспределение обязанностей на факультете может неблагоприятно сказаться на их жизни в коллективе.

## **Государственная лесная служба США: наши люди умирают, а мы ничего не можем с этим поделать**

Мы работали с одним из подразделений Государственной лесной службы США, в чьи обязанности входит организация направленных больших пожаров для уничтожения тысяч гектаров

[ 118 ]

леса ежегодно. Если вас такая работа удивляет, вы, скорее всего, всегда были уверены, что все лесные пожары — это плохо. Теперь, как было установлено, лесам «не хватает пожаров, так что необходимо время от времени организовывать их искусственно для их нормальной регенерации».

Но это очень опасная работа. Несмотря на все усилия, принимаемые при организации лесных пожаров, иногда они выходят из-под контроля и наносят многомиллионные убытки имуществу людей, а то и отнимают у них жизнь. Чаще всего погибают наши клиенты, сотрудники Лесной службы. Мы бывали на их ежегодных собраниях, где какое-то время посвящается памяти погибших. Во время перерывов в холлах мы иногда слышали грустные шутки вроде: «Интересно, кого мы недосчитаемся на нашем собрании в следующем году — и не потому, что он нашел себе работенку получше».

Мы не видели более шокирующей первой колонки с коллективными целями за многие годы работы: «Наша общая цель в том, чтобы снизить людские потери». Но с самого начала нас предупреждали: шансы на то, что эти люди займутся самодиагностикой, призрачны. (Мы слышали это много раз, когда работали с группами людей, обычно считающихся жесткими и недоступными: профессиональными судьями, генеральными директорами, сотрудниками ЦРУ, хирургами, директорами школ, лидерами Израиля. Но мы *никогда* не встречали группу, которая бы в итоге отказалась участвовать в этой работе.)

Почему эта группа пожарных должна быть закрытой? Нам поясняли: «Это не социальные работники, и они не привыкли долго размышлять над своими эмоциями. Это в большинстве своем *мужчины*, причем такие, которых можно охарактеризовать словами “большие”, “сильные”, “грубоватые”, “ориентированные на применение физической силы” и “очень прямолинейные”». Нам предложили готовиться к встрече с группой отставных футбольных защитников и с легким злорадством пожелали удачи.

Здесь снова мы не вынесли вперед задачу разработки коллективной карты борьбы с неприятием перемен до того, как это не сделал каждый член группы. И в первых колонках значились те же пункты, которые мы встречали у людей самых разных

профессий: стремление совершенствовать разные стороны лидерских или организаторских способностей. Когда мы подошли к созданию коллективной карты, подгруппа пожарных, которая выбрала главной целью своей работы «уменьшение потерь персонала», без проблем справилась с задачей (табл. 4.2), хотя временами у людей на глаза наворачивались слезы, а в горле стоял комок.

[ 119 ]

**Таблица 4.2.** Коллективное неприятие перемен у организаторов искусственных лесных пожаров: почему так сложно говорить об уменьшении людских потерь

| 1<br>Коллективные обязательства (основная цель совершенствования) | 2<br>Коллективный реестр: что делается / не делается (действия и поступки, которые противоречат целям)                                                                                                                                        | 3<br>Скрытые коллективные приверженности, противоречащие основным обязательствам             | 4<br>Коллективные базовые допущения                                                             |
|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Мы хотели бы добиться уменьшения людских потерь.                  | <p>Мы не всегда бываем жесткими к себе при составлении отчетов по самым важным случаям.</p> <p>Мы не афишируем данных о своих ошибках — ни перед общественностью, ни в организации.</p> <p>Мы не оцениваем свои ошибки достаточно жестко.</p> | <p>Мы хотели бы, чтобы наши люди не гибли.</p> <p>Но мы ничего не можем с этим поделать.</p> | Если мы признаем свою беспомощность, то впадем в уныние и можем не справиться с этим ощущением. |

Для лесных пожарных было в диковинку делиться друг с другом такими мыслями и ощущениями. Они были взволнованы, как и мы. Сегодня в этом подразделении Лесной службы активно задействуется программа «Какие уроки мы можем вынести из нашей работы», и количество потерь среди персонала идет

на убыль. Мы не знаем, имеем ли прямое отношение к вводу этой программы, но нас тешит мысль о том, что тут есть и наш скромный вклад.

## Руководство школьного округа: «Мы не особо верим в детей»

Мы работали с руководством школьного округа, расположенного в сложном районе Южной Калифорнии: суперинтендантом, его заместителями и помощниками и несколькими директорами школ<sup>12</sup>. Состав учеников на 80% — дети с латиноамериканскими корнями. Административный состав округа и входящих в него школ, а также преподавательский состав на 80% — белые. Большинство учеников — из семей с низким достатком, нуждающихся в финансовой помощи. После того как все наши подопечные руководители составили свои индивидуальные карты борьбы с неприятием перемен, мы попросили их поработать над коллективной.

**Таблица 4.3.** Коллективное неприятие перемен у руководства школьного округа: первый вариант

| 1<br>Коллективные обязательства<br>(основная цель совершенствования)                  | 2<br>Коллективный реестр: что делается / не делается (действия и поступки, которые противоречат целям) | 3<br>Скрытые коллективные противоречия, противоречащие основным обязательствам                                      | 4<br>Коллективные базовые допущения |
|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| Мы ставим перед собой цель улучшить успеваемость наших учеников по английскому языку. | Мы не связываем с нашими детьми, занимающимися по программе ELL, больших ожиданий.                     | Мы стремимся избежать дополнительной работы, связанной с необходимостью пересмотра наших программ и методик по ELL. |                                     |



В таблице 4.3 показано, что этой группе оказалось несложно сформулировать главную цель для первой колонки, которая представлялась им самой важной: «Улучшить успеваемость наших учеников по английскому языку (система English Language Learners — ELL)». Хотя заполнение колонки 2 — описание тех действий членов группы, которые мешали достижению главной цели, — было менее увлекательным занятием, они быстро сформулировали общий ответ, который гласил: «Мы не связываем с нашими детьми, занимающимися по программе ELL, больших ожиданий».

Как обычно и бывает, сложнее для руководства школьного округа оказалась работа над колонкой 3. Одновременно она стала для них интересной возможностью саморазвития. В ходе первой попытки наши подопечные выявили свою обеспокоенность дополнительной работой, которую им пришлось бы проделать, если бы они надеялись на прогресс учеников в английском: необходимостью создания новых программ и методик; перспективой тяжелой дополнительной работы для этой группы руководящих работников, которые и так уже трудились на пределе своих возможностей.

Выработку формулировки для колонки 3 группа закончила в тот же день, что позволило получить общую картину их неприятия перемен. Но это занятие, судя по всему, не вызвало у них энтузиазма и не привело к возникновению нового перспективного взгляда на проблему. Может, дело отчасти в том, что мы все задержались за этой работой допоздна. В итоге мы решили отложить ее на следующее утро.

Наутро за завтраком нас нашел взволнованный заместитель суперинтенданта округа. «Я думал о карте со вчерашнего вечера. Она не выходила у меня из головы весь вечер и, кажется, даже снилась ночью. Мы не говорим друг другу, что должно быть в колонке 3 на самом деле!» Мы спросили, что он имеет в виду.

«Самая трудная тема для разговора в нашей группе, большинство в которой англоамериканцы, — сказал заместитель суперинтенданта, который сам имел латиноамериканские корни, — расовая принадлежность. Мы все действуем рука об руку, имеем добрые намерения, страстно хотим помочь этим детям — и потому не можем честно назвать то, что должно быть включено в колонку 3 на самом деле».

Мы спросили его, что же это.

[ 122 ] «Честно говоря, это должно быть что-то вроде: “Мы все тайно стремимся сохранить в наших школах культуру *robrecito* (бедных крошек)”. Но я не уверен, что могу высказать это перед нашим коллективом». Он пояснил, что «культура *robrecito*» (ласковое прозвище) наполнена заботой и сочувствием к детям. «Эта позиция подразумевает, что детям и так несладко. Как можно увеличивать их страдания, возлагая на них жесткие академические требования?»

Мы продолжили разговор, и наш собеседник сказал, что чувствует себя обязанным перед коллективом предложить пересмотр записи в колонке 3. «Если я не могу поставить перед ними этот вопрос, кто сможет это сделать?» Он решил: как бы это ни было сложно для него, «это будет невозможно для любого белого члена руководства школьного округа. Они будут опасаться, что покажутся расистами, или обидеть нас, латиноамериканцев, или разрушить атмосферу доброжелательности и сотрудничества в нашей команде».

Когда он высказал эти соображения команде руководителей, по его словам, он «будто поднес спичку к вязанке хвороста». Дискуссия, как он и ожидал, развернулась жаркая. И хотя не все выразили немедленную готовность согласиться, они сделали важный шаг вперед. Как сказал один из руководителей: «Идея о том, что невысокие ожидания от наших учеников могут определяться не дискриминацией или пренебрежением, а *любовью и заботой*, по-новому высветила для нас всю ситуацию!»

Прежде находившаяся в тени сторона деятельности группы вышла на первый план. Теперь сотрудники смогли четче увидеть, как они сами мешали достижению главной цели — повышению успешности программы ELL. Руководители школьного округа впервые смогли открыто ответить на мучивший их вопрос: будет ли их требовательность к ученикам приводить к лишним переживаниям и неудачам, как руководители подсознательно предполагали раньше. Новая карта преодоления иммунитета к изменениям (табл. 4.4) позволила им пересмотреть и свое базовое допущение (или основное представление) и создать предпосылки для победы над неприятием перемен.

**Таблица 4.4.** Улучшенный вариант карты: почему мы не возлагаем больших надежд на успех программы изучения английского

[ 123 ]

| 1<br>Коллективные<br>обязательства<br>(основная цель<br>совершенст-<br>вования)       | 2<br>Коллективный<br>реестр: что де-<br>лается /<br>не делается<br>(действия и по-<br>ступки, кото-<br>рые противо-<br>речат целям) | 3<br>Скрытые кол-<br>лективные<br>привержен-<br>ности, проти-<br>воречащие<br>основным обя-<br>зательствам              | 4<br>Коллективные<br>базовые допу-<br>щения                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Мы ставим перед собой цель улучшить успеваемость наших учеников по английскому языку. | Мы не связы-<br>ваем с нашими<br>детьми, зани-<br>мающимися<br>по программе<br>ELL, больших<br>ожиданий.                            | Мы стремимся<br>сохранять «куль-<br>туру pobresito» —<br>защищать на-<br>ших учеников,<br>снижая требо-<br>вания к ним. | Если мы начнем спрашивать с наших уче-<br>ников по на-<br>стоящему, они<br>не будут доби-<br>ваться успехов<br>и почувствуют<br>себя униженны-<br>ми. А мы будем<br>сочувствовать<br>им и оценивать<br>это как свое по-<br>ражение. |

Три описанные выше истории показывают, как борьба с неприятием перемен может начинаться с индивидуального уровня и выходить на коллективный. Она как минимум может создавать в коллективах новое пространство для общего размышления и взаимодействия, помогающего «раскрепостить» устоявшиеся нормы поведения и общения, которые оставляют ощущения вроде «мы не продвигаемся вперед» или «мы ходим вокруг да около». В таких ситуациях (а кто из нас не испытывал этого на себе много раз?) мы тоже часто думаем: «Скорее всего, мы сейчас говорим не о том, что происходит на самом деле». Но зачастую очень трудно понять, что же «происходит на самом деле», или заговорить об этом в коллективе, не боясь вызвать защитную реакцию и внутренний конфликт.

[ 124 ]

В главе 11 мы обсудим, как помочь группе или подгруппе создать коллективный «рентгеновский снимок». Но прежде чем вы опробуете эту методику на себе, наверняка задумаетесь: «Да, более глубокие и откровенные разговоры и общение — это хорошо. Но как это коррелирует с достижением желаемого *коллективного результата*? Изменит ли профессорско-преподавательский состав факультета подход к формированию резерва для выдвижения молодых сотрудников? Повысит ли руководство школьного округа свои надежды на успехи учеников, смогут ли те соответствовать новым ожиданиям? Даже касательно пожарных — возможно ли внести в эту группу людей, уже ориентированную на коллективную работу, изменения, которые повысят ее эффективность?»

Да, результаты есть. Чтобы понять, как коллективная борьба с неприятием перемен приносит результаты, познакомьтесь с тремя более полными описаниями процесса. Вы встретитесь с группой партнеров из компании по оказанию профессиональных услуг, врачами амбулатории и преподавательским составом медицинского колледжа.

### **Компания по оказанию профессиональных услуг: «У нас нет спянной группы лидеров»**

Руководство компании профессиональных услуг задалось целью поднять работу на новый уровень. Анализ, проведенный руководством, совпадал с «обратной связью» от младших партнеров. Было понятно, что организация имеет сильные стороны и в целом дела в ней при нынешнем руководстве идут неплохо. Но отсутствие в руководящем звене единства, взаимного доверия и внутренней поддержки неблагоприятно влияли на все уровни организации. Младшие партнеры часто оказывались между двух огней и не понимали, чью сторону принять. Руководство отличалось продуктивностью и творческим подходом, но тоже устало от группировок, состязательности и недостаточного внутреннего взаимодействия. Исполнительный директор разрывался

между стремлением удовлетворить желание руководителей, чтобы отношения между ними были менее иерархичными и более характерными для единой команды, и с явной неспособностью к сотрудничеству (а без этого структура управления не заработала бы).

[ 125 ]

Сначала двадцать младших партнеров получили возможность продиагностировать свое неприятие перемен (подробнее см. следующие главы). Они сформулировали свои главные личные цели, которые коррелировали с общей задачей руководства: быть более спаянным коллективом (например, «быть менее критически настроенными», «иметь более широкий взгляд на мир», «больше доверять партнерам», «больше уважать других», «проявлять больше сочувствия к другим»). Затем мы попросили их проанализировать ситуацию с *коллективным* неприятием перемен. Они сошлись на том, что их коллективная цель совершенствования лежит в русле «создания атмосферы взаимного доверия и надежной поддержки друг друга» в рамках группы младших партнеров.

Мы разделили их на четыре подгруппы для более интенсивного взаимодействия и активного участия в решении поставленной задачи. Каждую подгруппу попросили создать карту преодоления иммунитета к переменам, который мешал им в достижении общей цели. Затем младшие партнеры собрались полным составом в 20 человек и объединили карты, составленные в подгруппах (табл. 4.5), в карту, которая привлекла внимание всех.

**Таблица 4.5.** Основные коллективные противоречия в компании по оказанию профессиональных услуг

[ 126 ]

| <b>1</b><br><b>Коллективные обязательства (основная цель совершенствования)</b> | <b>2</b><br><b>Коллективный ре-е-стр: что делается / не делается (действия и поступки, которые противоречат целям)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>3</b><br><b>Скрытые коллективные приверженности, противоречащие основным обязательствам</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Создание атмосферы взаимного доверия и надежной поддержки друг друга.</p>    | <p>Мы не очень внимательно слушаем друг друга, предпочитая говорить.</p> <p>Мы обсуждаем друг друга за глаза.</p> <p>Мы позволяем интересующим нас лично вопросам брать верх над теми, которые волнуют весь коллектив.</p> <p>В непонятных ситуациях мы руководствуемся не лучшими, а худшими намерениями.</p> <p>Мы избегаем трудных разговоров.</p> <p>Мы не стараемся прислушиваться к тому, что интересует наших товарищей.</p> <p>Мы не делимся информацией.</p> <p>Мы создаем и закрепляем системы стимулирования, которые поощряют за достижения прежде всего индивидуумов, а не коллектив.</p> <p>Мы слишком критично относимся друг к другу.</p> | <p>Мы хотели бы не следовать ничьим указаниям; быть «свободными»; сохранять дух предпринимательства; потакать своей независимости.</p> <p>Мы хотели бы побеждать даже тогда, когда другие в нашей группе терпят поражение.</p> <p>Мы хотели бы не рассчитывать на других, никогда не зависеть от кого-то.</p> <p>Мы хотели бы работать на износ сейчас, чтобы не оказаться в тяжелой ситуации (создавать запасы и накопления в течение семи «жирных» лет).</p> <p>Мы хотели бы иметь в своем распоряжении ресурсы других людей тогда, когда в них нуждаемся.</p> <p>Мы хотели бы избежать прямого участия в решении конфликтов, чтобы не перенапрягаться.</p> |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>Мы создаем кланы и группировки и сотрудничаем только в их рамках.</p> <p>Мы суетимся в поисках клиентов и демонстрируем свою занятость, пытаясь заслониться от спадов и тяжелых времен.</p> <p>Мы состязаемся за младших партнеров, которых хотим привлечь к нашим личным проектам.</p> | <p>Мы хотели бы сохранить за собой право на жесткую критику и вынесение суждений о других.</p> |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|

[ 127 ]

Что же противоречило их основной цели, или обязательству?

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

А какие же скрытые коллективные приверженности делают такое поведение разумным, если не блестящим?

[ 128 ]

- Мы хотели бы не следовать ничьим указаниям; быть «свободными»; сохранять дух предпринимательства и «личной инициативы»; потакать своей независимости.
- Мы хотели бы побеждать даже тогда, когда другие в нашей группе терпят поражение.
- Мы хотели бы не рассчитывать на других, никогда не зависеть от кого-то.
- Мы хотели бы работать на износ сейчас, чтобы снова не оказаться в тяжелой ситуации (создавать запасы и накопления в течение семи «жирных» лет).
- Мы хотели бы иметь в своем распоряжении ресурсы других людей тогда, когда в них нуждаемся.
- Мы хотели бы избегать прямого участия в решении конфликтов, чтобы не перенапрягаться.
- Мы хотели бы сохранить за собой право на жесткую критику и вынесение суждений о других.

Члены этой группы откровенно посмотрели на свои главные противоречия и начали формулировать базовые допущения. Они составили список под общим лозунгом: «Если мы сохраним эти допущения, то *никогда* не станем той эффективной группой менеджеров среднего звена, которой хотим быть».

- В отношениях между «личной инициативой» и сотрудничеством существует естественный конфликт. Это отношения из разряда «или — или».
- В нашем мире «каждый сам за себя». Если дела у одного из нас пойдут плохо, компания не бросится на выручку; если мы попросим о помощи, то не получим ее; если мы не позаботимся о себе сами, никто не сделает это за нас.
- В условиях ограничений информации наши личные суждения выше коллективных.
- Вывод компании на более высокий уровень — всего лишь вариант. У нас всегда есть выбор. Мы не обязаны делать очередной шаг.



- Наше процветание не продлится долго. Тяжелые времена вернутся. И будет много пострадавших.
- Экстенсивный метод работы (излишний рост клиентской базы, непомерная загрузка) безопаснее, чем интенсивный (сосредоточение на качественном обслуживании крупных клиентов).
- «Личная инициатива» — скорее вопрос демонстрации новых усилий (по охоте за клиентом), а не более качественной работы с уже имеющимися клиентами.
- Если мы лично не вовлечены в принятие решения, оно не может быть хорошим.
- Хорошие, сильные люди не нуждаются в поддержке.

[ 129 ]

Во время обсуждения необходимость в колонке 4 отпала сама. Так катализатор химической реакции исчезает по мере ее развития. Младшие партнеры не просто участвовали в упражнении. Они распознали коллективный образ мышления, который сдерживал их движение вперед. Почти каждое базовое допущение было высказано и воспринято скептически, но с пониманием того, что группа действовала так, будто оно истинно. «Мы говорим так, будто можем позволить себе поживать на лаврах; будто оставить все как есть — вполне разумная альтернатива. На самом деле особого выбора у нас нет: либо мы должны двигаться вперед, либо неминуемо придем к спаду и поражению».

Если другой партнер начинал возражать («Но ведь неправда, что мы не помогаем друг другу...»), появлялся третий член группы (не авторы), который напоминал предыдущему, как обстояли дела на самом деле. («Слушай, Бен, мы сейчас занимаемся не решением проблем. Мы не пытаемся разубедить себя. Мы просто хотим выявить эти представления. Мы можем поработать над ними позже»). Создавалось впечатление, что большинство из младших партнеров начинали понимать, *почему* их иммунитет к переменам оказался таким стойким.

Следующим их шагом было определить четыре самых важных базовых допущения (при этом они понимали, что к другим могут вернуться позже). Младшие партнеры снова разбились на подгруппы, но теперь их задача состояла в том, чтобы исследовать их как будто со стороны. Это был первый шаг к тому, чтобы

превратить их в то, чем они по существу и являлись: *просто допущения*, а не в истины, которые воспринимаются не критически.

[130]

Например, подгруппа, которая занималась первым допущением (о несовместимости предпринимательских подходов и готовности к сотрудничеству), разработала ряд интересных экспериментов, чтобы протестировать это представление. Для начала они запланировали описать все стороны способностей к «личной инициативе», признавая, что для разных людей в компании это слово имело разную смысловую нагрузку. Члены этой подгруппы поставили задачу оценить, действительно ли каждая склонность человека к «личной инициативе» будет сдерживаться силой внутреннего сотрудничества в компании и как именно. Может ли атмосфера взаимного сотрудничества в компании *поддерживать* «дух личной инициативы»?

В качестве эксперимента они решили выделить десять новых проектов, требующих предпринимательской жилки (новых клиентов или новых проектов с уже имеющимися), по которым они будут работать коллективно, как на охоте, чтобы увидеть, удастся ли им создать новые «коалиции» и сломать старые «кланы», а также личные устремления каждого члена подгруппы.

После окончания работы с этой группой младших партнеров мы слышали такие комментарии.

Не могу передать свою радость от того, что мы не остановились на привычных действиях: произнесении с рукой у груди клятвы быть хорошими! Мы все знаем, что временами такие заявления воодушевляют. И мы в курсе, как мало они дают.

Мы все время говорим клиентам, что они не должны торопиться с решениями и им стоит потратить достаточно времени на то, чтобы разобраться в конкретной ситуации. Вы (авторы книги) заставили нас выпить то же лекарство. Пока нам не удалось достичь реальных решений. Но во мне сейчас оптимизма гораздо больше, чем когда мы начинали. И дело не только в том, *как* мы говорили друг с другом, а в том, что очень простая процедура позволила нам нащупать выход из того большого бумажного мешка, в котором

мы все находились. Я увидел перспективу движения вперед. И теперь, когда мы выявили тот образ мышления, который создал нам столько проблем, нужно сделать все, чтобы держать процесс борьбы с неприятием перемен в сфере своего внимания и исследовать его дальше.

[ 131 ]

### **Амбулатория: «Мы превратились в легкую добычу для пациентов, гоняющихся за наркотиками!»**

Питер Хэм и его коллеги трудятся в амбулатории при большом университетском госпитале<sup>13</sup>. Врачи и медсестры согласились поработать с нами, поскольку их пугает непоследовательность в работе поликлиники с наркосодержащими препаратами.

Еще задолго до нашего появления в амбулатории там много раз обсуждали этот вопрос. Участники дискуссии жаловались на ситуацию уже несколько месяцев. Вот типичные жалобы.

- Некоторые семейные врачи-терапевты сообщали о том, что, по их наблюдениям, поликлиника «заслужила» репутацию учреждения, в котором легко получить наркосодержащие лекарства.
- Некоторые врачи отказываются выписывать рецепты для других врачей из дневного стационара из-за большого количества запросов на наркосодержащие лекарства (болеутоляющие).
- Медсестры жалуются, что врачи проявляют «мягкотелость» по отношению к пациентам и те начинают ими манипулировать. Медсестры подчеркивают, что врачи губят на корню их строгую позицию, поддаваясь на уговоры пациентов и выписывая лекарства. (Упомянется недавний случай, когда медсестры говорили пациентам, что нужно подождать с повторной выпиской препаратов, которые предписаны в связи с хроническими болями, до определенной даты. Но больные умудрялись пробиться к врачам, которые выписывали им повторные курсы препаратов раньше намеченного срока.)

[ 132 ]

— Молодые врачи, проходящие курсы ординатуры после окончания высших учебных заведений, сообщали о «разгуле охоты за наркотиками», который они наблюдали в свои дежурства.

В амбулатории были четкие правила обращения с запросами на наркосодержащие лекарства, но выполнялись они непоследовательно. Несколько прежних попыток навести порядок провалились, и среди медперсонала амбулатории, а также поставщиков препаратов росло недовольство ситуацией. Руководитель поликлиники был открыт любым новым методикам ее исправления. К делу был привлечен новый сотрудник университета, который был знаком с методикой борьбы с неприятием перемен. Он помог нам в организации встречи с медицинским персоналом амбулатории.

В конференц-зале собрались и врачи, и медсестры. Они коротко обсудили проблему и разделились на пары. Мы объяснили им суть работы над картой неприятия, включая риски для некоторых участников, и заверили группу, что свой подход к заполнению карты они будут искать самостоятельно<sup>14</sup>.

Каждая пара работала над своей картой. Единственными базовыми условиями работы было то, что данные о главной цели (или обязательстве) каждого участника не подлежат разглашению в коллективе и что эта цель должна иметь отношение к проблеме наркотических препаратов. Таким образом, каждый участник позже мог сравнить свой взгляд с коллективным. Правда, два врача и одна медсестра вызвались добровольно представить всей группе то, что они запишут в своих картах в колонке 1.

Сначала посмотрим на то, что написали врачи (табл. 4.6).

Когда им задали вопрос о взаимоотношениях их главной цели и политики амбулатории по выписке наркосодержащих препаратов, оба ответили, что они согласованы. Оба поддерживали политику амбулатории. Однако, как хорошо видно из их карт, они действовали в неполном соответствии с главными обязательствами (конечно, в основном они эту политику соблюдали, но сами честно признавались, что много раз не следовали ей). Как вы можете увидеть из их карты, такое поведение служило

другим важным целям, которые они преследовали, включая избегание негативных результатов (хотя бы видимых) от следования политике амбулатории. Вот типичная картина неприятия перемен: одна нога на газе, другая — на тормозе.

[ 133 ]

**Таблица 4.6.** Выписка наркосодержащих препаратов:  
карта преодоления неприятия перемен, подготовленная врачами

| 1<br>Главная цель                                                                                       | 2<br>Что делается /<br>не делается (дей-<br>ствия и поступки,<br>которые проти-<br>воречат главной<br>цели)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 3<br>Скрытые<br>коллектив-<br>ные привер-<br>женности,<br>противоре-<br>чащие глав-<br>ной цели                                                                                                        | 4<br>Базовые допу-<br>щения                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Правильно выписывать наркосодержащие лекарства.</p> <p>Правильно относиться к болям у пациентов.</p> | <p>Мы не уделяем необходимого времени на то, чтобы подписать с пациентом соглашение о применении наркосодержащих препаратов в его лечении.</p> <p>Мы выписываем наркосодержащие препараты без внимательного изучения истории болезни пациента (например, когда он «перехватывает» нас в зале ожидания, в коридорах, по телефону или электронной почте).</p> <p>Мы не уделяем достаточно времени изучению истории болезни и болям пациента, особенно</p> | <p>Хотели бы вовремя начинать и заканчивать работу.</p> <p>Хотели бы верить пациентам.</p> <p>Хотели бы, чтобы пациенты нас любили.</p> <p>Хотели бы избегать стрессов от конфликтов с пациентами.</p> | <p>Если я опаздываю, я неэффективный врач.</p> <p>Если я не верю пациентам, то не могу быть их союзником в лечении.</p> <p>Если я буду тщательно изучать все просьбы пациентов по поводу лекарств, у меня не хватит времени на другую важную работу.</p> <p>Если пациенты не будут меня любить, пострадает моя репутация.</p> <p>Если я не обеспечу пациентам лечение, я не смогу</p> |

[ 134 ]

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |  |                                                                                             |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>если просьба о выписке наркосодержащих препаратов следует в конце приема.</p> <p>Мы не отказываем в приеме пациентам, которые ведут себя грубо с медсестрами и персоналом.</p> <p>Мы не прекращаем работу с пациентами, которые нарушают соглашения о применении наркосодержащих препаратов.</p> |  | <p>избавить их от страданий.</p> <p>Если я поддаюсь стрессам, то я плохой профессионал.</p> |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---------------------------------------------------------------------------------------------|

Теперь обратимся к карте борьбы с неприятием перемен, которую составила медсестра (табл. 4.7).

**Таблица 4.7.** Выписки наркосодержащих препаратов:  
карта преодоления неприятия перемен, подготовленная медсестрой

| 1<br>Главная цель                                                                        | 2<br>Что делается / не делается (действия и поступки, которые противоречат целям) | 3<br>Скрытые приверженности, противоречащие основным обязательствам   | 4<br>Базовые допущения                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Последовательно осуществлять политику амбулатории по выписке наркосодержащих препаратов. | Мы не говорим врачам, что чувствуем, будто с нами мало считаются.                 | Хотели бы избежать дискомфорта, связанного с критикой в адрес врачей. | Если я буду критиковать врачей, они начнут сердиться на меня, избегать и критиковать в ответ. Если я буду испытывать дискомфорт, то не смогу получать радость от работы. |

Самым удивительным для нас здесь стало то, что карты врачей и медсестры поразительно схожи: все они совершают поступки, противоречащие их основной цели, чтобы избежать дискомфорта от реакции других. Конечно, люди, о реакции которых они беспокоятся, разные: для врачей это пациенты, для медсестер — врачи. (Здесь ситуация проявляется четко, если принять, что медсестра говорит не только за себя, но и за коллег. Она не раскрывает своего беспокойства тем, что врачи фактически дезавуируют ее усилия по соблюдению правил, позволяя врачам не волноваться о реакции медсестер.)

[ 135 ]

В финале собрания мы попросили всех *не пытаться изменить* поведение, о котором они написали в колонке 2, а последить за своими базовыми допущениями (колонка 4) несколько месяцев. Мы также попросили членов пар контактировать друг с другом ради наблюдения за прогрессом в том, что касается колонки 3.

Разумеется, целью работы было не просто дать возможность врачам и медсестрам высказаться о ситуации. Мы надеялись, что в итоге сотрудники внесут изменения в свои поступки и подходы. Ведь в своих картах они наметили планы таких перемен. В течение месяца до нашей встречи с сотрудниками, если пациент просил выписать ему наркосодержащие препараты, медсестры вносили его в базу данных и проверяли, есть ли у него соглашение с амбулаторией. Записи о пациентах были проанализированы пять месяцев спустя, чтобы понять, кто из них оформил соглашения, получал препараты без контрактов или отказался от наркосодержащих лекарств.

В течение этих пяти месяцев поликлиника следила за динамикой количества пациентов, которым было отказано в обслуживании в связи с грубыми нарушениями правил учреждения: подделкой рецептов на наркосодержащие средства, грубым поведением или угрозами в адрес медперсонала, связанными с этими препаратами, или нарушениями соглашений по ним.

Столь строгий подход к проблеме наркосодержащих лекарств сам по себе был впечатляющим. Еще более впечатляющими стали результаты, появившиеся за пять месяцев.

[ 136 ]

- По истечении срока 14 человек были исключены из числа пациентов амбулатории за нарушения врачебных соглашений по наркосодержащим препаратам. Для сравнения: по тем же основаниям за предшествовавшие два года *не было исключено ни одного человека*.
- Доля соглашений за полгода наблюдений возросла с 30 до 65%.
- 100% медсестер, оформляющих рецепты на наркосодержащие препараты по телефону, заявили, что ощущают поддержку в соблюдении строгих правил работы в этом направлении (раньше о таком ощущении поддержки заявляли всего несколько медсестер).

Это замечательные результаты. Так же думал и наш помощник из числа сотрудников университета. Относительно небольшие затраты времени на встречу с персоналом и работу над картами дали конкретный измеримый результат. Конечно, помогли и другие меры, принятые в амбулатории. Но участники встречи, на которой люди выявили то, что мешало им в работе с лечением у пациентов болевого синдрома, считают ее поворотным пунктом. После того собрания все четко увидели эволюцию от тайных жалоб к публичным обязательствам по переменам, анализу неправильных базовых допущений, которые мешали переменам в их действиях и поведении.

### **Медицинский колледж: «Мы пришли к согласию о том, чему и как учить будущих врачей. Но мы не делаем ни того ни другого»**

Констанс Боуи и ее коллеги использовали методику преодоления неприятия перемен при проведении реорганизационного мероприятия — крупного изменения программы обучения в одном из американских медицинских колледжей<sup>15</sup>. Истории большинства вузов США изобилуют напрасными усилиями и несбывшимися надеждами на реформы. Идеалистические устремления



наталкиваются на реальность, в которой небольшой группе противников реформ легче заблокировать их, чем более многочисленной группе единомышленников провести их в жизнь.

[ 137 ]

Тот упорный поэтапный процесс реформ, который описывает Боуи, дал положительный результат. И все благодаря тому, что использование тактики борьбы с неприятием перемен на каждом этапе реформ давало этой группе возможность заниматься поиском *общего понимания* противоречий и избегать противопоставления по линии «мы против них», которое обычно сбивает с пути и подрывает любые реорганизационные и реформаторские усилия.

Рон Хейфец однажды написал, что талант лидера у Мартина Лютера Кинга-младшего заключался в способности преобразовать движение за права человека из борьбы между белыми и черными (которая разделяла нацию) в борьбу между идеалами американского народа, как они представлены в Конституции, и реальностью, в которой могли бы объединиться все<sup>16</sup>. Такое изменение необязательно тут же устраняет конфликт, но изменяет его природу, привлекая внимание к *разрыву*, устранение которого становится общим делом, а не присоединением человека к одной из сторон. Поскольку в мире никогда не будет достаточно харизматичных лидеров-гениев, чтобы возглавить борьбу за каждую важную переменную в нашей жизни, было бы хорошо, если бы простые смертные, скорее добросовестные, чем харизматичные, научились проводить в жизнь коллективные начинания. Боуи и ее коллеги показывают, что преодоление неприятия перемен может дать существенные результаты на пути достижения таких приземленных целей.

Группа реформаторов в медицинском колледже для начала привлекла профессоров и преподавателей к рассмотрению фундаментальных знаний и навыков, которые они бы хотели вложить в идеального выпускника и которые позволят ему добиться успеха в научной работе или врачебной практике в XXI веке. Когда следом реформаторы задумались над принципиальными разрывами между целями и реальными возможностями выпускников, они смогли сформулировать коллективные цели совершенствования из колонки 1 карты, изображенной в табл. 4.8 (краткая формулировка каждой цели приведена в скобках).

[ 138 ]

- Мы ставим цель развить в выпускниках общую профессиональную компетентность, необходимые подходы и навыки (профессиональная компетентность).
- Мы ставим цель всячески поощрять процесс активного и самостоятельного обучения, чтобы подготовить студентов к дальнейшему самообучению на протяжении всей жизни (активный процесс самообучения).
- Мы ставим цель более активной интеграции в учебный процесс теоретических и практических дисциплин, которые необходимы для повседневной практики врачей (интеграция).
- Мы ставим цель помогать студентам самостоятельно углублять знания по темам, которые недостаточно раскрыты в стандартном учебном процессе (недостаточно раскрываемые темы).

**Таблица 4.8.** Коллективная карта профессорско-преподавательского состава медицинского колледжа: почему мы не используем лучшие методы обучения, чтобы добиться от студентов освоения важнейших знаний

| 1<br>Коллективные цели          | 2<br>Что делается / не делается: чего не дает (или дает) действующая учебная программа, что не позволяет достичь главных целей? | 3<br>Скрытые коллективные противоречия, противоречия основным обязательствам (чего мы боимся, если поступаем не так?)<br>«Мы стремимся...»                   | 4<br>Базовые допущения<br>«Мы полагаем, что...»                                                                      |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Профессиональная компетентность | Мы делаем слишком большой акцент на фактические знания за счет других аспектов профессионального развития.                      | Мы боимся, что наши студенты будут плохо подготовлены (снижение внимания к фактическим знаниям приведет к тому, что многие из них будут плохо подготовлены). | Студенты овладевают базовой фактической информацией, только когда она подается на лекциях в отведенное на нее время. |

|                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                         | <p>Мы невнимательно следим за развитием у студентов профессиональных подходов, поведения и компетентности.</p> <p>Мы не уделяем достаточно внимания тому, чтобы получить обратную связь и быть для студентов образцом профессионализма на протяжении всех четырех лет их обучения.</p> <p>Мы не интегрируем клинические вопросы в дискуссии о решении проблем в медицине.</p> | <p>Мы боимся создать опасения у студентов и проживающих с ними кураторов (они будут опасаться за оценку своей профессиональной компетенции).</p> <p>Мы боимся ослабления контроля факультетов над содержанием учебных программ (интеграция вопросов профессиональной компетентности в контролируемые факультетами программы позволит предупредить излишнюю ориентацию на узкие дисциплины).</p> | <p>Оценка профессиональной компетенции, особенно подходов студентов к той или иной дисциплине, слишком субъективна и ненадежна для того, чтобы применять ее в качестве критерия прогресса в учебе.</p> <p>Цели обучения на каждом факультете колледжа должны быть выше общих целей обучения, декларируемых колледжем.</p> |
| Активный процесс самообучения студентов | <p>Мы сами произвольно устанавливаем границы обучения; используем слишком подробные программы; сосредоточиваемся прежде всего на оценке фактических знаний.</p> <p>Мы не увязываем формат «обучение/оценка» с целью обучения.</p>                                                                                                                                             | <p>Нас беспокоит организация системы оценки знаний студентов (они волнуются, что их ожидания не будут иметь четко выраженную систему. Это может привести к плохим оценкам).</p> <p>Мы беспокоимся о репутации и аккредитации колледжа (может пострадать уровень владения</p>                                                                                                                    | <p>Студентам необходима четко структурированная система преподавания.</p> <p>Оценка качества преподавания часто опирается на количество доводимой до студентов информации, а не объем усвоенного ими.</p> <p>На экзаменах на первом плане</p>                                                                             |

[ 140 ]

|            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            | <p>Мы не обеспечиваем достаточных возможностей отслеживать, как студенты умеют использовать теорию в клинической практике.</p> <p>Мы сами ограничиваем возможности саморазвития профессорско-преподавательского состава, особенно в области новых методов обучения и методик оценки знаний.</p> | <p>фактическими знаниями, которые необходимы для прохождения экзаменов. Возможна угроза для аккредитации колледжа).</p> <p>Мы озабочены защитой/ограничением педагогических усилий преподавательского состава; мы стремимся предупредить его возмущение (например, возмутиться требованиями расширения сферы и объемов преподавания, изменением его методик и способов оценки знаний).</p> | <p>стоит объем усвоенной фактической информации, а не идей и теорий.</p> <p>У профессоров совершенство преподавания не входит в число приоритетов. Результаты их научной работы и уровень клинической практики оцениваются выше, чем их педагогическая работа.</p>         |
| Интеграция | <p>Мы миримся с плохим взаимодействием и сотрудничеством между членами профессорско-преподавательского состава в планировании учебного процесса.</p> <p>Допускаем искусственно разделенную подачу учебного материала: некоторые преподаватели</p>                                               | <p>Мы боимся расширения административных требований по объемам преподавания (ввод в учебные программы множества дисциплин может безосновательно увеличить нагрузку на преподавателей без получения ими необходимой поддержки).</p> <p>Мы стараемся избежать недопонимания</p>                                                                                                              | <p>Обычно учебные обязанности профессорско-преподавательского состава не выходят за рамки передачи студентам материала, который соответствует специализации конкретного преподавателя.</p> <p>Студенты лучше усваивают материал, когда он подается в рамках дисциплин,</p> |

|                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                       | <p>стремятся знакомить студентов с собственными концепциями, часто на уровне, который избыточен для студентов.</p> <p>Слабо преподаем учебный материал на стыке различных дисциплин.</p> <p>Не оцениваем студентов по их способности к усвоению и применению общих биомедицинских теорий.</p> | <p>у студентов (элемент дез-организации, который всегда присутствует в интегрированных и расширенных учебных программах, может вызвать у студентов непонимание и помешать учебе).</p> <p>Мы стремимся обеспечить точность передаваемых студентам знаний и сохранить позиции «экспертов» в отдельных дисциплинах (у студентов может возникнуть непонимание и искаженное восприятие информации, если «не эксперты» начнут преподавать «не свои» дисциплины).</p> | <p>утвержденных на уровне факультетов. Как правило, они хуже воспринимают сведения, которые временно входят в разные дисциплины.</p> <p>Профессора не могут преподавать дисциплины, которые не входят в их специализацию, на уровне, достаточном для медицинского колледжа. Большинство не имеют ни времени, ни стремления к тому, чтобы обновлять свои знания в других областях медицины.</p> |
| <p>Недостаточно раскрываемые темы</p> | <p>Не разрабатываем учебные программы, актуальные для конкретного этапа обучения студентов.</p> <p>Не включаем там, где это актуально, такие темы в существующие курсы.</p> <p>Не создаем условий</p>                                                                                         | <p>Мы стараемся оставить в учебной программе достаточно места для «базовых дисциплин» (увеличение времени на преподавание недостаточно раскрываемых тем может привести к сокращению времени, отведенного на изучение</p>                                                                                                                                                                                                                                       | <p>Существующие базовые учебные программы не могут быть сокращены, чтобы вместить новые дисциплины и темы.</p> <p>Возможности профессоров по преподаванию недостаточно раскрываемых тем</p>                                                                                                                                                                                                    |

[ 142 ]

|  |                                                            |                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                               |
|--|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | для расширенного изучения таких тем, когда это необходимо. | базовых дисциплин). Мы стремимся закрепить преподавание конкретных дисциплин за «экспертами» (уровень знаний и опыта профессорско-преподавательского состава недостаточен для преподавания таких тем и оценки знаний по ним). | не могут быть расширены настолько, чтобы удовлетворять требованиям учебной программы в медицинских колледжах. |
|--|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Найдя способ помочь преподавателям сформулировать их коллективные обязательства (а не цели, которые на них может возложить некая сила, действующая в направлении сверху вниз), реформаторы перешли к более сложной задаче: побудить коллектив «бесстрашно» составить список поступков или действий его членов, которые мешают выполнению основных обязательств (колонка 2).

И здесь они нашли способ помочь преподавателям обнаружить еще один разрыв: на этот раз не в том, чего они хотели добиться от студентов в идеале, и тем, что было в реальности. Он пролегал между тем, как преподаватели учили своих студентов, и тем, *чему они на самом деле должны были их учить*. Как реформаторам это удалось?

Они изучили профессорско-преподавательский состав, который вел обязательные курсы и практические занятия, спросив их мнение об оптимальной системе чтения лекций и оценке знаний студентов по различным предметам (табл. 4.9 и 4.10).

Таблица 4-9. Опрос профессорско-преподавательского состава об оптимальных методах обучения для достижения разных целей (n = 44; 98%)

| Цели обучения                               | Методы обучения |                                              |                                             |                                            |                                         |                       |             |
|---------------------------------------------|-----------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------|-------------|
|                                             | лекции          | обсуждение в больших группах (с подготовкой) | обсуждение в малых группах (без подготовки) | обсуждение в малых группах (с подготовкой) | индивидуальные проекты (с руководством) | эмпирическое обучение | кураторство |
| Умение определять важную информацию и идеи  | 4,2*            | 3,3                                          | 3                                           | 4,1                                        | 3,4                                     | 3,5                   | 3,9         |
| Умение подавать информацию                  | 4,6             | 3,2                                          | 2,4                                         | 3,4                                        | 3,1                                     | 2,7                   | 3,3         |
| Развитие способности учиться самостоятельно | 1,6             | 2,4                                          | 2,4                                         | 4,3                                        | 4,6                                     | 4,1                   | 3,4         |
| Умение решать проблемы                      | 1,4             | 2,3                                          | 2,8                                         | 4,2                                        | 4                                       | 3,6                   | 3,4         |
| Умение мыслить критически                   | 1,7             | 2,7                                          | 3                                           | 4,2                                        | 4,2                                     | 3,7                   | 3,7         |
| Коммуникационные способности                | 1,4             | 2,5                                          | 3,2                                         | 4,5                                        | 3,2                                     | 3,3                   | 3,3         |
| Умение объединять информацию                | 2,6             | 3,3                                          | 3                                           | 4,4                                        | 3,8                                     | 3,8                   | 3,4         |
| Умение обрабатывать информацию              | 2,6             | 2,8                                          | 2,7                                         | 3,9                                        | 4                                       | 3,4                   | 3,5         |

Таблица 4.9. Окончание

| Цели обучения                           | Методы обучения |                                              |                                             |                                            |                                         |                       |             |
|-----------------------------------------|-----------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------|-------------|
|                                         | лекции          | обсуждение в больших группах (с подготовкой) | обсуждение в малых группах (без подготовки) | обсуждение в малых группах (с подготовкой) | индивидуальные проекты (с руководством) | эмпирическое обучение | кураторство |
| Знание основных информационных ресурсов | 2,5             | 2,7                                          | 2,3                                         | 3,8                                        | 4,6                                     | 3,1                   | 3,1         |
| Умение работать в команде               | 1,1             | 2,3                                          | 3                                           | 4,3                                        | 2,5                                     | 3,6                   | 2           |
| Умение применять теорию на практике     | 2,3             | 2,9                                          | 3                                           | 4,3                                        | 4,1                                     | 4                     | 3,5         |
| Умение интегрировать знания             | 2,4             | 3                                            | 3                                           | 3,9                                        | 4,2                                     | 3,7                   | 3,8         |
| Умение сохранять информацию в памяти    | 2,6             | 2,8                                          | 3                                           | 4,2                                        | 4,3                                     | 4,1                   | 4           |
| Общий балл                              | 2,4             | 2,8                                          | 2,8                                         | 4,1                                        | 3,8                                     | 3,6                   | 3,4         |

Источник: Bowe C. M., Lahey L., Kegan R., Armstrong E. Questioning the Big Assumptions: Recognizing Organizational Contradictions that Impede Institutional Change // Medical Education. 2003. Vol. 37. Отрывок из анализа соотношения теоретических и практических методов обучения.

\* В инструкции сказано: «Разные методы обучения имеют свои преимущества в контексте поставленных образовательных задач. С учетом вашего мнения и опыта оцените каждый из них (колонки) с точки зрения его эффективности (5 — высшая оценка, 1 — низшая) в достижении целей обучения (строки)».



Таблица 4.10. Опрос профессорско-преподавательского состава об оптимальных методах контроля результатов ( $n = 44,98\%$ )

| Цели обучения                                                             | Методы оценки                |                   |               |                                                                                |                  |                                               |
|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-------------------|---------------|--------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------------------------------------|
|                                                                           | многофункциональные экзамены | письменные работы | устные ответы | контрольные работы с возможностью использования учебников или домашних задания | общая активность | комплексная оценка с регуляторами интервалами |
| Фактические знания                                                        | 4,3*                         | 4                 | 3,8           | 2,7                                                                            | 3,4              | 4                                             |
| Знание теории                                                             | 2,8                          | 4,3               | 4,2           | 3,3                                                                            | 3,3              | 3                                             |
| Развитие способности учиться самостоятельно                               | 2,4                          | 3,5               | 3,6           | 3,5                                                                            | 3,3              | 2,9                                           |
| Умение решать проблемы                                                    | 2,7                          | 4,1               | 4,1           | 3,7                                                                            | 3,6              | 2,8                                           |
| Умение мыслить критически                                                 | 2,4                          | 4                 | 4,1           | 3,4                                                                            | 3,2              | 2,8                                           |
| Коммуникационные способности: письменное и устное общение, умение слушать | 1,4                          | 3,8               | 4,3           | 2,6                                                                            | 3,2              | 2,1                                           |
| Умение объединять информацию                                              | 2,5                          | 4                 | 4             | 3,2                                                                            | 3,5              | 2,8                                           |
| Умение обрабатывать информацию                                            | 2,2                          | 3,3               | 3,4           | 3,4                                                                            | 3,3              | 2,8                                           |
| Знание основных информационных ресурсов                                   | 2,7                          | 2,9               | 3,2           | 3,1                                                                            | 2,3              | 2,6                                           |
| Умение работать в группе                                                  | 1,3                          | 1,3               | 2,1           | 2,8                                                                            | 2,3              | 1,6                                           |

Таблица 4.10. Окончание

| Цели обучения                                          | Методы оценки                 |                   |               |                                                                                  |  | общая актив-ность | комплексная оценка с регу-лярными ин-тервалами |
|--------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------|---------------|----------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------|------------------------------------------------|
|                                                        | многофунк-циональные экзамены | письменные работы | устные ответы | контрольные рабо-ты с возможностью использования учебников или до-машние задания |  |                   |                                                |
| Умение применять тео-рию на практике                   | 3,3                           | 3,4               | 3,8           | 2,6                                                                              |  | 2,7               | 3,4                                            |
| Умение сохранять ин-формацию в памяти и ее доступность | 2                             | 4                 | 4             | 3,2                                                                              |  | 3,2               | 2                                              |
| Организаторские навыки                                 | 2                             | 4                 | 4             | 3,2                                                                              |  | 3,2               | 2                                              |
| Основные экзамены по клиническим дисци-плинам          | 2                             | 2,4               | 3,1           | 2,1                                                                              |  | 3,8               | 2,1                                            |
| Способности самооцен-ки                                | 2,2                           | 2,7               | 2,8           | 2,3                                                                              |  | 3,2               | 2,5                                            |
| Технические способно-сти                               | 1,7                           | 2,1               | 2,2           | 1,7                                                                              |  | 3,9               | 1,9                                            |
| Общий балл                                             | 2,4                           | 2,8               | 2,8           | 4,1                                                                              |  | 3,8               | 3,6                                            |

Источник: Bowe C. M., Lahey L., Kegan R., Armstrong E. Questioning the Big Assumptions: Recognizing Organizational Contradictions that Impede Institutional Change // Medical Education. 2003. Vol. 37.

\* В инструкции сказано: «Разные методы оценки знаний и навыков имеют свои преимущества в контексте поставленных образователь-ных задач. С учетом вашего мнения и опыта оцените каждый из них (колонки) с точки зрения его эффективности (5 — высшая оценка, 1 — низшая) в достижении целей обучения (строки)».

Анализ ответов показал: большинство профессоров думали, что именно *неформальные лекции* (групповые обсуждения, индивидуальные проекты студентов, эмпирическое обучение и кураторство) более эффективны для достижения практически всех целей обучения (всего их 13), за исключением «умения определять важную информацию и идеи» и «эффективно доносить информацию». Например, преподаватели посчитали «обсуждение в малых группах с подготовкой» гораздо более ценным методом обучения для каждой второй цели. Но такой вид обучения занимал только 12 и 11% соответственно в учебном времени по общим и специальным дисциплинам, а формальные лекции — 65 и 20%.

[ 147 ]

Профессора и преподаватели указали на ограниченность обычных многофункциональных экзаменов по сравнению с такими методами проверки знаний, как контрольные и домашние работы, устные ответы и оценка общей активности на занятиях для всех целей обучения, за исключением проверки фактических знаний. При этом целевые тесты во многих случаях были эффективны в качестве метода контроля знаний студентов по теоретическим курсам и практическим семинарам<sup>17</sup>.

Исследование помогло реформаторам найти целый ряд других противоречий в действиях профессорско-преподавательского состава по сравнению с заявленными целями совершенствования. Поэтому в колонку 2 много дополнений внесли не они, а сами преподаватели. Она превратилась в сборник искренних мыслей «о себе» — как раз тот «бесстрашный» коллективный реестр, к которому мы и стремились.

Далее инициаторы реформы в колледже помогли коллективу определить скрытые приверженности (колонка 3) и базовые допущения (колонка 4), которые и вызывают непродуктивное поведение. Для работы над каждой из главных целей была создана отдельная группа (в которую вошли и студенты, поскольку они не были сильно связаны условностями и могли честно указать, почему у них порой срабатывает инстинкт самозащиты). Так преподаватели колледжа смогли получить гораздо более детальную картину того, *почему* они не могли добиться существенного прогресса в достижении целей, заявленных в колонке 1. (Подробный

«рентгеновский снимок» их коллективного неприятия перемен приведен в табл. 4.8.)

[148]

Как пояснили Боуи и ее коллеги: «Некоторые скрытые приверженности, перечисленные в таблице, сами по себе похвальны. Например, вопрос о необходимости адекватной подготовки выпускников к экзаменам на лицензию, об охране времени профессорско-преподавательского состава для повышения уровня успеваемости студентов, признание ограниченности образовательных ресурсов колледжа. Эти волнения понятны и логичны. Другие же работают больше на себя: обеспечение благоприятной системы оценок преподавания, сохранение за факультетом контроля ресурсов и целей обучения, исключение “добавок” в учебную программу, нарушающих распределение учебного времени. Многие члены особых групп, которые работали над разными целями, сформулированными в карте, не разделяли последние мысли — “негативные и реакционные”. Но из чувства долга они включили их в коллективную карту преодоления неприятия перемен»<sup>18</sup>.

Появление колонки 3 сразу обеспечивает *когнитивное* осознание того, что здесь работает система сопротивления переменам, а также *эмоциональное ощущение, что барьеры на пути перемен происходят из этой системы*. Анализируя тревоги из колонки 3, а также скрытые приверженности, порождаемые ими, Боуи и ее коллеги пишут: «Эти искренние тревоги, если оставить их незамеченными, помешают реформам, а то и приведут к “заморозке” ситуации. Коллектив колледжа основывает свои обязательства в отношении перемен на образовательных целях и учебной программе. Он проанализировал источники и причины, которые вызывают к жизни столь же мощные скрытые приверженности, противоречащие обязательствам»<sup>19</sup>.

Для коллектива колледжа важно было выявить и свои базовые допущения, которые не дают устранить неприятие перемен. Если допущения превращаются из «единственно верных» в «возможные», появляется возможность преодолеть «иммунитет к изменениям».

Многие из первоначальных базовых допущений, которые вызывают к жизни скрытые приверженности, противоречащие основным обязательствам, оказались стереотипами, существующими во многих медицинских колледжах. Развитие медицинского образования в прошлом веке, как и стабильное положение и благополучие медицинских вузов в целом, приписывалось истинности этих максимум. Неудивительно, что предложения по изменению программ медицинского образования, которые являются прямой атакой на эти аксиомы, вызвали озабоченность и сопротивление у ряда преподавателей. Действующие лица драмы уже не могли сказать, когда утвердились взгляды на медицинское образование, но хорошо помнили, что в последнее время вопросов им не задавали. Казалось, невозможно победить в ситуации, когда устаревшие стереотипы убивают любые попытки изменения учебных программ в медицинских колледжах и школах<sup>20</sup>.

К чести наших реформаторов, они не собирались останавливаться. Они помогли коллективу колледжа в небывало мощном эксперименте по диагностике ситуации, но не верили, что это приведет к успешному «излечению». Они сгруппировали базовые допущения коллектива по четырем «пакетам», чтобы увидеть, как коллективный иммунитет к переменам защищал организацию от множества несоответствий:

- предполагаемые недостатки студентов;
- предполагаемые недостатки профессорско-преподавательского состава;
- предполагаемые недостатки факультетов;
- предполагаемые недостатки всей организации.

Потом они решили разработать и провести серию тестов в каждом таком «пакете», целью которых было не «стать лучше», а «получить информацию», особенно об истинности базовых представлений (см. табл. 4.11).

**Таблица 4.11.** Тестирование правильности коллективных базовых допущений

[ 150 ]

| Базовые допущения коллектива колледжа                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Методы тестирования базовых допущений                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Недостатки студентов</b></p> <p>Наши студенты неспособны эффективно учиться по неструктурированным свободным программам, которые покрывают большой круг дисциплин, требуют самостоятельности и правильной самооценки.</p> <p>Восприятие нашими студентами базовых курсов может ухудшиться с введением новых методов преподавания и оценки знаний, нового материала и акцента на воспитание профессиональной компетенции.</p> <p>Наши студенты будут бояться оценки общего уровня их учебной активности.</p>                                  | <p>Уменьшить учебную нагрузку студентов по базовым дисциплинам (исключить ненужную информацию и улучшить координацию между базовыми курсами / практическими занятиями).</p> <p>В пилотных проектах по корректровке учебных программ основной упор делать на расширение целей и активизацию методик преподавания.</p> <p>По мере реализации пилотных проектов вести мониторинг успеваемости студентов по базовым дисциплинам и подготовке к экзаменам.</p> <p>Отслеживать и работать с проблемами студентов с новыми курсами программы, если таковые возникают.</p>                                                    |
| <p><b>Недостатки преподавателей</b></p> <p>Профессорско-преподавательский состав не заинтересован и не в состоянии применять новые методики, используя надежные критерии оценки успеваемости, обеспечивая помощь студентам или осваивая новые дисциплины и курсы.</p> <p>Наш профессорско-преподавательский состав не может освободиться от своих обязательств перед небольшими группами персонала на разных факультетах; неспособен участвовать в программах личностного развития преподавателей или помогать в координации учебных программ.</p> | <p>Развивать учитывающую стадии развития систему оценки успешности профессионального поведения. Обеспечить тренинг профессорско-преподавательского состава в применении этой системы. Проверять ее надежность и валидность.</p> <p>Подбирать и готовить преподавателей, способных вести междисциплинарные курсы. Соединять наработанные опыт и знания для расширения перспектив работы дискуссионных групп.</p> <p>Представлять основные теории и концепции из соответствующих дисциплин перед преподавателями факультетов для повышения их компетентности в областях, выходящих за рамки их узкой специализации.</p> |

| <b>Базовые допущения коллектива колледжа</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Методы тестирования базовых допущений</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <p>Получать оценки от преподавателей и студентов, участвующих в пилотных проектах. При этом ввести такой приемлемый параметр, как «удовольствие от преподавания и обучения».</p> <p>Публично признавать положительный опыт тех факультетов и преподавателей, которые поддерживают пилотные проекты по реформе медицинского образования.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <p><b>Недостатки факультетов</b></p> <p>Факультеты слишком сосредоточены на достижении своих целей по профильным для них дисциплинам. Поэтому они недостаточно участвуют в реализации общих образовательных целей колледжа.</p> <p>Деканы факультетов будут выступать против централизации образовательных ресурсов вуза.</p> | <p>Председатели советов факультетов должны добиваться поддержки деканов в реформе учебных программ.</p> <p>Необходимо развивать учебные планы факультетов, которые непосредственно связаны как с главными целями обучения, так и с эффективным углублением специализации студентов.</p> <p>Расширять признание деканами факультетов возможностей, которые представляют междисциплинарные «горизонтальные» проекты с точки зрения углубления базовых факультетских дисциплин и включения новых элементов в учебные программы.</p> <p>Обеспечить поддержку междисциплинарных проектов на уровне колледжа.</p> <p>Публично признавать вклад факультетов в новые проекты.</p> |
| <p><b>Недостатки всего колледжа</b></p> <p>В колледже недостаточно ресурсов и механизмов для признания и поощрения профессорско-преподавательского состава за дополнительные усилия. Их недостаточно</p>                                                                                                                      | <p>Разработать систему отчетности по работе преподавателей, которая отмечала бы их достижения в координации и планировании учебной работы, равно как и их участие в междисциплинарных проектах.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

[ 152 ]

| Базовые допущения коллектива колледжа                                                                                                                                                                                                                                    | Методы тестирования базовых допущений                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>для того, чтобы поддерживать междисциплинарные проекты, требующие более четкого планирования со стороны персонала вуза.</p> <p>Администрация колледжа не способна перераспределить силы и ресурсы между факультетами для поддержки широких образовательных целей.</p> | <p>Обеспечить, чтобы меры по улучшению преподавания (включая дополнительную подготовку, работу в студенческих группах и учет времени на оценку успеваемости) учитывались при решении вопросов карьерного роста.</p> <p>Создать систему оценки уровня преподавания конкретного сотрудника со стороны коллег.</p> <p>Вести учет конкретных усилий преподавателей по повышению уровня работы и ее эффективности.</p> <p>Передавать эти оценки деканам факультетов и их заместителям по учебной работе.</p> <p>Требовать хотя бы ограниченной поддержки колледжем лидеров профессорско-преподавательского состава, которые организуют и возглавляют реализацию пилотных проектов в реформе учебных программ.</p> |

Эти способы проверки по существу представляли собой ряд пилотных проектов, которые, как признают сами реформаторы, могли показаться некоторым «слишком долгим путем к переменам». Они утверждали, что их сверхосторожный подход «резко контрастирует с кардинальными изменениями, которые были проведены в других медицинских вузах». В то же время инициаторы перемен в колледже полагали, что «даже такой подход позволит собрать информацию, чтобы поддержать или дезавуировать легитимность базовых допущений и позволить внести коррективы в образовательную и административную инфраструктуру колледжа, чтобы поддержать реформы на этапе, когда они начнут затрагивать учебную программу»<sup>21</sup>.

Каковы же результаты этого пути, по которому предполагалось идти медленно, чтобы достичь цели быстро?



- К большому удивлению скептиков, в первый же год работы по подготовке реформ учебных программ колледжа более 80 профессоров и преподавателей с 17 факультетов (включая шестерых деканов и четверых председателей советов факультета) вызвались пройти дополнительную подготовку по современным методикам преподавания (с упором на прямой контакт со студентами) и оценки успеваемости. Усилия этих сотрудников и новые методы преподавания были оценены их коллегами в официальных отзывах в адрес деканов; эти материалы учитывались при решении вопросов о продвижении. Студенты с энтузиазмом восприняли реформы.
- Положительный опыт реализации таких проектов поставил под сомнение правильность имеющихся представлений (допущений). И преподаватели, и студенты (были задействованы методы как сторонней оценки, так и самооценки) смогли применить критерии оценки их профессиональной компетентности. Обе группы выиграли от командного подхода к организации активного обучения и положительно оценили возможность интегрировать более широкий круг идей в программы теоретических курсов и практических занятий. Преподаватели, участвовавшие в программе, однозначно высказались за дальнейшее развитие пилотных проектов и поддержали необходимость дальнейшего совершенствования навыков преподавания и оценки успеваемости.
- Участники пилотных проектов на практике проверили правильность базовых допущений и смягчили страхи и дурные предчувствия, связанные с переменами. Во многих случаях они устранили многие опасения, которые могли ограничить эффект от попыток провести изменения. Те группы преподавателей, которые скептически относились к реформам, оказались в изоляции: их возражения основывались на заведомо ложной точке зрения, а не на объективных данных<sup>22</sup>.

[153]

[ 154 ]

По мере того как профессора колледжа начали преодолевать неприятие перемен, они перенесли акцент с проверки правильности базовых допущений на внедрение перемен, рассчитанных на длительную перспективу.

После первого года реализации пилотных программ многие профессора и преподаватели проголосовали за то, чтобы сократить в учебной программе долю традиционных курсов и практических занятий в пользу новых форм обучения студентов. В первые три года студенты получили больше курсов и программ, которые носили междисциплинарный и долгосрочный характер. Клиническая практика, сопровождаемая учебным руководством, удлинилась с одного до двух лет. По мере того как пилотные проекты включались в учебную программу в качестве полноценных компонентов, было запущено еще несколько таких проектов. Благодаря им в общие курсы добавился новый материал, который выходил за пределы факультетской специализации. Была проведена координация методик обучения клиническим навыкам. На третьем курсе введена междисциплинарная клиническая практика. Все эти изменения входят в сферу ответственности нового заместителя декана по учебным программам, поддерживающего цели факультета и перспективы развития колледжа<sup>23</sup>.

А вот что говорят Боуи и ее коллеги о методике преодоления иммунитета к изменениям.

Это заметно повлияло на культуру обучения в колледже и восприятие альтернативных подходов к вопросам образования. Оба эти фактора помогли реформам на начальном этапе и укрепили инициированные факультетом междисциплинарные подходы к преподаванию в соответствии с главными обязательствами (колонка 1). Еще

важнее то, что солидарность основного профессорско-преподавательского состава позволила изменить подходы администрации вуза, которые считались основным фактором риска для реформ<sup>24</sup>.

[ 155 ]

Большинство таких историй об успехах коллективов в осуществлении перемен обязаны тому, что основные их участники также выявляли и работали над преодолением *своего неприятия перемен*. Что на деле представляет собой такая работа? В следующих главах мы рассмотрим в деталях преодоление неприятия перемен у двух человек; наверняка вам эта тема будет близка. Затем мы перейдем к тому, что может представлять собой самую мощную модель преодоления иммунитета к переменам: попытке человека осуществить сразу несколько перемен, пока коллектив стремится повысить свою эффективность. Надеемся, когда вы закончите чтение этой части, то сможете ответить утвердительно на вопрос, за которым угадывается наше базовое допущение, тормозящее наше развитие: есть ли новые факты, которые могут заставить меня пересмотреть базовое допущение о том, что «люди таковы, каковы они есть» и что ко времени, когда перешигивают рубежи тридцатилетия и сорокалетия, *они действительно неспособны меняться?*

# Дэвид не любит делегировать задачи

## *Преодоление индивидуального неприятия перемен*

Как скажет любой опытный менеджер, умение делегировать некоторые полномочия другим сотрудникам — залог эффективного использования времени, навыков и знаний. Умелое делегирование дает всем шанс на личностный рост, а качество результатов отражает те человеческие способности и таланты, которые применялись в работе. Без этого фактора сегодняшние способности людей оказываются недо востребованными, а завтрашние — недостаточно развитыми. И некоторые руководители — прежде всего те, которые не умеют пользоваться инструментом делегирования полномочий, — оказываются перегруженными и быстро теряют производительность. Беглый взгляд на литературу о менеджменте показывает: чтобы человек мог развить в себе способность к правильному распределению работы между подчиненными, нужны хороший план и уверенность в успехе.

Много полезного можно найти в практических руководствах по этому вопросу, например в книгах Роберта Хеллера «Как распределять полномочия» или Джерарда Блэра «Азы менеджмента: основные навыки»\*. Они великолепны, если необходимость правильно распределять полномочия для вас стала технической проблемой. Но мы думаем, что для большинства людей она носит

\* Heller R. How to Delegate (Essential Managers Series). DK, 1997; Blair G. M. Starting to Manage: The Essential Skills. Chartwell-Bratt, 1993.

адаптивный характер или является проблемой человеческого развития, о чем мы говорили в главе 2<sup>25</sup>.

Этот вывод, безусловно, относится и к Дэвиду, одному из перспективных руководителей транснациональной корпорации в сфере высоких технологий, который безуспешно пытался научиться правильно делегировать полномочия с того времени, как был назначен на высокий пост. Внимательнее рассмотрим его историю, особенно опыт в делегировании подчиненным части работы.

[ 157 ]

## **Неприятие Дэвидом передачи части своих полномочий другим**

В свои сорок с небольшим Дэвид был повышен в должности до генерального менеджера, прямо подчиняющегося CEO компании. Это произошло за полгода до того, как мы с ним познакомились. В целом его дела шли хорошо: ему очень нравилась новая работа; сотрудники уважали его и были довольны его назначением. Но Дэвид постоянно ощущал себя подавленным. Впервые за всю его карьеру. У него не было проблем с тем, чтобы сформулировать свои цели. К этому он добавил, что для него очень важно достичь прогресса.

Главным при описании своей основной цели Дэвид назвал «умение лучше сосредоточиваться на нескольких важных вещах». Над этим он работал уже несколько месяцев, в том числе воспитывал в себе умение лучше организовывать свое время. Он ощутил прогресс, но не был полностью уверен в себе. Дэвид понимал, что более эффективное делегирование некоторых полномочий грамотным людям поможет решать его проблемы. Он конкретно назвал то, что хотел бы сделать: научиться лучше формулировать результаты, которых ждет; лучше воспринимать разные подходы к работе; активнее побуждать людей мыслить логически; спокойно относиться к небольшим ошибкам и неудачам людей, видя в них возможности для самосовершенствования. Понятно, что вопросами распределения части своей работы среди подчиненных Дэвид был озабочен давно.

[ 158 ]

Мы выбрали его в качестве примера, потому что главная его цель довольно типична. Человек может говорить нам, что «хочет повысить у других чувство ответственности за дело»; «хочет, чтобы люди участвовали в руководстве со своих пусть невысоких позиций»; «хочет наделять других полномочиями»; «перенести акценты с “героев” на “народ”»; «хочет быть тренером, находясь на трибунах» и т. д. И в каждом таком случае дело касается стремления к делегированию своих полномочий.

Но, как показывают записи Дэвида в колонке 2 (табл. 5.1), правильное перераспределение полномочий и привлечение людей к выполнению своих задач — дело непростое. Дэвид легко понимал, что он делает неправильно в контексте своей основной цели «умения лучше сосредоточиваться на нескольких важных вещах». Тут он отметил три элемента в своем поведении.

- Я позволяю новым возможностям отвлекать меня, включая их в список своих очередных задач.
- Я взваливаю на себя новые задачи, жертвуя той частью своей жизни, которая не связана с работой (сон, семья, хобби).
- Я не всегда четко следую графику при выполнении срочных и важных заданий.

Свой недостаток с точки зрения умения привлекать людей к выполнению своих обязанностей Дэвид обозначил четко: «Я не прошу людей о помощи».

Честно сформулировав в колонке 2 действия (или бездействие), которые работали *против* главного обязательства из колонки 1, Дэвид был готов сказать, *на что* они работали. Он легко понял, как те же действия (или бездействие) оказались очень эффективными в реализации его скрытых приверженностей (колонка 3), включая страхи. Включение новых возможностей в уже существующий список, возложение на себя новых задач и обращение к людям за помощью оказались для него вполне разумными: благодаря этому он чувствовал себя «независимым», «способным на все» и «лишенным эгоцентризма».

И Дэвиду было понятно, какой может оказаться обратная сторона медали. Если бы он действовал иначе, то ему пришлось бы заплатить высокую цену: он стал бы зависимым от других и эгоцентричным.

[ 159 ]

Из базовых допущений Дэвида (колонка 4) вы видите, что, по его мнению, изменение поведения оказалось бы для него дорогим удовольствием: он перестал бы уважать себя, стал бы относиться к делам поверхностно и равнодушно (именно это он не любит в других) и утратил бы свою ценность для компании.

В таблице 5.1 представлена первая карта Дэвида, отражающая его борьбу с неприятием перемен. Спустя несколько дней он высказал новую мысль: три пункта в колонке 3 отражают то, что Дэвид считал признаками «настоящего работника», а не человека, который «отбывает время» и посматривает на все свысока.

Дэвид добавил в свою карту такую запись: «(Я боюсь забыть, что значит быть настоящим работником). Я стремлюсь быть верным своему прошлому синего воротничка». Это оказалось ключевой мыслью: мы увидели (это проявилось и в первом варианте его карты), что все упирается в неумение делегировать полномочия, иначе говоря — «принуждать других делать за тебя твою работу». Ведь с таким подходом чем еще, как не ленью и себялюбием, выглядит это в глазах Дэвида? Понимание причин этой позиции оказалось ключом к дальнейшему самосовершенствованию Дэвида.

Из колонки 4 карты явно следует: для Дэвида быть хорошим лидером — значит быть хорошим рабочим (наверняка тут сказалось влияние его семьи и окружения). Он думал, что простые трудяги в буквальном и переносном смысле «пачкают на работе руки», а руководители — заменимые сотрудники с излишним самомнением, которые ведут себя (часто безосновательно) высокомерно. Дэвид был уверен, что «работа руками» важнее и ценнее работы мыслительной. Он добавил к своим базовым представлениям в колонку 4: «Если я не произвожу добавленную стоимость, выполняя работу, которая составляет суть производственной деятельности компании, я не буду вносить в нее свой вклад и окажусь нахлебником».

Таблица 5.1. Первая карта Дэвида

[ 160 ]

| 1<br>Главная цель<br>(обязательство)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 2<br>Что делается /<br>не делается<br>(действия и по-<br>ступки, про-<br>тиворечащие<br>главной цели)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 3<br>Скрытые при-<br>верженности,<br>противореча-<br>щие основной<br>цели                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 4<br>Базовые допу-<br>щения                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Лучше сосредото-<br/>читься на не-<br/>скольких важных<br/>моментах.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Уметь делеги-<br/>ровать часть<br/>своей работы<br/>подчиненным</li> <li>• Научиться<br/>лучше форму-<br/>лировать для<br/>подчиненных<br/>результаты,<br/>которых он<br/>от них ждет.</li> <li>• Лучше воспри-<br/>нимать различ-<br/>ные подходы<br/>к работе.</li> <li>• Спокойно<br/>относиться<br/>к небольшим<br/>ошибкам и не-<br/>удачам людей,<br/>видя в них воз-<br/>можности для<br/>их совершен-<br/>ствования.</li> <li>• Активнее<br/>побуждать лю-<br/>дей мыслить<br/>логически.</li> </ul> | <p>Я позволяю но-<br/>вым возможно-<br/>стям отвлекать<br/>меня, включая<br/>их в список сво-<br/>их очередных<br/>задач.</p> <p>Я взваливаю<br/>на себя новые<br/>задачи, жертвуя<br/>той частью сво-<br/>ей жизни, кото-<br/>рая не связана<br/>с работой (сон,<br/>семья, хобби).</p> <p>Я не всегда четко<br/>следую графику<br/>при выполнении<br/>срочных и важ-<br/>ных заданий.</p> <p>Я не прошу лю-<br/>дей о помощи.</p> | <p>(Я боюсь упу-<br/>стить хорошую<br/>возможность,<br/>отстать.) Я хочу<br/>всегда быть<br/>независимым<br/>и способным<br/>сделать все, что<br/>захочу.</p> <p>(Я боюсь, что<br/>моя команда по-<br/>терпит неудачу.</p> <p>Если я ставлю<br/>себя выше дру-<br/>гих, то чувствую<br/>себя виноватым<br/>и эгоцентрич-<br/>ным.) Я хочу<br/>быть самоотвер-<br/>женным.</p> <p>(Я не люблю,<br/>когда что-то<br/>из запланиро-<br/>ванного не сде-<br/>лано. Труднее<br/>бросить начатое,<br/>чем довести<br/>его до конца.)<br/>Я стремлюсь все-<br/>гда найти способ<br/>довести начатое<br/>до конца.</p> | <p>Если я буду за-<br/>висеть от дру-<br/>гих и не буду<br/>в состоянии<br/>выполнять<br/>многие задачи<br/>хорошо, я пе-<br/>рестану себя<br/>уважать.</p> <p>Если я буду<br/>ставить себя<br/>выше других,<br/>я приобрету<br/>качества, кото-<br/>рые не люблю<br/>в других: по-<br/>верхностьность<br/>и равнодушие.</p> <p>Если я не най-<br/>ду способы<br/>выполнять всю<br/>свою работу,<br/>я не буду цен-<br/>ным сотрудни-<br/>ком.</p> |



В общем виде скорректированное базовое допущение Дэвида звучало так: «Я считаю, что руководство без реального “делания” ценности не имеет. Я забыл бы свои корни, если бы не работал своими руками. Я считал бы себя эгоцентричным, ленивым и испорченным. Я перестал бы себя уважать». Теперь понятно, почему он так действует. И эти его ощущения — главная причина того, что он не может активнее делегировать работу другим. Иммунная система Дэвида успешно защищает его от ощущения своего эгоцентризма, лени и испорченности. Его действия в рамках этой системы защищают его от «отступничества» и не дают ему приобрести качества, которые он и члены его команды презируют в людях. Он уважает себя как честно работающего человека, тянущего на себе свой груз ответственности. Дэвид открыто смотрит в глаза подчиненным, хотя сейчас он уже руководитель.

[ 161 ]

Проблема Дэвида носит адаптивный характер: она *прямо обращена к его самовосприятию*. Обучение делегированию полномочий не относится к разряду технических задач (как наверняка думают многие), связанных с приобретением новых технических навыков. Именно поэтому Дэвиду трудно решить эту проблему с помощью «экспертов» в этом деле. Практические рекомендации не могут добраться до сути того, почему Дэвид, будучи исключительно одаренным и мотивированным человеком из числа современных лидеров, не поручает свою работу другим.

По мере того как Дэвид изучает себя все глубже, он сам (и мы вместе с ним) узнает, насколько важно его отрицательное отношение к делегированию для его самооценки и самовосприятия. Он понимает, что получает огромные преимущества от того, что ощущает свою ценность и важность, выполняя работу самостоятельно. «Я заодно с подчиненными. И я делаю тяжелую работу. Мне нравится чувствовать себя звездой». Дэвид считает, что многое получает от того, как другие оценивают его исполнительское мастерство. «Они видят во мне способного и хорошего “решателя” проблем. Они уважают меня за это».

Это важные дополнения для колонки 3 карты Дэвида. Они показывают скрытые приверженности, защищающие в нем человека, которым он хочет быть — важным, ценным и «звездным», — в глазах

главной для него группы людей: простых работников, с которыми он себя отождествляет.

[ 162 ]

У нас уже есть более полная картина «проблемы» Дэвида (той самой, которая является одновременно и возможностью для саморазвития). Он «зажат»: с одной стороны, хочет делегировать свою работу другим, а с другой — не может, ведь это значит для него утрату своей сути и оснований для самоуважения. Его образ мышления, который определяет его самовосприятие (система ценностей, убеждений, предпочтений), несовместим с делегированием полномочий. Ему приходится помимо своей воли делать выбор, который для него невозможен: он может решить проблему, либо научившись делегировать свою работу другим, либо оставшись верным себе.

Другое решение — более *адаптивное* — в том, чтобы расширить рамки мышления Дэвида, его понимание того, *кто он на самом деле*, включая вопрос о делегировании. Он должен перейти на следующий уровень развития, на котором смог бы и давать поручения, и оставаться собой. Вопрос звучал бы так: «Возможно ли для Дэвида сохранить самоуважение, и психологический комфорт, и верность своим корням, *овладев* навыком делегировать другим часть своей работы?» В своей карте Дэвид, по сути, утверждал, что это *невозможно*, но всего через год его стиль руководства изменится, и ответом будет твердое «Да!».

## Дэвид преодолевает неприятие перемен

Прежде чем перейти к рассказу о том, *как* Дэвиду удалось научиться делегировать работу окружающим, определим, в чем суть произошедших с ним перемен. Он сам утверждает, что ему «удалось из “ремесленника” превратиться в “архитектора” и “созидателя”». Эта перемена включает новые подходы к работе с командой, в которой уметь делегировать работу другим — одно из нескольких важных звеньев. В качестве «созидателя» Дэвид теперь основную часть своего времени уделяет строительству бизнеса компании. Теперь «его работа» — создание стратегии компании, совершенствование ее ресурсов и развитие ее персонала.

Отныне он иначе работает с командой. Он стремится к открытым и честным взаимодействиям и совместному труду на всех уровнях, где это уместно. Теперь Дэвид старательно объясняет людям направление движения и помогает им понять, *«что»* они делают и *зачем*, чтобы они сами принимали решения по поводу правильности своих действий». Он подчеркивает важность правильного общения, чтобы люди «откровенно высказывались о реальном состоянии дел и я был в курсе всего, не пытаясь делать все самостоятельно». Теперь делегирование задач — часть его повседневной деятельности. Он задает себе вопрос: «Кто сможет лучше других справиться с этим заданием и чем я могу тут помочь?» Дэвид научился одновременно и принимать чужие подходы к работе, и отстаивать свои стандарты совершенства.

[ 163 ]

Последствия колоссальные: «Давая конструктивную обратную связь по поводу того, как сотрудники мыслят, и прислушиваясь к их критике, я помог вывести результаты совместной деятельности коллектива на новый уровень». Члены команды Дэвида и сами улучшили свои способности к делегированию задач. Вдобавок Дэвид отметил: «Сотрудники научились принимать качественные решения, которые хорошо соотносятся с общим направлением нашего развития, и рождать идеи, которые продвигают нас вперед... А главное, люди приходят ко мне со своими идеями по поводу того, что мы можем изменить к лучшему. Это дает мне ощущение полноты жизни в гораздо большей степени, чем если бы я делал всё сам».

Если роль «ремесленника» заставляла Дэвида сосредоточиваться исключительно на своих задачах, то роль «архитектора» или «созидателя» знаменовала заботу о развитии других и их способности вносить свой вклад в достижение цели компании. Переход дался Дэвиду нелегко. Но когда он увидел, что его работа способствует развитию возможностей других, он сказал: «Мне нравится получать больше от команды. Но все же это для меня небольшой удар. Когда вы даете людям возможность проявить себя, они работают лучше. Я был уверен, что умею делать все лучше других. Теперь понимаю, что это не так». Это признание раскрывает суть главного события в развитии Дэвида: он больше не стремится быть «звездой», чтобы чувствовать себя комфортно.

Он нашел новый способ «блистать»: давать возможности «блестнуть» другим. Это стало новой составной частью его самовосприятия и источником удовлетворения.

Сейчас он может блистать в том, что сам называет «правильной работой». Ключом к перемене его взглядов стала перемена в его определении *своей* работы. Раньше он считал, что делегирует в основном *свою работу*, тем самым принуждая других выполнять его задачи. Это было для него неэтично (даже постыдно) и эгоцентрично, свидетельствовало о лени и бесполезности, более того, предательстве коллег. При таком подходе делегирование работы кажется классовой изменой, попаданием в ловушку заблуждения о том, что отделение человека от средств производства означает его личностный рост.

И все же сегодня, размышляя над тем, что дает ему преодоление неприятия перемен, Дэвид вынужден признать, что вовлечение других в свою работу не означает для него освобождения от нее. Конечно, теперь кто-то решает задачи за него. А его дело — помочь этим людям развиваться в процессе принятия новых заданий и постановки новых целей. «Я ощущаю свою важность и ценность, помогая другим повысить свою эффективность. Я теперь лучше замечаю их достижения».

Самоуважение по-прежнему очень важно для Дэвида, но теперь он иначе понимает его, поскольку пересмотрел свои взгляды на то, как хотел бы руководить. Теперь он уважает себя за то, что он лидер, способный задавать направление работы коллектива и оптимизировать материальные и трудовые ресурсы, а также финансы для ее выполнения. Дэвид говорит: «Сейчас мой стиль руководства стал более ясным, я им доволен. Я вижу, что мне необязательно *делать*, чтобы представлять себе ситуацию целиком. Я должен *знать*, чтобы направлять процесс. Ведь сейчас я убежден, что главный эффект дает не исполнение каких-то отдельных ее частей, а мои размышления и планирование процесса. Имея полную картину происходящего, я должен оптимально спланировать задействование всех имеющихся ресурсов».

Последнее предложение отражает переформулирование Дэвидом начальных базовых допущений, особенно о том, что он должен сам «работать руками», чтобы не потерять уважения

к себе, связи со своими корнями и ощущения своей ценности. Он может создавать большую добавленную ценность благодаря *уникальному* знанию о том, как выполнять работу. Теперь базовое допущение звучит так: «Мне необязательно *делать* это, но обязательно *знать*: как части складываются в целое, чтобы работа была выполнена лучшим образом. Возможно, это не столько умение *сделать* работу, сколько умение получить обо всем подробную информацию».

[ 165 ]

Новое представление Дэвида о самоуважении и чувство добавляемой им ценности происходят из более комплексного мышления. Он не отказался от своих корней и их значения в работе, способности сделать что угодно и самоотверженности. Но он создал более широкую и вместительную схему, которая позволяет ему успешнее делегировать свою работу другим и *одновременно* быть хорошим руководителем. В первоначальной схеме Дэвид уравнивал понятие «руководитель» с понятиями «белый воротничок», «поверхностность», «бесполезность», «бездельничество» и даже «лень». А синие воротнички у него ассоциировались с хорошими качествами, включая привязанность к родителям, умение «делать своими руками», быть ценным и важным. Как бы ни был одарен и умен Дэвид, глубоко внутри он все равно был привержен этой «черно-белой» схеме, для которой характерен подход «или — или». Эти идеи «полностью завладели им».

Но при преодолении неприятия перемен Дэвид не просто улучшил свою способность делегировать часть своей работы и полномочий подчиненным. Он постепенно переписал историю, которая раньше «захватила» его. Он перестроил свое мышление, превратив этику синих воротничков из того, что владел им (по отношению к чему он выступал как субъект), в то, чем *владел он* (он не отказывается от допущений, но перемещает их в зону «объектов» своего внимания, вырабатывая новое к ним отношение). Для Дэвида соотношение между понятиями «руководитель» и «работник» из области «или — или» перемещается в область «и — и».

Реальный успех Дэвида превосходит его изначальные устремления. Он научился делегировать работу и полномочия команде, даже получая от этого удовлетворение. Но самое большое его

[ 166 ]

достижение в том, что он изменил отношение к своему труду без отказа от любви и верности своим трудолюбивым родителям и родственникам и тем его героям, которые служили примерами «хороших работников». Так часто бывает, когда человек преодолевает иммунитет к переменам: он достигает большего, чем рассчитывал. Реальные достижения часто значительно превосходят изначальные «цели самосовершенствования», которые, подобно троянскому коню, «выманивают» человека из его крепости, где заключен его привычный образ мышления.

Когда мы в последний раз говорили с Дэвидом, он как раз получил известие от руководства о том, что его особенно амбициозный новый проект одобрен и он получит финансирование, которое просил. Последним его замечанием в общении с нами было: «Здорово!» И тут же он добавил: «А ведь по поводу этого проекта мне пришлось много размышлять, и я многое спланировал».

## **Инструменты и поворотные пункты в работе Дэвида с иммунитетом к переменам**

Как Дэвид смог добиться таких серьезных перемен? Сейчас мы покажем вам несколько из важнейших поворотных пунктов в его подходах, возникших на протяжении тех нескольких месяцев, что мы работали с ним. Первым, скорее всего, был переход в новую руководящую роль. Его должность поставила перед ним больше сложных проблем, и Дэвид быстро понял, что не может справиться с новой нагрузкой в привычной для себя парадигме «игрок — тренер». Тогда Дэвид, по его словам, предпринял два очень важных шага: он постарался разобраться с неприятием перемен («это был самый большой прыжок вперед»), на основе этого начать действовать, откровенно говоря людям, что именно он хотел бы в себе изменить. Вот что рассказывал нам он сам: «После того как я объяснил людям, что мне необходимо сделать, я позволил им поучаствовать в решении моей проблемы и честно говорить мне, когда я не делегировал свою работу другим правильно. Я разрешил им говорить мне, что, по их мнению, я мог бы делать лучше».

Дэвид использовал два инструмента преодоления неприятия перемен, чтобы люди лучше поняли его цели (подробнее см. главу 10). Начал же он с того, что заполнил специальную карту, которую мы называем «континуум прогресса» и которая представлена в табл. 5.2.

[ 167 ]

**Таблица 5.2.** Континуум прогресса Дэвида

| 1<br>Главная цель<br>(обязательство)                                                                        | 2<br>Первые шаги<br>вперед                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 3<br>Важные элементы<br>прогресса                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 4<br>Успехи                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Я хочу лучше делегировать свою работу и полномочия другим людям, чтобы разгрузить себя для других вопросов. | <p>Я должен встретиться с командой и рассказать, какие действия собираюсь изменить, как и зачем.</p> <p>Я должен применить метод ролевых игр, чтобы определить, какие задачи и обязанности будут лучше подходить работникам и как люди к ним отнесутся.</p> <p>Расставить делегируемые функции по их простоте, важности и доступности и начать действовать.</p> <p>На ежемесячных совещаниях персонала</p> | <p>Моя команда должна почувствовать изменения в том, как я работаю и как меняется их нагрузка.</p> <p>Члены моей команды, скорее всего, должны будут передать часть делегированной работы дальше по нисходящей, чтобы полностью сосредоточиться на порученных мною важных заданиях.</p> <p>Моя команда должна увидеть рост моего личного вклада в долгосрочное планирование. Это придаст ей уверенности</p> | <p>Когда я смогу четко выявить те моменты в своей работе, которые должен выполнить лично я. И те, которые могу делегировать команде, причем с четким пониманием того, кому именно и что поручить.</p> <p>Когда моей команде настолько понравится брать на себя больше ответственности, что какие-то функции перейдут к ним прямо, освобождая меня от необходимости думать об их делегировании.</p> |

[ 168 ]

| 1<br>Главная цель<br>(обязатель-<br>ство) | 2<br>Первые шаги<br>вперед                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 3<br>Важные эле-<br>менты про-<br>гресса                                                                                                       | 4<br>Успехи                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                           | обсуждать во-<br>просы о том, как<br>действовали<br>я и они.<br><br>Через полгода<br>проанализиро-<br>вать ситуацию,<br>чтобы увидеть<br>влияние этих<br>мероприятий<br>на повышение<br>эффективности<br>моей работы<br>и совершен-<br>ствование<br>качеств руково-<br>дителя в срав-<br>нении с ожида-<br>ниями. | в том, что мы<br>двигаемся<br>в верном на-<br>правлении<br>и сосредотоочи-<br>ваемся на том,<br>чтобы оставать-<br>ся на правиль-<br>ном пути. | Когда я буду<br>в любой мо-<br>мент держать<br>руку на пульсе<br>рынка, наших<br>стратегических<br>планов и про-<br>изводственной<br>деятельности. |

Это упражнение начинается с формулировки главной цели (обязательства перед собой) в колонке 1 и подразумевает перечисление шагов, которые человек планирует предпринять для ее достижения. Оно включает установление индикаторов, которые покажут прогресс, а также полный успех мероприятия. В понимании Дэвида его «первые шаги вперед» полностью сосредоточены на взаимоотношениях с командой (активное общение с ней, планирование действий, которые увеличивают вероятность оказания ею помощи Дэвиду, и вовлечение людей в успех его самого и команды в целом).

Спустя несколько недель Дэвид использовал еще один инструмент, «опрос по результатам преодоления», форму которого разослал всем членам команды. Как и в большинстве опросов, он выделил относительно небольшую группу людей (шесть-восемь человек), которые и стали испытуемыми. Обычно в такого



рода «опросах» участники подбираются не только на работе, но и в других сферах жизни исследуемого. Они должны иметь возможность наблюдать за человеком и увидеть реальные изменения в сторону тех целей самосовершенствования, которые он перед собой поставил. «Опросы» обычно короткие, простые и анонимные («опрос» о Дэвиде показан во врезке ниже). [169]

## Форма опроса о Дэвиде

Цель Дэвида на пути к самосовершенствованию — улучшение способностей к распределению части своей работы и полномочий между подчиненными. Разумеется, есть сферы, в которых прямое участие Дэвида крайне желательно. Но он хочет уменьшить число ситуаций, в которых оно может вызывать проблемы.

Опрос конфиденциальный. Именно вас Дэвид избрал в качестве одного из респондентов. Он надеется, что вы дадите максимально откровенный ответ. Личные оценки Дэвида по приводимым ниже пунктам пока низки.

Не нужно подписываться. Дэвид получит шесть-восемь заполненных форм. От его имени благодарим вас за согласие участвовать в опросе и готовность потратить 15 минут вашего времени. Мы планируем повторять такие опросы на протяжении примерно полугода.

1. Цель Дэвида на пути к самосовершенствованию — улучшение способностей к делегированию своей работы и полномочий другим людям. Как лично вы оцениваете то, как Дэвид делает это в настоящее время в отношении вас?

1   2   3   4   5   6   7   8   9   10

1 — плохо

10 — очень хорошо

2. На ваш взгляд, как Дэвид делает это в отношении других?

1   2   3   4   5   6   7   8   9   10

1 — плохо

10 — очень хорошо

[ 170 ]

3. Примечание: пожалуйста, дайте развернутые ответы.

Например, приведите любые соображения, которые определяют ваш ответ, поясните свое мнение, приведите примеры. Это очень поможет в анализе опроса.

4. Когда вы думаете о данной конкретной стороне работы Дэвида, насколько важным вы считаете его существенный прогресс в этой области?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

1 — совсем не важно

10 — очень важно/ценно

5. Почему вы так считаете? В чем это проявится? (Мы понимаем, что отнимаем у вас время, но все это очень важно для Дэвида и его тренера.) Чем конкретнее и полнее вы ответите, тем лучше.

СПАСИБО ЗА ВАШИ ВРЕМЯ И ИДЕИ!

«Герой» подобных опросов обычно получает отрывочные ответы респондентов в уже обобщенном виде дважды: в начале работы по самосовершенствованию и через несколько месяцев, на заключительном этапе. Ответы — инструмент внешнего измерения прогресса, которого человек добивается на пути к цели. Первый опрос — своеобразная «проверка формулировки цели на истинность». Второй — защита от самообмана.

Если рассмотреть эти опросы подробнее, то станет ясно, что в них участвует внутренняя и внешняя «аудитории». Делая ваши цели по самосовершенствованию достоянием других и зная, что они вынесут свое суждение о темпах вашего прогресса, вы серьезно повышаете шансы на то, что будете придерживаться своих обязательств. В масштабах организации такие опросы подадут всему коллективу сигнал, что руководство тоже работает над собой. По нашему опыту, «объекты» опросов часто заинтересовываются такого рода процессами и высказывают желание самим стать их объектом или провести аналогичные эксперименты в своих коллективах. Нас всегда удивляло, что люди в разных организациях так часто готовы излагать очень содержательные и глубокие мысли.

Первый опрос о Дэвиде состоялся тогда, когда он уже продвинулся вперед в преодолении неприятия перемен. Он знал, что некоторые из его начальных усилий, включая те, которые содержались в колонке «первые шаги вперед», начали давать результаты; и он должен был продолжать работу над своими планами. У него также возникла очень важная мысль: «Я вижу, что, меняя подход к проблемам, добиваюсь существенного прогресса. А если раскрыть дальше то, что я сейчас делаю иначе в отношении своего персонала, то на ум приходят два момента: теперь я обозначаю начальные и конечные точки в проблемах, которые делегирую им; поясняю им весь контекст очередного поручения. Думаю, по большей части раньше трудности возникали из-за того, что я не предоставлял подчиненным контекст поручений, которые им давал. Теперь вижу свою ошибку: если я не давал своей команде подробных указаний, то выглядел в ее глазах очень умным. Мне нравился статус “решателя проблем”».

[ 171 ]

Мы часто говорим, что работа по преодолению иммунитета к переменам позволяет нам также устранить и свои «слепые зоны»: ранее невидимые недостатки, которые серьезно мешали нам. Так, Питер теперь увидел, что раньше «создавал себе пьедестал», специально (или подсознательно) плохо готовя людей к своим поручениям и создавая тем самым почву для своих «героических вмешательств». Он, возможно, даже не представляет, что своим примером демонстрирует, как важно в колонке 3 поменять местами субъект и объект. Когда скрытые приверженности действуют в полную силу, они подобны внутренним ворам, освобожденным от кандалов и безнаказанно обкрадывающим вас, мешая достичь поставленных целей. Когда эти воришки выходят на свет, мы можем наступить на них и прекратить их вакханалию, как сделал Дэвид, когда решительно расстался с привычкой исподволь готовить своих людей к неудаче и начал открыто настраивать их только на успех.

Комментируя свой прогресс в преодолении неприятия перемен через шесть недель, он сказал следующее.

Поначалу мои базовые допущения сосредоточивались вокруг двух мыслей. Первая: если я не буду лично участвовать в создании конкретных ценностей, то не внесу

[ 172 ]

достойный вклад в дело своей команды, то есть по сути стану лишним. Это ощущение порождало желание — и способность — делать почти любую работу, с которой сталкивалась моя команда. И мой подход объяснялся тем, что я считал, будто руководитель должен ощущать нерв работы компании. Только тогда он может быть хорошим лидером. Результатом стала моя неспособность к нормальному распределению поручений в команде, а также плохая связь с ней даже в тех случаях, когда я что-то ей поручал. Я многое предпринял, чтобы скорректировать свои подходы. И теперь, анализируя свой «континуум прогресса», радуюсь, что действительно выполнил то, что наметил, и нахожусь сейчас между «первыми шагами» и «существенным прогрессом» во многих вопросах. Думаю, это находит отражение в опросе: по оценкам людей, мои усилия дают эффект больше ожидаемого. Сейчас мои действия по делегированию работы и постановке поручений стали лучше, прежде всего в качественном отношении. Я продолжаю выявлять элементы своей работы, которые могу поручить команде.

Дэвид осознал пределы своего нынешнего образа мышления, включая те аспекты, которые он не уважал. Например, выполняя задание оценить свои эмоции при передаче поручений подчиненным, он дал сложный ответ.

Это скользкая тема. Возможно, я стремлюсь делать все сам потому, что мне нравится чувствовать себя звездой. Я уже получил два тяжелых удара, обнаружил два своих серьезных заблуждения: я должен делать все сам; я все сделаю лучше других. А на самом деле кто-то делает что-то лучше меня! Это вечный дуэт «любовь — ненависть». Мне нравится, что я могу больше получать от команды, но в то же время это для меня удар. Когда вы даете людям возможность блеснуть, они могут сделать

что-то и лучше вас. Так что мое представление о том, что я сделаю это лучше всех, неверно.

[ 173 ]

Дэвид обнаружил также разрыв в своей философии лидерства, которого раньше не замечал.

В моей философии лидерства есть допущение: я должен сам суметь сделать все, о чем прошу членов своей команды. Однако если следовать другим аспектам моей философии лидерства — тому, что я должен подбирать людей с большими возможностями и поддерживать их в саморазвитии, — я не смогу приносить компании дополнительные ценности, поскольку стану равным им! Если я выбираю тех, кто становится лучшим, то должен быть готов к тому, что они обгонят меня. Я не должен уметь все, что умеют они!

Однако Дэвид с большим интересом воспринял то, что осваивал в процессе постижения науки более эффективного распределения поручений среди членов команды. Один из прорывов случился тогда, когда он понял ограниченность и односторонность этих своих действий, основанных на вере в свои силы, а не в силы людей. Однажды Дэвид попросил всех 36 членов его команды составить реестр их сильных сторон и спросил, что они думают о задействовании этих качеств в работе. Его вопрос звучал так: «Если бы я дал вам поручение, что вы хотели бы узнать о нем?» И вот что из этого вышло.

Резонанс был колоссальным. Все указали на разные аспекты. Сьюзен, блестяще работающая с клиентами, увидела свою силу в «контексте» поручения. По ее словам, если она знает контекст, то обязательно выполнит все наилучшим образом. Она хотела бы знать, как будут использованы результаты ее работы. Я поручил ей сделать 10 деловых звонков к завтрашнему дню. И она не выполнила задания. Я спросил ее: может, она просто ленится? Теперь она делает 10 деловых звонков до трех часов дня.

Что же приобрел Дэвид?

[ 174 ]

Моей первой покоренной вершиной стало желание делегировать свою работу другим и поручать им задания. Теперь передо мной встала очередная вершина — «А каков эффект от моей работы над способностью делегировать?». Тогда он был неубедительным. Теперь я понимаю: причина в том, что я был новичком в этой работе. Мне нужно было научиться общаться с людьми так, чтобы они слышали меня. Ведь успешность здесь очень индивидуальна. Даже если мне удастся продвигаться в вопросе делегирования, я должен научиться действовать так, чтобы это устраивало сотрудника или команду.

Обобщив опыт успешного делегирования своей работы другим сотрудникам и доведения до них своих поручений, Дэвид начал менять свой взгляд на то, что делает руководителя ценным.

Я вношу наибольший вклад в общее дело тогда, когда границы задачи неясны. Когда вы даете другим людям поручение или задание, вы должны четко донести до них, чего ожидаете. Значит, нужно понять «матрицу», пределы, в рамках которых они могут действовать. Однажды я работал с командой над нашими планами на следующий год. Я знал, что если заговорю о них туманно — либо в духе «ясного неба над головой», либо в духе «вот вам сто вводных, разбирайтесь в них сами», — это собьет команду с толку. Но когда обрисовал картину предельно ясно, люди сразу взялись за дело! Я понял, что в тех случаях, когда ставлю задачу больше чем одному человеку, она должна быть обрисована особенно четко. И я вижу свою ценность скорее в ее обозначении, а не в самом факте поручения.

## От делегирования к лидерству: новый алгоритм действий и новый образ мышления

[ 175 ]

Дэвид дал сотрудникам возможность полнее ощутить свою власть над работой, и теперь они сами обращаются к нему: «Что ты хочешь, чтобы мы делали?» И это просьба не об авторитарном руководстве, а о подсказке, в каком направлении двигаться. Вот дальнейшее развитие роли лидера. Когда мы спросили Дэвида, какие выводы он делает из ситуации, он заявил, что теперь ему понятны три «правильных» направления его деятельности.

- Привлекать талантливых людей и давать им возможности развиваться. «Если меня когда-нибудь собьет автобус, всегда должны быть два человека, которые смогут меня заменить. Если этого не произойдет, я работаю неправильно».
- Задавать команде правильное направление.
- Отвоевывать ресурсы для общего дела.

Дэвид решает три эти проблемы своего лидерства одновременно с улучшением практики делегирования и умения давать подчиненным поручения. Вспомните его главные цели и обязательства (см. табл. 5.2), в которых он декларировал свое желание сосредоточиваться одновременно на нескольких важных моментах. Именно этим он сейчас и занимается. При этом новый алгоритм поведения человека необязательно требует, чтобы его мышление полностью трансформировалось. Старый вопрос «Приводят ли изменения в сознании человека к изменениям в его поведении или перемены в его поведении меняют его сознание?», по нашему мнению, сформулирован неправильно. Отношения между компонентами «сознание-поведение» носят куда более диалектический характер. Процесс преодоления иммунитета к изменениям создает основу для таких действий, которые могут всего лишь «разбудить» существующий образ мышления. Поведение Дэвида, которое приносит ему хорошие результаты в плане самосовершенствования, также подпитывает и процесс постепенной трансформации его мышления, формируя его так,

[ 176 ]

чтобы создать у Дэвида новое представление о «хорошем работнике», одерживая верх над глубоко укоренившимися моделями и приверженностями. Это тяжело и требует времени. Когда мы спрашиваем Дэвида, как он относится к новому алгоритму действий, который должен соответствовать «правильному» руководству, он честно раскрывает внутренний конфликт: «Умом я понимаю, что такие действия абсолютно правильны и мне необходимо над ними работать. Но пока они не так важны для меня. Пока я не воспринимаю их как *личное*. Иногда возникает ощущение *раздвоенности*. Глубоко внутри я по-прежнему думаю, что “должен тянуть упряжку”. Это часть меня».

В следующие несколько недель наша основная цель состояла в том, чтобы создать Дэвиду как можно больше возможностей увидеть, нравятся ли ему те три компонента нового поведения, которые он указал выше. Его следующим заданием было обращать внимание на свои интуитивные ощущения при задействовании этих компонентов. Мы также попросили его изучить свой рабочий календарь (текущий и за последние шесть месяцев), используя упомянутые три компонента «правильной» рабочей деятельности в качестве фильтра, и выделить всё, что им не соответствовало. Тогда он смог бы ответить на вопросы: «Каково соотношение “правильного” и “неправильного” времени в моей работе? Как расходуется мое рабочее время? Подпадают ли мои “неправильные” действия под какие-то определенные категории? Каким целям служат эти действия? Какие выводы я должен из них сделать?»

Выполнение задания с календарем оказалось для Дэвида очередным поворотным пунктом. Сначала он сделал вывод, что 75% своего рабочего времени посвящает «правильным» направлениям деятельности. И тот факт, что он тратит столько времени на важные вопросы стратегического планирования и развития людей, не мог не вызвать положительных эмоций. Ниже приведены его замечания по поводу его рабочей активности.

— Планирование бизнес-стратегии и текущих операций — 25%. Но около половины этого времени потрачено на «координацию мнений» — не само решение проблем, а согласование вопросов между разными группами людей.



- Развитие персонала — 25%. Дэвид потратил много времени на индивидуальную работу с членами своей команды по вопросам их развития. Сюда же входит групповое планирование — выделение сильных сторон групп и работников, входящих в них, и распределение материальных и трудовых ресурсов в соответствии с планами компании. Дэвиду приятно, что эта работа стала «правильным» направлением его деятельности.
- Решение конкретных задач — 25%. Сюда входит и работа по анализу результатов его работы, и выполнение масштабных заданий, порученных высшим руководством. Здесь и подготовка выступлений руководителя на ряде важных мероприятий, и организация конференций с группами крупнейших клиентов, и решение некоторых вопросов, связанных с контрактами на продажу и т. д. В целом это объемная и содержательная часть его работы. За последние полгода Дэвид смог уделять ей гораздо больше внимания, поскольку поручил много технических вопросов подчиненным.
- Потрачено впустую — 25%. Дэвид по-прежнему решает задачи, с которыми другие справились бы лучше или смогли бы их решить и освободить его для работы по приоритетным направлениям. Он может заинтересоваться какой-то идеей, которая уводит его в сторону от намеченных планов. Он получает удовольствие от работы с ней, но, скорее всего, она никогда не будет использована или не принесет практической пользы. Другая часть потраченного впустую времени — переделки: исправление того, что Дэвид лично или члены его команды сделали неправильно, забыли сделать и т. д. Дэвид начал составлять список таких ошибок, чтобы находить корни их возникновения. Точно так же мы поступаем при контроле качества.

[ 177 ]

Столь же важно и то, что Дэвид смог поработать со своими глубоко укоренившимися допущениями, отступить на шаг в сторону и посмотреть на свой новый метод работы и формирующийся

образ мышления. И сделал он это для того, чтобы почувствовать в себе свою новую ценность, включая и то, что теперь он теснее связан с людьми.

[ 178 ]

Я увидел, что важной составной частью бизнес-планирования и выработки стратегии компании является общение — убеждение людей согласиться с этими планами. Для меня оказалось неожиданным, как много времени это отнимает. У нас нет устоявшегося механизма, с помощью которого мы могли бы широко общаться по вопросам выработки направления деятельности компании. Мне приходится в большинстве случаев работать с людьми индивидуально, чтобы увидеть их цели. Теперь я общаюсь более неформально. И думаю, что это очень ценно. Это путь к взаимопониманию. Я поручаю своему секретарю находить в моем графике время для общения с моими ребятами — чтобы получить из первых рук информацию о состоянии дел. Да, это по-прежнему работа, но общение приобретает более личный оттенок. Одна из важнейших задач, над которой я работаю, — создание по-настоящему открытого формата общения с людьми. Только тогда я буду знать правду о реальном положении дел. Это процесс двусторонний: я должен доверять команде, но и ее члены должны верить мне, чтобы говорить правду.

Именно в этот период Дэвид пересмотрел свой взгляд на свою ценность как лидера. Послушайте, как усиливающийся в нем фактор самоутверждения подводит его к поддержке самоопределения сотрудников.

Если каждый из членов моей команды не будет до конца осознавать, что он делает и зачем, то команда не сможет принимать решение о правильности направления нашего движения. Так что я искренне приветствую эти затраты времени... Я вношу в работу компании больше, чем когда делал все сам. Я часто слышу от людей слова одобрения:

теперь они знают, что происходит в компании. Я постоянно твержу им: вы сами должны сделать этот важный звонок, принять это решение, не спрашивайте дозволения. А вот после того, как вы что-то предпримете, известите меня, и мы вместе посмотрим, что из этого вышло. И люди говорят мне: «Мы знаем, почему вы так поступаете. В этом есть смысл. Здорова, что вы позволяете нам самим принимать решения. Ведь раньше мы должны были терпеливо ждать ваших указаний». А главное, люди приходят ко мне и делятся идеями о том, как мы можем активнее двигаться вперед! Это приносит мне такое ощущение наполненности! Гораздо большее, чем когда я решаю какую-то задачу сам.

[ 179 ]

И снова Дэвид дает ответ на вопрос «Что вы ощущаете, когда делаете “правильную” работу?». Но на этот раз он говорит: «Я чувствую, что прежний шар (базовых допущений) лопнул. Это все равно что рассматривать картину. Вы вглядываетесь в нее и стараетесь рассмотреть детали. И когда вы их различаете, происходит что-то неожиданное, вроде взрыва. Именно так случилось и со мной».

Дэвид «вышел» из своей картины. Теперь он *может смотреть на нее*, а не просто *играть в ней* какую-то свою роль.

История Дэвида показывает, что наша иммунная система создается для того, чтобы защитить нас от различных опасностей, включая возможный вред тем, кого мы любим. Работая над проблемой делегирования части работы подчиненным, Дэвид показывает нам, что мы можем выйти за пределы присущих нам схем мышления и в то же время сохранить в себе самые сокровенные их элементы. Переформатирование образа мышления человека не бывает безболезненным. Это не просто мыслительный акт. И Дэвид показывает нам, что поначалу это может поставить под угрозу нашу приверженность тем ценностям, которые образуют связи в нашей душе.

Обратите внимание, что развитие Дэвида не только не отдаляет его от корней, но и помогает создать еще более прочную связь с ними. Дэвид уже не заложник своих корней, но он еще больше

[180]

их ценит, и они естественно «вплетены» в его новый образ мышления. Он теперь не считает, что руководитель выполняет «псевдороботу» (лишний человек в пустом кабинете). Он понял, что позиция руководителя дает возможность проявить к синим воротничкам уважение, которого они заслуживают. Ведь самой частой жалобой работника, когда он общается с руководством, становятся слова «меня никто не слушает». Это одновременно и призыв воспользоваться незадействованными возможностями тех, кто ближе других к реальной работе, и грустное и даже гневное выражение недовольства скептическим к ним отношением. Но Дэвид уже не обычный руководитель. Он слушает людей.

# Кэти не может себя сдерживать

## *Преодолевая индивидуальное непрятие перемен*

Кэти любит свою работу. Она одаренный, энергичный и успешный маркетолог в одном из ведущих мировых фармацевтических концернов. Она нетерпелива и нервозна. Или, как Кэти сама говорит, когда появляются проблемы, она напрягается и дает волю эмоциям. Ее коллеги считают, что она — настоящее достояние команды. Но они намекают, что было бы желательно не платить за это столь высокую цену. Руководитель Кэти полагает, что она вполне может стать звездой маркетинга, но убежден, что сначала ей необходимо научиться управлять собой.

Проблема Кэти довольно распространенная, как и проблема Дэвида. Мы видели много примеров среди тысяч «рентгеновских снимков», с которыми работали. Как бы цель преодоления этой проблемы ни определялась — «лучше управлять своими эмоциями», «меньше выставлять свои переживания напоказ», «меньше относить происходящее на свой счет», «больше думать о будущем», «лучше управлять своими страстями и излишним энтузиазмом», «не переигрывать», «добиваться большего равновесия между эмоциями и рациональным мышлением», «стараться проявлять профессиональную сдержанность» или «не показывать всем своего эмоционального состояния», — в них есть один общий аспект: умение управлять собой и регулировать свои эмоциональные состояния.

[ 182 ]

Кэти меняла свою жизнь с помощью коллектива. Как вы увидите, работа над личностными переменами в рамках стремления всего коллектива к самосовершенствованию может стать источником мощной мотивации и поддержки, которые будут способствовать успеху. Но для начала выясним, как Кэти поняла, что она сама создавала и была заложницей колоссальной стрессовой нагрузки, исходившей от ее работы.

## **Внутреннее неприятие работы по управлению эмоциями**

Первый вариант колонки 1 в карте, которую составила Кэти, звучал так: «Когда у меня возникают проблемы в одном проекте или с одним из коллег, я беру на себя обязательство сдерживать свое раздражение. Я постараюсь решать проблему и не выплескивать эмоции на мои отношения с коллегами и другие проекты. Это поможет мне лучше управлять своим психоэмоциональным состоянием и ощущением благополучия, способствуя эмоциональному равновесию внутри коллектива».

Эта проблема была очень важна для Кэти. Она понимала, что даже тогда, когда ее раздражение незаметно другим, она часто ощущает подавленность и стресс. Девушка знала, что частые раздражение и беспокойство ухудшают ее физическое состояние (она быстро уставала) и мыслительные способности (она утрачивала ясность мышления). Она очень беспокоилась, что скоро «перегорит» и это выйдет ей боком. Но вдобавок ее тревожило то, что ее усталость снизит эффективность работы коллектива. Как раз в тот момент они разрабатывали очень важную маркетинговую стратегию для запуска продукта на многие миллиарды долларов.

Поскольку работа Кэти по преодолению иммунитета к переменам строилась в рамках общей программы для коллектива, в колонку 1 была добавлена фраза, прямо связывающая цель Кэти с улучшением качества ее взаимоотношений с другими. Она знала, что ее эмоциональность некомфортна для коллег, но хотела понять, как это воспринимают окружающие. Согласны ли ее

коллеги с тем, что это должно стать главной целью самосовершенствования Кэти?

Как и Дэвид, Кэти воспользовалась нашим инструментом — методом опроса, — чтобы выявить подходы к своей проблеме с помощью персональных консультантов (подробнее об этом мы расскажем в главе 10). Поскольку Кэти работала над собой как член команды, она попросила коллег ответить на вопросы. Все согласились. Так она могла проверить, действительно ли она определила для себя наиболее актуальную и важную цель в контексте нужд коллектива. Благодаря опросу она могла также выявить в общих чертах, как люди оценивают ее в увязке со сформулированной ею целью. [ 183 ]

Результаты подтвердили самооценку Кэти, а также выделили позитивные стороны ее эмоциональной энергии. Посмотрим, что о ней писали люди.

В целом Кэти справляется с ситуацией хорошо. Но есть немало и таких примеров, когда становится вполне очевидно, что какая-то ситуация ее «достала». Это сильно влияет на ее настроение и поведение. И не положительно. Ее поведение, когда она напряжена, раздражена или тревожится, вполне оправданно. Но поскольку ее реакции выплескиваются наружу, а иногда и явно выходят из-под контроля, коллеги их замечают.

Члены команды, в которой работает Кэти, почувствуют себя более комфортно в рабочих дискуссиях, если будут уверены в том, что она не станет давать волю эмоциям. Ее коллеги хотели бы больше сосредоточиваться на том, *что* она говорит и думает, а не *как*. И ее команда, и другие сотрудники считают Кэти одним из самых способных и опытных маркетологов компании. Но ей необходимо поддерживать позитивный настрой, поскольку это часть ее уникальной личности и важный вклад в общее дело. Думаю, сформулированная Кэти цель очень актуальна. Она работает на износ, а ее результаты всегда отличные. Она доказала свое умение вести крупные проекты.

[ 184 ]

Коллеги благодарны Кэти, когда она берет на себя их работу, но тем самым она не помогает себе в достижении душевного равновесия, а другим — в их развитии. Поэтому Кэти нужно воспитать в себе способность четко доводить до других, чего именно она требует или ожидает в проектах, которые возглавляет. Она должна откровенно сказать себе, что она получает от сотрудников. Это требует времени в среднесрочной перспективе, но в долгосрочном смысле сэкономит больше.

У Кэти есть страсть к работе и уважение к команде. Я думаю, это здорово. Это приносит ее группе радость и мотивацию и может положительно влиять даже на тех, кто не входит в нашу команду. Поэтому я считаю, что Кэти нужно управлять своими эмоциями. Ей следует внимательнее отнестись к ситуациям, когда ее реакции негативно влияют на нее саму и ее коллег. Когда ее эмоции положительные, она должна всеми силами сохранять их, потому что это одно из самых ценных достояний Кэти.

Кэти охотно согласилась с мнением коллег о том, что намеченная ею цель самосовершенствования была одной из ее сильных сторон. Она также выслушала и согласилась с высказанными примерами того, что она не так доступна для своих коллег, как хотела бы быть. Из этого Кэти сделала вывод, что ее главную цель саморазвития стоит переформулировать: «Лучше управлять своими эмоциями и их выражением». В таблице 6.1 приведена карта Кэти по борьбе с неприятием перемен в полном виде.



Таблица 6.1. Составленная Кэти карта иммунитета к изменениям

| 1<br>Главная цель<br>(обязательство)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 2<br>Что делается /<br>не делается<br>(действия<br>и поступки,<br>которые про-<br>тиворечат<br>главной цели)                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 3<br>Скрытые при-<br>верженности,<br>противореча-<br>щие основным<br>обязательствам                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 4<br>Базовые допу-<br>щения                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Я хочу лучше управлять своими эмоциями и их выражением.</p> <p>Когда у меня возникают проблемы в одном проекте или с одним из коллег, я беру на себя обязательство сдерживать раздражение. Я постараюсь решить проблему и не позволять своим эмоциям отражаться на моих отношениях с другими людьми и другими проектами. Это поможет мне лучше управлять своим психоэмоциональным состоянием и ощущением благополучия,</p> | <p>Я позволяю себе переживать все эмоции.</p> <p>Я эмоционально реагирую на разные ситуации (слишком сильно и быстро).</p> <p>Я не проверяю свои внутренние ощущения... Что я испытываю?</p> <p>Пока мои эмоции не выйдут наружу, я не ощущаю их. Порой они переполняют меня.</p> <p>Я никогда никого не прошу о помощи.</p> <p>Я никогда не говорю «нет».</p> <p>Я делаю все, что нужно делать.</p> | <p>Я должна любой ценой вложить в любое дело максимум сил. Все, что не соответствует этому критерию, будет неудачей для меня и команды.</p> <p>Я хочу, чтобы во мне видели прежде всего человека дела.</p> <p>Мои коллеги должны верить, что я справлюсь со всем, даже если это нереально и потребует огромных усилий. Это может привести к тому, что я «перегорю», а эффективность моей команды снизится.</p> <p>Я стремлюсь никогда не выкладывать своих карт и не вступать в тяжелые разговоры с людьми</p> | <p>Если я позволю команде снизить эффективность, то поставлю под удар их мнение о себе как о члене команды. Это понизит планку для определения хорошей работы.</p> <p>Если я позволю себе расслабиться, то буду чувствовать, что даю компании меньше, чем могу.</p> <p>Я считаю, что любой грамотный член команды должен работать на 110%.</p> <p>Я полагаю, что все мои товарищи по команде придерживаются того же стандарта.</p> |

[ 186 ]

| 1<br>Главная цель<br>(обязатель-<br>ство)                                                   | 2<br>Что делается /<br>не делается<br>(действия<br>и поступки,<br>которые про-<br>тиворечат<br>главной цели)                                                                                                                                         | 3<br>Скрытые при-<br>верженности,<br>противореча-<br>щие основным<br>обязательствам                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 4<br>Базовые допу-<br>щения                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>что будет спо-<br/>собствовать<br/>эмоционально-<br/>му равновесию<br/>в коллективе.</p> | <p>Я заставляю<br/>себя делать<br/>свою работу<br/>на 110%.</p> <p>Я не разли-<br/>чаю, что для<br/>меня является<br/>решающим,<br/>существен-<br/>ным и менее<br/>значимым.</p> <p>Я работаю<br/>на пределе<br/>возможностей<br/>(порой долго).</p> | <p>(никогда не гово-<br/>рю «нет», не про-<br/>шу о помощи,<br/>не признаюсь, что<br/>я не в состоянии<br/>что-то сделать).</p> <p>Все эти скрытые<br/>приверженности<br/>вкуче со страстью<br/>к работе и созда-<br/>нию совершенно-<br/>го продукта могут<br/>расшатать мои<br/>нервы. Я могу<br/>контролировать<br/>свое состояние,<br/>пока оно не ска-<br/>жется на мне<br/>физически<br/>(я чувствую себя<br/>усталой и «выжа-<br/>той») и ментально<br/>(я не могу больше<br/>обрабатывать<br/>информацию,<br/>эффективность<br/>моей работы<br/>падает). И тогда<br/>я эмоционально<br/>выражаю то, что<br/>внутренне я «пе-<br/>регорела».</p> | <p>Я считаю, что<br/>буду хороша то-<br/>гда, когда стану<br/>выкладываться<br/>на 150%.</p> <p>Мне страшнее<br/>не достичь план-<br/>ки в 110%, чем<br/>«перегореть».</p> <p>Если я не буду<br/>готова к любой<br/>работе, в том<br/>числе за других,<br/>я потеряю ста-<br/>тус в команде.</p> <p>Мой статус<br/>в команде зави-<br/>сит от моей ком-<br/>петентности.</p> <p>Сказать даже<br/>один раз «нет»<br/>члену моей<br/>команды —<br/>ниже моих<br/>стандартов.</p> <p>Я полагаю, что<br/>должна быть<br/>в состоянии<br/>контролировать<br/>свое эмоцио-<br/>нальное состоя-<br/>ние всегда, даже<br/>когда я сильно<br/>напряжена.</p> |

Не знаем, как вы, но мы даже подустали, читая карту Кэти. Действительно, похоже, она выкладывается на 150%.

Чтобы понять, что перемена, к которой стремится Кэти, относится к категории адаптивных, еще раз рассмотрим ее карту. И начнем с колонки 2: что противоречит цели, заявленной ею в колонке 1, — «научиться лучше управлять своими эмоциями». Мы можем сгруппировать ее записи по темам. Первая: Кэти считает себя слишком эмоциональной (она глубоко все переживает и реагирует остро и быстро, не разобравшись в своих ощущениях). Вторая: Кэти привыкла брать слишком много на себя (не просит о помощи, никогда не говорит «нет», делает все). Третья — представления Кэти о стандартах своей работы (все выполняет хорошо, даже несущественные задачи). Последний пункт («Я работаю на пределе возможностей (порой долго)») перекликается с последними двумя темами. Как же все эти моменты мешают Кэти управлять своим эмоциональным состоянием и сдерживать проявления эмоций? Если вам что-то непонятно, перечитайте колонку 3, где прослеживается явная связь с колонкой 2.

Колонка 3 отражает «линию самозащиты» Кэти. Она говорит, что стремится никогда не допустить снижения своего уровня работы и уровня своей команды, даже при невыносимых стрессовых нагрузках. Это для Кэти означает отдавать себя всю общему делу, быть самой компетентной и не делать ничего, что могло бы поставить это под сомнение (например, никогда не говорить «нет»). Кто-то удивится: где здесь самозащита? Ведь таким своим поведением Кэти подвергает опасности свое здоровье и эффективность работы. Так что это скорее *недостаточная* самозащита.

Кэти может позаботиться о себе. Но ее самозащита относится не столько к заботе о себе лично, сколько к защите ее имиджа в глазах других, пусть и дорогой ценой. Кэти сама все поясняет в последнем предложении колонки 3. Она объединила все свои скрытые приверженности, чтобы показать, как они приводят к эмоциональным взрывам. При этом она показывает нам полную картину своей иммунной системы: как она стремится и к лучшему управлению своими эмоциями, и к поддержанию высоких стандартов (что в итоге приводит к сильнейшим стрессам).

[ 187 ]

[ 188 ]

Колонка 3 показывает, как действия Кэти из колонки 2 обеспечивают ей защиту (хотя мешают достижению целей). Кэти слишком много берет на себя и соблюдает высокие стандарты в работе. Но не столь очевидно, почему же она так эмоциональна. (Один из нас спросил, не боится ли она потерять свое «преимущество», эффективность и успешность в своей работе, если станет менее эмоциональной. И не опасается ли, что перестанет быть собой или от нее отвернутся друзья. Но Кэти, по ее словам, этого не боится. Содержание колонки 2 она объясняет тем, что предпочитает систематические и решительные действия, особенно в сложных заданиях.) В целом Кэти чувствовала, что ее колонка 3 очень сильная.

Перейдем к колонке 4, где сформулированы базовые допущения Кэти, чтобы понять модель ее иммунной системы. Некоторые сформулированы по шаблону «Если (противопоставление колонке 2), то \_\_\_\_\_», а другие — прямые утверждения. Последние особенно важны для понимания того, почему Кэти нужны адаптивные перемены. Это записи о ее отношении к стандартам работы, о том, что *«хорошая» Кэти обеспечивает качество работы 150%* (выше стандарта для любого другого члена команды) и *«для нее страшнее не достичь планки в 110%, чем «перегореть»*. Нетрудно себе представить, что все это ведет к очень тяжелым стрессам (порой вызванным самой Кэти), повышая вероятность эмоциональной перегрузки. Когда от вас ожидают такой высокой эффективности, все может быть поставлено на карту.

Понимание того, что цель лучше управлять своими эмоциями для Кэти скорее адаптивная (а не техническая), помогает ей достичь успеха. Методы, которые больше нацелены на снижение стрессовой нагрузки, вроде физических упражнений, техники дыхания, йоги и т. д., вряд ли помогут Кэти измениться. Наверняка и эти задания она будет выполнять на 150%! Чтобы добиться самосовершенствования, Кэти должна пересмотреть ограничения своих убеждений и представлений. Когда она подходит к перемене в себе как к адаптивной цели, нельзя точно сказать, какие аспекты ее образа мышления изменятся и насколько. Но карта Кэти показывает, что прежде всего она должна обратить внимание на стандарты в работе, которым она следует, и на риски, которые связаны с ее желанием жить по ним.

## Отчет о достигнутом прогрессе

Что же произошло с Кэти? Перенесемся на полгода вперед и узнаем, чего она смогла добиться. Вот что говорили ее товарищи по команде во втором опросе о ее результатах. [ 189 ]

Она достигла более высокого уровня в управлении своими эмоциями. Это очень заметно мне и, думаю, всем членам нашей команды. Это проявилось во многих ситуациях, но больше всего — когда она замечательно руководила проектом создания нового маркетингового продукта в очень сложных условиях, на которые она не могла повлиять по чисто производственным соображениям. За очень редкими исключениями, она великолепно справилась со своими эмоциями и была всегда готова на планы Б, В и т. д. В общем, на то, чего требовали обстоятельства. Я мог лично наблюдать за ее работой над главными целями в тот период. Ее усилия заслуживали всяческих похвал. Когда Кэти было нужно дать выход эмоциям, она всегда выбирала подходящий момент. В основном это происходило в ходе индивидуальных бесед с коллегами, которым она доверяла. Другой хороший пример способности Кэти эффективно управлять своими эмоциями — ее новая роль руководителя проекта. Она сталкивалась со многими проблемами. Естественно, без эмоций не обошлось. Кэти справилась с ними отлично, сохраняя хладнокровие и применяя подход «тщательно взвешивай и разумно выжидай», который помогал ей решать сложные ситуации, а не давать волю эмоциям. Все это помогло создать благоприятное впечатление от действий Кэти в коллективе и дало ее команде возможность достичь успеха, который был для нее в тот момент очень важен.

Кэти продемонстрировала свой прогресс. У нее есть некоторые поведенческие проблемы, но она постепенно избавляется от них, действуя творчески и позитивно. Она руководила отличным проектом, хотя один из членов ее команды отсутствовал на многих совещаниях по планированию.

[ 190 ]

Даже информация, которую она получала об этом человеке, включая его некрасивые поступки, не помешала ей позитивно воспринимать те стороны его работы, в которых он показывал себя хорошо. Это свидетельствовало о ее способности управлять своими эмоциями.

Я работал с Кэти в очень стрессовой ситуации. Ее видение проекта по созданию нового продукта было четким. Но временами ее желания менялись — как с ее стороны, так и в моем восприятии того, что она до нас доводила. Такая ситуация всегда приводит к конфликту, особенно если сроки жесткие. Но и я, и Кэти смогли сохранять самообладание, честно обсуждать проблемы и действовать в унисон. Результатом стала атмосфера, которая учитывала видение Кэти и содействовала нашему взаимопониманию.

А что думает сама Кэти? Она обнаружила, что смогла измениться, при этом достигнув не только конкретных поставленных перед собой целей. Она намного лучше научилась управлять собой: «Теперь я не испытываю такого эмоционального опустошения даже в самые тяжелые недели. Мне легче распознавать эмоции, которые меня убивают. И я могу подавлять их в зародыше». Вдобавок кардинально меняется ее взгляд на себя и окружающий мир: «Я больше не живу в страхе. Будто камень упал с плеч».

## **Инструменты и поворотные пункты в работе Кэти**

Как же Кэти удалось добиться таких перемен? После того как ее коллеги подтвердили, что она уверенно движется к своей цели самосовершенствования, она начала набрасывать картину своего континуума прогресса (табл. 6.2), отмечая свои первые шаги вперед и индикаторы успеха. (Кэти не закончила это упражнение. Процесс был прерван тем, что она сама называет «хьюстонским инцидентом», но об этом чуть позже.)

**Таблица 6.2.** Континуум прогресса Кэти

| 1<br>Главная цель<br>(обязатель-<br>ство)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 2<br>Первые шаги<br>вперед                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 3<br>Важные<br>элементы<br>прогресса | 4<br>Успехи                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Я хочу лучше управлять своими эмоциями и их выражением.</p> <p>Когда у меня возникают проблемы в одном проекте или с одним из коллег, я обязуюсь сдерживать раздражение. Я стараюсь работать с конкретной проблемой и не позволять своим эмоциям отражаться на моих отношениях с другими людьми и других проектах. Это поможет мне лучше управлять своим психоэмоциональным состоянием и ощущением благополучия, что будет способствовать и эмоциональному равновесию в коллективе.</p> | <p>Я проинформирую коллег о своей цели и карте преодоления неприятия перемен. Надеюсь, это поможет им лучше понять меня.</p> <p>Я попрошу их послать сигналы, которые я смогла бы услышать и использовать.</p> <p>Я должна преодолеть напряженность, понять, что на самом деле со мной происходит. Какие шаги мне необходимы?</p> <p>Если я лучше пойму причины моего психологического напряжения, я могу дать людям знать, как они могут мне помочь в его преодолении.</p> <p>Я надеюсь на «обратную связь» по поводу моих эмоций.</p> <p>Мне нужно создать и опробовать на себе успокаивающие «мантры».</p> |                                      | <p>Когда я буду лучше подготовлена к психологическому напряжению и смогу успешно справиться с ним.</p> <p>Когда у меня будут надежные средства управления психоэмоциональным состоянием, как физические (глубокое дыхание, специальные шары), так и эмоциональные (мантры), и когнитивные (успокаивающие мысли).</p> <p>Когда я напряжена, я делаю глубокий вдох и физически, и мысленно, и только потом действую.</p> <p>Когда смогу получить от других людей, знающих о моей цели, сигнал, что я начинаю испытывать психоэмоциональное напряжение.</p> <p>Когда я смогу правильно распознать этот сигнал и воспользоваться им.</p> |

[ 191 ]

[ 192 ]

Первый шаг вперед Кэти сделала, когда оповестила коллег о своей главной цели и разрешила им информировать ее о тех моментах, когда, по их мнению, она вела себя слишком эмоционально. Она не могла даже ожидать, что через неделю вооружит коллег данными, которые им понадобятся для того, чтобы «сигнализировать» Кэти о том, что она напряжена сверх меры.

### **Хьюстонский инцидент**

Кэти проверила свои базовые допущения способом, который в корне отличается от предлагаемого нами. А «хьюстонский инцидент» стал серьезной вехой на ее пути. Она и ее коллеги должны были презентовать в Хьюстоне свою маркетинговую разработку группе важных людей из бизнеса, которые принимают окончательные решения. Даже если бы все материалы были подготовлены безупречно, это мероприятие оказалось стрессом для Кэти и ее команды: та же аудитория с ходу отвергла их первую разработку полгода назад. А за неделю до мероприятия выяснилось, что материалы не совсем готовы и произошел ряд мелких, но неприятных событий, которые внесли свою стрессовую составляющую. Непосредственно перед событием Кэти два дня подряд безостановочно работала в Хьюстоне, отдыхая урывками и лишь на минуту-другую отрываясь от проекта.

Так все склеилось в один снежный ком. Утром того дня, когда Кэти должна была делать презентацию и группа наносила «последние мазки», она упала в обморок. Когда ее приводили в чувство, кто-то вызвал скорую помощь. По дороге в больницу Кэти противилась госпитализации. Сама она почти не помнит события того утра, но кто-то из сопровождавших ее рассказывал, что в машине Кэти все время повторяла: «Мы опоздаем на презентацию».

Но она помнит, что в то время она видела, как ее базовые допущения влияют на нее. «Я все время думала о том, что должна быть на презентации. Тем, что я оказалась неспособной провести презентацию, я, по моему мнению, сильно подвела членов команды. Трудно поверить, что я придавала этому такое значение. Ведь речь шла о моем здоровье! Я чувствовала, как почва ускользает из-под ног. Я была уверена, что если не появлюсь на этой презентации, то потеряю все».



Кэти добавляет: «Даже когда мои товарищи присылали мне электронные сообщения с сочувствием, я думала, что они зря тратят время. Я не хотела, чтобы меня клали в реанимацию, переживала, что все члены моей команды, особенно Тереза, которая заменила меня на презентации, получили негативные последствия от этого эпизода».

[ 193 ]

Близкий коллега Кэти сказал ей: «Я знаю, что если бы кто-то еще думал так, как ты, ты назвала бы его сумасшедшим». Тут же он смягчил свою мысль: «Скажи мне, чего ты боишься?» После короткой паузы Кэти ответила: «Я боюсь, что потерплю неудачу, а Чет (*ее руководитель*) будет жалеть о своем решении поручить это дело нашей команде и поставить во главе проекта меня». Вспоминая об этом случае позже, Кэти говорила нам: «Я понимаю, что тогда волновалась по пустякам. Но эти мысли сидели глубоко внутри меня. Их трудно было сформулировать. Я верила в одно: свои способности. Я верила, что Чет видит их и ценит меня».

Судя по всему, в этих словах отражается восприятие Кэти своих базовых допущений, которые действуют бесконтрольно и постоянно. Она сама отчетливо видит, что они *владеют* ею даже тогда, когда она точно понимает по сигналам своего тела, что «перегорает». Но почему, когда Кэти рассказывала нам об этом трагическом эпизоде, ее наблюдения превратились в проверку ее базовых представлений?

Во-первых, она совершила (пусть и ненамеренно) то, что ее базовые допущения *категорически запрещали ей делать*: работала меньше чем на 110%. По мнению Кэти, не выступив в тот день с презентацией, она подвела всю команду. А это недопустимо. Конечно, такие моменты сами по себе не являются проверкой базовых допущений. Нужно, чтобы человек *обратил внимание на последствия своих действий как доказательство (или опровержение) правильности его представлений*.

А произошло вот что: презентация прошла очень успешно; предложение компании было принято; Кэти узнала от своих подчиненных и из разговора с одним из руководителей компании, что модель, которую она создала для представления предложения, стала решающим фактором в его принятии. (Кэти выписали из больницы через два дня, поставив диагноз «нервное переутомление».)

[ 194 ]

Теперь, спустя недели с того эпизода, Кэти сделала вывод, что она могла и вовсе не присутствовать на презентации. Ведь вся ее команда работала над тем предложением сообща и в рамках той идеи, которую задала Кэти. И ее коллеги могли изложить логику и достоинства проекта так же, как и она сама. Теперь она думала, что не подвела команду. Ее члены по-прежнему считали ее вклад в общее дело основным. Это стало еще понятнее тогда, когда ее руководитель поручил ей еще более важный проект. Главное, тогда Кэти получила конкретное подтверждение тому, что вредит себе, беря на себя такой груз ответственности. Она поняла, что ей не стоит подвергать себя риску эмоционального выгорания.

Обычно одного жизненного испытания недостаточно для того, чтобы преодолеть иммунитет к изменениям. Но описанный выше случай сильно повлиял на Кэти: позволил ей увидеть дополнительные элементы той головоломки, которая не давала ей преодолеть иммунитет к переменам. Раньше размышления о базовых допущениях не особенно впечатляли Кэти, но одно озарение вызвало у нее слезы. Это произошло, когда она попыталась для себя ответить на вопрос: а мог ли ее руководитель сказать ей что-нибудь, что убедило бы ее в том, что он высоко ценит ее работу? Ее осенило: никто не мог бы ничего сказать достаточно убедительно. Кэти непроизвольно вспомнила опустошающее ощущение, которое она испытала, когда ее отчислили из медицинской школы больше 10 лет назад.

### **Самая скрытая приверженность Кэти**

В тот момент Кэти осознала, как глубоко поразил ее тогда этот удар.

В детстве я была не очень старательной, в отличие от брата, который всегда все делал в полную силу. В средней школе у меня был средний балл 3,0. При этом я почти не напрягалась. Ничто меня по-настоящему не увлекало, а увещаний родителей не хватало, чтобы это изменить. Потом я решила пойти в медицинскую школу. И тут я стала стараться. Я выбрала колледж, в котором была особая система набора на медицинский факультет. Я изучала

продвинутые программы, которые были даже выше уровня того колледжа. Я проходила там практику. Четыре года моей жизни были посвящены тому, чтобы попасть на тот медицинский факультет. Я работала как одержимая. Люди говорили мне: «Не понимаем, что это ты вдруг так увлеклась этим». Я подала заявление в то единственное место, в котором себя видела. И вдруг мне отказали — к удивлению всех окружающих и моему собственному. Для меня это было страшной трагедией. С тех пор все, что связано с медицинским колледжем, стало для меня табу.

Несколько недель спустя Кэти решила вспомнить тот свой опыт, который она называла «эпизодом с медицинской школой».

Я хоронила эти воспоминания в себе долгие 10 лет. Это было похоже на то, как кто-то посторонний умирает и вы никак не можете с этим смириться. Когда я заговорила о тех своих переживаниях вслух, то ощутила разочарование и боль. Но теперь это уже не так важно. Просто стоило рассказать кому-нибудь о погибшей частице себя... Дело было не в том, что у меня забрали мечту, а в том, что я вложила большую часть себя во что-то и не достигла цели. Вот причина разочарования. Загвоздка была в том, как много я ставила на свою мечту, а не в самом факте непоступления. И ведь все знали — семья, друзья, одноклассники, — как упорно и тяжело я трудилась... и их реакция часто сводилась к вопросу «Что с тобой случилось?». Все мои переживания отражались на мне.

Непоступление в колледж заставило Кэти засомневаться в себе. До госпитализации в связи с нервным переутомлением она не осознавала весь тот страх, который жил в ней и лежал на ее плечах тяжким бременем. Он заставлял ее постоянно доказывать свою ценность для других и себя: «Я боялась, что у меня отберут самое любимое». А еще из того печального опыта она сделала вывод, что для доказательства собственной ценности она всегда должна говорить «да», становясь незаменимой для других.

[196]

Как это часто бывает и как мы наблюдали в случае с Дэвидом, исследование иммунитета к переменам часто подводит нас к сути нашего личностного развития. Нам кажется, что пребывание Кэти на «плато» самоавторствующего разума было шатким. Вместо того чтобы свободно применять свои способности в выбранном направлении, Кэти использовала свои таланты только для того, чтобы защититься от сокрушительных вердиктов других — иначе говоря, не «соскользнуть» на уровень социализированного разума. Ее жажда совершенства, отказ от обращения за помощью, стремление «не слишком открываться другим» указывают на ее решимость (скрытую приверженность) к тому, чтобы другие видели в ней ценность и чтобы она сама считала себя *ценной, несмотря на наличие у нее глубокой и долгоживущей слабости*. Преодоление иммунитета к переменам означало прежде всего перестройку этой базовой самооценки.

Последствия «хьюстонского инцидента» позволили Кэти увидеть, что ее подлинная и уникальная ценность больше не в том, что она *делает*, а в том, *как она думает*, в том числе о задачах, контексте проблем и возможностей. Этот формирующийся в ней взгляд на себя как человека, который многое может дать команде, стал для нее открытием еще до выписки из больницы. Кэти прежде всего попыталась примерить на себя этот взгляд «внутренне», стараясь примирить в себе то «я», которое существовало до Хьюстона, с новым, которое формировалось сейчас. Она даже задумалась о том, что, возможно, то непоступление в колледж — ее большая удача.

Мое непоступление в колледж произошло по причинам, которым я теперь не могу не радоваться. Ведь именно этот опыт сформировал мою личность. И именно благодаря ему вы хотите, чтобы я была в вашей команде. Например, сейчас я благодарна тому печальному опыту хотя бы за то, что тогда выработала в себе интерес к научному знанию, которого многие люди лишены или о котором давно забыли. Я никогда не думала, что в моей нынешней работе, в том числе в качестве руководителя, мне так пригодится развившаяся у меня в тот период фотографическая память.

Даже работая несколько недель после госпитализации из дома по облегченному графику, Кэти все лучше видела свое новое «я». Участие в подготовке нового проекта позволило ей четче понять, что она дает команде. Не уходя в рутину, она подключалась в основном на этапах обсуждения онлайн или в режиме конференции. Заранее просмотрев материалы, Кэти говорила: «Я уже четко представляю себе, что мы должны делать». Во время многочисленных разговоров с коллегами по телефону Кэти делилась своим мнением, и часто ей отвечали: «Да, это хорошо. Ты права». Когда Кэти снова вышла на работу, ее попросили возглавить проект.

[ 197 ]

Кэти так описывает свои чувства по возвращении: «У меня было ощущение ясности. Вернувшись к делам, я четко представляла себе, что мне необходимо делать и как. Я принадлежу этой работе и коллективу и теперь вижу, что должно здесь произойти. Раньше я таких вещей не замечала».

Это мы и имеем в виду, когда говорим, что преодоление иммунитета к изменениям, приводящего к неприятию перемен, позволяет людям лучше оценить свои реальные возможности. Энергия, высвобождающаяся в связи с исчезновением необходимости разрываться между двумя делами, проявляется не только в поведении (например, способности к более напряженному и продолжительному труду), но и в психоэмоциональном состоянии (например, ощущении свободы, меньшем бремени, меньшей усталости, отсутствии ощущения ограниченности и т. д.). Она отражается и на интеллектуальных возможностях человека: мы обретаем возможность «поумнеть». Если острое ощущение беспокойства или тревоги мешает мгновенным результатам деятельности (исследования показывают, что люди в состоянии сильного волнения показывают более низкий коэффициент интеллекта, чем тогда, когда они спокойны), то *хронические тревоги* требуют *постоянного* отвлечения мозга на самозащиту. Когда нам не нужно тратить мыслительный потенциал на самосохранение, мы способны более широко смотреть на мир. Наш опыт иногда походит на рассеивание тумана вокруг нас, о котором мы даже не догадывались. Как говорит Кэти: «Если в вас постоянно сидит страх (так было со мной, а я об этом даже не знала),

то ничего толкового вы произвести не можете. Эмоционально это выматывает. Но теперь я свободна от таких ощущений».

[198]

Ясность понимания того, что нужно делать, проявляется, например, в ее разговоре с одним из старших коллег по поводу «восьми творческих проектов, которые нам стоит рассмотреть. И я объяснила этому человеку, почему он должен включить меня в текущий проект». Кэти теперь четко знает, что она дает компании. Она сравнивает прошлое с настоящим: «Раньше я высказывала бы эти изобретательные идеи с некоторыми нюансами, в которых не была уверена. Теперь же я верю в свои знания, видение перспективы, что дает мне владение информацией и умение видеть ситуацию немного иначе, чем другие маркетологи. И именно эта разница делает меня ценнее для компании». Кэти добавляет, что сейчас начала понимать давнишнее непонятное ей замечание, которое однажды высказал ее руководитель: «Чет однажды спросил меня: “Почему ты не можешь быть увереннее в себе?” Тогда я подумала, что это странно: я всегда считала себя самоуверенной и даже дерзкой. Я никогда не боялась высказывать свою точку зрения. Но теперь поняла, что имел в виду тогда Чет». Самонадеянность не равноценна уверенности. А сверхурочная работа для того, чтобы добиться ощущения своей якобы независимости от чьего-либо контроля, не тождественна тому, чтобы укорениться на «плато» самоавторства.

Но нам предстояло еще собрать важные сведения: даст ли «хьюстонский эпизод» негативное влияние на самооценку Кэти. Результат оказался недвусмысленным. Никакого негативного воздействия на нашу героиню он не оказал. Более того, положительная оценка, данная ей тогда руководителем, включала и такое замечание, подчеркивавшее ее ценность для компании: «Твоя ценность происходит не от того, что ты делаешь. Она заключается в твоём особом образе мышления и твоих идеях. Твоя ценность — это ты сама. Это твоё присутствие в том, что ты делаешь».

Сделаем небольшую паузу примерно в два месяца после того, как Кэти выписалась из больницы, и обобщим прогресс, которого она добивается на пути преодоления иммунитета к переменам. «Хьюстонский инцидент», безусловно, оказался для Кэти испытанием: ее привычный образ мышления столкнулся

с неожиданными проблемами; обычный стиль и ритм работы тоже были отчасти нарушены; она впервые дала глубокую оценку тому своему прошлому, которое, казалось, было навсегда похоронено; она существенно продвинулась в использовании вновь обретенной энергии и уверенности в себе, чтобы правильно расставлять приоритеты и сосредоточиться на стратегическом планировании. Что же касается тех базовых допущений, которые она подвергла безжалостной ревизии, то ни одно из них не оказалось истинным. Когда мы спросили ее, что означают результаты переосмысления (и планового, и внепланового) базовых допущений, она высказала ряд очень важных соображений. Обратите внимание, как куда менее настороженно оглядывается она на то, что могут подумать другие и насколько активнее изыскивает свои пути для управления собой.

[ 199 ]

Мое определение того, что значит слово «подвести», теперь совсем иное. Раньше это касалось действий: например, я не высказала свою точку зрения или не поделилась с коллегами своими мыслями. Теперь же это акт обретения новых идей. Я подведу себя, если обнаружу, что у меня нет больше идей и озарений или они не представляют ценности.

Другим моим базовым допущением было такое: «Я считаю, что буду хороша только тогда, когда буду выкладываться на 150%». Я по-прежнему убеждена в этом. Но я иначе теперь это понимаю. Даже если я потратила всего три минуты, главное для меня — чувство, что я потратила столько необходимой энергии и времени, сколько было уместно. Совершенство определяется не количеством затраченного времени, а качеством мышления.

Мое главное допущение звучало так: «Мне страшнее не достичь планки в 110%, чем “перегореть”». Теперь я считаю, что оно неверно.

Путь Кэти к преодолению неприятия перемен до данного этапа был более драматичным и насыщенным, чем у большинства людей (необязательно попадать в больницу, чтобы справиться

[ 200 ]

с иммунитетом к изменениям!). Образ ее мышления менялся очень быстро, и в этом, видимо, проявилась позитивная сторона «хьюстонского инцидента». Вот мнение самой Кэти: «Теперь я даже рада, что тогда попала в больницу. Иначе у меня не было бы возможности прислушаться к себе». Но даже если бы потребность в пересмотре базовых допущений не возникла у нее в таких драматических обстоятельствах, она все равно пришла бы (пусть менее уверенно и медленнее) к тем же результатам через серию менее систематичных дифференцированных экспериментов, через которые, как мы уже увидели, проходят многие.

### Новые идеи Кэти: как заставить их работать

Кэти вернулась в офис. Но столь резкие перемены привели к тому, что она стала сомневаться: а сможет ли она придерживаться новых убеждений? Она изменила многие базовые допущения, но у нее будет еще много поводов для срыва (некоторые люди давили на нее, и ее проект имел обычные сроки и точки, на которые можно было давить). Кэти также понимала, что должна перевести в практическую плоскость свои новые представления о «неудаче», своей ценности в коллективе и совершенстве. А значит, нужно изменить подход к людям, времени, графику и договоренностям. По-прежнему оставались возможности для самосовершенствования в колонке главных обязательств/целей.

Перед возвращением к работе Кэти выработала для себя новый режим, который предусматривал строгие ограничения по продолжительности рабочего дня, особенно в вечерние часы, а также время для физических упражнений. Пересматривая то, что было записано в колонке 2 и стало причиной ее перегрузок, Кэти подумала, что из этого сейчас она могла бы изменить. В частности, она задумалась, кого лучше просить о помощи и от чего отказываться не нужно. Кэти расклеила стикеры на своем рабочем столе и мониторе. На каждом из них значились формулировка задачи и вопрос: «Насколько это важно для меня?» Так она хотела напоминать себе о том, что не до конца понятное



ей ощущение важности и срочности любого дела усиливало ее и так повышенную эмоциональную возбудимость. Она также вернулась к своему континууму прогресса и начала систематически осуществлять все намеченные шаги.

[ 201 ]

Чтобы снизить общую стрессовую нагрузку, Кэти нужна была уверенность в качестве ее работы. Она продолжала движение по пути к преодолению иммунитета, стараясь включать в свое поведение новые элементы и потом *спрашивая себя, что нового узнала она о своем мышлении в результате*. Например, Кэти хотела проверить, сможет ли она строго выдерживать новый режим дня и одновременно чувствовать, что вносит ценный вклад в общее дело компании. Это подвело ее к необходимости строгого учета использования времени в соответствии с планами, а также внимательной оценке своего вклада. Через несколько недель она так описала свой результат: «Я довольна тем, что удастся придерживаться нового режима дня и освободиться от излишней нагрузки. Я смогла подстроиться к процессу перемен. И я по-прежнему уверена, что вношу достойный вклад в общее дело».

Она обратила внимание на то, что стала способна по-новому подходить к решаемым задачам. Например, при выполнении одного ответственного задания возглавляемая ею группа маркетологов стала получать сигналы о том, что она могла, а чего не могла говорить. Как руководитель проекта Кэти скоро поняла, что причина — в глубоких и укоренившихся в компании противоречиях между медиками и юристами. Разработка запоминающегося маркетингового продукта — сложная задача не только потому, что в центре должен стоять потребитель. Этот процесс требует устранения противостояний между различными группами, а также согласования со многими ответственными руководителями, которые прямого отношения к маркетингу не имеют. Так что, помимо различий во взглядах, принятию хорошего и своевременного маркетингового решения мешают отдельные личности.

Ко всеобщему удовлетворению, Кэти удалось «прорваться» сквозь эти противостояния. Она поняла, что дело застопорится, если она не сможет организовать диалог. «Я видела, что мне придется миллион раз задействовать свои переговорные навыки, чтобы выполнить эту задачу. Мне необходимо было собрать всех

[ 202 ]

нужных игроков за одним столом, а затем создать такую атмосферу, которая способствовала бы плодотворной беседе. Я должна была суметь определить, что мешает людям принять наш рекламный продукт».

Положительно оценивая свою роль в устранении препятствий на пути к успеху своей миссии, Кэти отдает себе отчет в том, что раньше такая ситуация могла легко выбить ее из колеи. С самого начала нервы у всех были напряжены из-за высоких ставок. Особенно для команды Кэти: маркетинговый продукт внедряется в сбытовую сеть компании всего несколько раз в год по решению высшего руководства. Потерпеть неудачу хотя бы в одном из них — немыслимое дело. Такая ситуация предвещала для Кэти «идеальный шторм»: стечение самых неблагоприятных обстоятельств. Обычно в таких случаях она быстро срывала гнев на ком-то из подчиненных, эти конфликты переносились на отношения в группе, и все заканчивалось тем, что Кэти чудовищно перерабатывала, чтобы все-таки закончить проект. Но на этот раз ничего подобного не произошло. И это было тем более примечательно, поскольку фактически Кэти и ее команда *не смогли* сдать проект вовремя (а ведь это могло бы привести к очередному гигантскому катаклизму).

Когда мы спросили Кэти, как ей удалось в такой ситуации, полной неопределенности и стрессов, оставаться спокойной, она рассказала, как все время спрашивала себя, что она может контролировать, и действовала в строгом соответствии со своими возможностями. Примерами могут стать два ее решения. Они показывают, как Кэти по-новому обдумывает ситуацию и действует только тогда, когда может контролировать результат. Первый пример имеет отношение к ее команде и касается того, что сначала они получили одобрение общей идеи маркетингового продукта, а потом додумывали детали. «Я старалась ни в коем случае не упустить из виду то, что считала правильным. Выслушав последний из предложенных командой вариантов, я сказала себе: “Это никуда не годится!” Я собрала всех своих ребят и заявила им: “Нам всем нужно еще раз тщательно пересмотреть все детали. А затем каждый из нас должен отойти от проекта на шаг назад и честно сказать себе, убедителен ли он”. Все подумали

и сказали: “Это никуда не годится!” И вот сообщая мы пришли к тому варианту, который имеем сегодня».

Второй пример касается нового подхода Кэти к организации собственного времени и срокам сдачи проектов. Здесь она вспоминает об одном электронном сообщении, которое получила недавно.

[ 203 ]

Я получила письмо, в котором один из ответственных руководителей настаивал на том, чтобы наша презентация была готова на следующий день. И это в девять часов вечера накануне! Я начала писать ему язвительный ответ. Но потом остановилась и подумала: «А что здесь я могу контролировать?» И тут меня осенило: «Просто, видимо, этот человек не знает истинного положения дел». Поэтому я написала ему: «У нас еще не утверждена главная идея презентации, пока не готов визуальный ряд. Все это мы будем иметь не раньше чем в пятницу. Можете назначить другую дату?» Он ответил очень благожелательно.

Новая способность контролировать себя может быть проиллюстрирована ее ответами в финальном варианте карты преодоления, где она обобщает все то новое, что в себе обнаружила; те факторы, которые могут спровоцировать возврат к прежнему поведению, и средства, которые помогут ей решить такую проблему.

В целом я ощущаю в себе сейчас большую осознанность и лучшую способность к саморегуляции. Я лучше улавливаю моменты, которые могут заставить меня «откатываться назад» и становиться эмоционально напряженной, и те, благодаря которым меняюсь. Вот что я делаю, чтобы устранить негативные эмоции еще до их появления или бороться с ними.

- Я использую свою мантру: «Я спокойна».
- Я использую специальные мячики от стресса.
- Когда я эмоционально напряжена, делаю глубокий вдох и секунду размышляю, прежде чем действовать.

[ 204 ]

- Если кто-то говорит мне что-то, вызывающее у меня прилив эмоций, я говорю себе: «Будь спокойна и проявляй уважение. Это не конец света. Ты можешь управлять ситуацией. Ты способна уважительно выслушать собеседника и вежливо не согласиться».
- Когда я ощущала/ощущаю, что что-то идет не так, я задаю себе вопрос: «Это связано со мной? Или с тем, что меня окружает?»
- Когда я испытываю стресс, то спрашиваю себя: «Что в данной ситуации я могу контролировать, а что нет?» И потом выбираю то, что в зоне моего контроля.
- Я спрашиваю себя: «Достаточно ли важна эта ситуация, чтобы из-за нее попадать в больницу?»
- Я более избирательно подхожу к задачам, решая, что могу включить в свой график, а что нет.
- Когда мы с кем-то обсуждаем сроки выполнения работы, с которой, по моему мнению, я не могу справиться к установленному времени, я честно говорю, что могу успеть, а что нет. Или я обсуждаю компромиссные варианты по срокам с учетом моих обязательств.
- Я всегда говорю себе: «В эти сроки я могу сделать то-то и то-то. Мне важно решить приоритетные для меня задачи».
- Я всегда спрашиваю себя: «Чем я должна пожертвовать, чтобы выполнить данную работу в срок?»
- Я веду график, который помогает организовывать мое время. Я заставляю себя уходить домой примерно в одно время. Когда сталкиваюсь с непрерывной чередой совещаний, то задаю себе вопрос: «Нужно ли мне посещать каждое из них?»
- Когда я нарушаю свое обещание уходить с работы в определенное время, звоню руководителю и говорю, что на следующий день в офис не приду и буду работать дома. Он всегда воспринимает это нормально.

- Я часто задаю себе вопрос: «Это действительно настолько важно, чтобы рисковать здоровьем?»
- Я внимательно слежу за своим вкладом в общее дело и своей ценностью для компании. (И я по-прежнему считаю, что эта ценность не ограничивается только производством конкретного продукта.)
- Я уделяю внимание возникшему у меня в ходе этого процесса чувству уверенности в себе (освобождение от своих страхов позволило мне увидеть свой вклад в стоимость компании).

[ 205 ]

Кэти раскрывает нам еще одну сторону формирования самоконтроля и многовариантности выбора, когда рассказывает о том, что позволило ей добиться перемен в себе. Легко увидеть, что изменения произошли не сами по себе, а при активном участии Кэти.

Суть в том, что мои прежние базовые допущения были порождены чувством страха. Я боялась, что могу лишиться чего-то очень мною любимого. Я ощущала необходимость снова и снова доказывать всем, что мои базовые допущения правильные и их нельзя у меня отбирать. Было очень важно понять, что непоступление в медицинскую школу волновало и пугало меня все это время. Я поняла тогда свою ошибку. Ведь раньше я думала, что непоступление отражало мои личные качества, что со мной что-то не в порядке. И я ведь никогда в открытую этого не высказывала. Я считала, что должна просто «делать дело», чтобы такой катастрофы со мной больше никогда не произошло. Когда освободилась от этого бремени, то испытала большое облегчение. Я очень устала жить с этим. Теперь я освободилась от тех ощущений.

Я увидела, что моя ценность для компании заключается не только в производимом мною продукте. И это было для меня большим сюрпризом. Я доказала себе, что ценна не только своим опытом и знаниями в области

[ 206 ]

маркетинга. Весь процесс преодоления неприятия перемен показал мне, что я хорошо умею многое. И не только выполнять свою работу, но и вносить в нее свое перспективное видение. Я поняла, что другие тоже видят это во мне.

«Хьюстонский инцидент» стал здесь катализатором. То, что Тереза на той презентации выступила успешно, оказалось своеобразным тестом возможности моего «неучастия» и подтверждением моей ценности как человека с определенными навыками, знаниями и взглядами на жизнь и работу. Тереза добилась успеха потому, что подготовила ее я, и потому, что я так четко сформулировала задачи нашей группы. Моя уникальная ценность проявилась в планировании той презентации. И вновь обретенная мною уверенность в себе стала мощнейшим стимулом изменений во мне.

Я склонна к научному взгляду на мир: я ничего не принимаю на веру без доказательств. Успех Терезы был вынужденным экспериментом. Мое видение и мои цели могли быть реализованы даже без моего участия!

## Новый способ осмысления мира

Мы хотели, чтобы вы встретились с Кэти и Дэвидом (глава 5), не потому, что считаем их выдающимися исключениями, а потому, что, по нашему мнению, в любой организации много людей, способных на серьезные перемены. Мы надеемся, что их примеры убедят вас, даже если вы скептически относитесь к возможности глубоких перемен в себе и коллегах. За последние несколько лет мы наблюдали много историй таких Кэти и Дэвидов и здесь, в США, и за рубежом, в разных сферах, на разных возрастных этапах их жизни. Хотим еще раз подчеркнуть: такие перемены не происходят автоматически. Необходимы благоприятные условия. Мы можем быть сильно разочарованы и расстроены, если рассчитываем на то, что обычные способы саморазвития,

которые нацелены преимущественно на достижение технических преобразований, будут применимы для адаптивных перемен в человеке.

[ 207 ]

Истории Кэти и Дэвида показывают, что наши искренние усилия по изменению себя часто дают отличный результат: ведь каждый достигает здесь значительно большего, чем рассчитывал. Такова отличительная черта адаптивных перемен. Недаром существует поговорка: «Хорошие задачи приносят решения в нас самих». Они создают или усиливают наше продвижение по «плато» саморазвития. Они дают нам новые знания о нас самих. Колумб всего лишь искал новые морские пути. Вместо этого он открыл целый мир за пределами уже известного.

Кэти хотела научиться лучше управлять своими эмоциями. Это ей, конечно, удалось. Но при этом она научилась также лучше делегировать работу другим. Это не просто хорошие деловые качества. Методы преодоления неприятия перемен в себе позволяют человеку стать более развитой личностью, которая, как мы указывали в главе 1, способна смотреть *на* что-то, а не *сквозь* что-то. Мы устраняем «слепые пятна» благодаря тому, что можем взглянуть на объект с некоторого удаления от той перспективы, или образа мышления, пленником которого мы до сих пор были.

Преодоление неприятия перемен позволило Кэти полнее раскрыть свое самоавторствующее «я». У нее к тому времени были уже самостоятельно выработанные личные стандарты (пусть и очень жесткие). Она также выстроила свою схему, или фильтр, для восприятия своего опыта. Но в процессе борьбы с иммунитетом к переменам она поняла, что создала эти стандарты и схемы на основе убеждения в своем несовершенстве. В первой карте она даже не сформулировала свое очень важное базовое допущение: «У меня есть какой-то серьезный недостаток. И я должна “лепить себя” — регулировать свой мир, — чтобы защитить себя, не дать миру выявить мои слабости и забрать у меня то, что для меня ценнее всего».

Перемены, произошедшие в Кэти, так огромны («с меня как будто сняли тяжкое бремя», «больше мне не нужно жить в страхе», «я научилась видеть в своей работе то, чего раньше не замечала») именно потому, что она сумела поменять субъектно-объектные

[ 208 ]

отношения в своем взгляде на мир и внести глубокие изменения в свой метод познания. Теперь она сама — автор более открытой, менее склонной к самозащите и более широко мыслящей личности. Она осознает свою ценность, для нее открыты новые пути на работе и в жизни. Если вам не нужно *делать все* только ради подтверждения своей ценности, вы можете делегировать свою работу и полномочия подчиненным, не стесняться просить о помощи и позволить блистать другим. Если вам не нужно нести круглосуточную вахту в вашей башне — чтобы мир не узнал вашу «постыдную тайну», — то вы можете исследовать окружающий мир в поисках многообещающих возможностей и привносить в свою жизнь состояние глубокого отдохновения, которого вы были лишены раньше.



# Случай в фармацевтической компании

## *Преодоление неприятия перемен во благо команды*

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

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

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

Половина группы раньше работала под руководством Чета, остальные пришли из отдела, в котором применялся совсем другой стиль управления, хотя поначалу больших изменений никто не заметил. Чет во всем принимал участие и направлял своих сотрудников, а «новички» привыкли к более свободному стилю

[ 210 ]

управления харизматичной женщины, которую тоже очень уважали в компании. И те и другие привнесли что-то хорошее в новый коллектив, но в отношениях между ними проскальзывало непонимание.

Как наладить совместную работу? Чет понимал, что это будет непросто, как и при любом слиянии коллективов, даже если речь о группе из восьми человек. Времени мало, откладывать работу над важным маркетинговым планом нельзя. Он решил помочь коллегам наладить сотрудничество с помощью третьих лиц.

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

## Автопортрет группы «до»

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

показывали степень недоверия некоторых сотрудников отдела друг другу.

Почти все согласились, что Чет ставил перед подчиненными четкие задачи, был последовательным, рациональным, энергичным (иногда даже чересчур), делал все, чтобы добиться успеха в продвижении продукта. К тому же он чувствовал, что некоторым сотрудникам — тем, кто работал раньше под другим руководством, — сложнее, чем другим. Самые строгие оценки давали именно они, называя стиль управления Чета микроменеджментом. Они считали, что он «слишком часто поучает» и «постоянно докапывается по мелочам». Им казалось, что он уделял недостаточно внимания развитию командного духа, никого не подбадривал, не мог наладить контакт с подчиненными. Многие, даже те, кто давно трудился под его руководством, соглашались, что Чету следовало пересмотреть отношение к работе, «найти хоть *какой-то* баланс между офисом и личной жизнью». Взятый им темп был невыносимым. [ 211 ]

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

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

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

Такое ощущение, что я говорю в пустоту.

[ 212 ]

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

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

Большинство опрошенных отметили, что общение в группе происходило через посредника. Никто в коллективе не выражал свои мысли и чувства напрямую — все проходило через Чета. В случае прямого диалога общение сводилось к комментариям или предположениям, по делу ничего не обсуждалось.

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

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

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

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

Например, все члены команды (в том числе те, кто работал с Четом раньше, и даже он сам) описывали своего руководителя как человека, склонного всех контролировать и углубляться в детали. При этом оценка его поведения давалась очень неоднозначная, а следовательно, и реакция на происходящее

была разной. «Старичков» устраивал такой стиль руководства. Они считали «контроль» стимулом к профессиональному росту. Любовь к деталям они расценивали как проявление заботы и вовлеченности руководителя в продвижение продукта. «Новички» всё видели иначе. Им было трудно работать под руководством Чета (и они считали, что ему нужно подкорректировать стиль управления): его действия воспринимались как оценка их работы.

[ 213 ]

Нетрудно догадаться, что такое отношение усиливало взаимное недоверие в коллективе. Вот что думали сотрудники: «Опять он указывает мне, что делать. Как будто я сам не знаю. Думает, я ни на что не способен. Докапывается до мелочей — значит, боится, что я не справлюсь. Другого объяснения я не нахожу».

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

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

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

- Я мог бы сдержаться и не делать поспешных выводов. Я не попытался сблизиться с коллегами.
- Я не говорю с некоторыми коллегами напрямую, и они начинают обороняться, а потом я сам обвиняю их в высокомерии и неуважении.
- Я не всегда считаюсь с мнением других, а лучше бы лишь раз подумал, как мое решение воспримут коллеги.
- Мне нужно научиться правильно преподносить информацию разным людям. Я слишком прямолинеен и говорю то, что думаю, а это не всем нравится.

[ 214 ]

- Я забываю отчитываться о результатах и не спрашиваю мнения других. Это может отталкивать.
- Если меня раздражает или злит тон полученного письма, я отвечаю в том же духе. Надо проще относиться к таким ситуациям.

Когда каждый член команды привел по крайней мере один пример того, как лично он усложняет ситуацию, мы попросили их описать, какое поведение *помогло бы* наладить общение. Мы еще выясним, насколько справедлива их самокритика, но в целом ответы показали склонность считать, что меняться должен каждый. Это хорошая основа для преодоления «иммунитета».

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

Составив такой портрет, мы приступили к первому коллективному семинару.

## Первый семинар: начало

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

На первом занятии мы рассчитывали добиться трех результатов: поставить общую цель на основе результатов опроса;

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

[ 215 ]

Сначала мы показали всю собранную в ходе индивидуальных опросов информацию Чету. В них были и негативные отзывы о его стиле управления. Затем с его разрешения мы сообщили результаты отделу. На основании этой информации все сделали вывод, что приоритетная задача для коллектива — наладить общение. Они согласились, что здесь поможет *внятный и прямой диалог* (им нужно общаться напрямую, а не через Чета) и *поддерживающая, доверительная атмосфера*. И вот что нужно было для этого сделать.

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

Они определили обязанности коммуникатора и реципиента информации.

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

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

[ 216 ]

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



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

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



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

[ 217 ]

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

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

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

[ 218 ]

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

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

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

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

Участник по имени Энтон высказал следующее предположение.

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

[ 219 ]

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

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

Нил поставил перед собой такую цель.

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

Нил изменил свою цель, выслушав комментарии коллег.

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

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

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

эмоциями и положительно скажется на атмосфере в коллективе.

[ 220 ]

Обязуюсь быть менее резким и стараться понять рассуждения другого, внимательно его слушая, и только потом тактично комментировать: активно слушать и ставить себя на место другого. Также по возможности я буду использовать такие ситуации, чтобы направить сотрудника, например помочь ему справиться с препятствием на пути к успешному результату.

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

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

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

Нам оставалось наметить план и согласовать время следующих встреч: индивидуальных тренингов и двух дополнительных групповых семинаров. На индивидуальную работу (примерно 10 семинаров по телефону и лично) мы отвели четыре месяца. После каждого занятия участникам предлагалось выполнить упражнение,

способствующее достижению их личной цели. На групповых занятиях мы собирались анализировать общий и личный прогресс, а также помогать удовлетворить потребности команды.

[ 221 ]

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

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

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

## Межсессионная работа

[ 222 ] Мы решили использовать энтузиазм команды и ее правильный настрой, чтобы помочь каждому достичь его цели. Основной нашей задачей на следующие месяцы была помощь коллективу в преодолении иммунитета к изменениям. Индивидуальные занятия проводились по той же схеме, что и описанная в главе 6 работа Кэти. Они включали базовый опрос «свидетелей» (выбранные человеком сотрудники давали оценку его успехам в выполнении цели из колонки 1; см. опрос Дэвида в главе 5), наблюдение за прогрессом, план выполнения главного обязательства, разработку и проведение тестов по ходу дела, повторный опрос и, наконец, техники удержания внимания. (Подробное описание инструкторской работы см. в главе 10.)

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

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

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

Члены команды серьезно отнеслись к задаче: активно реагировали, приводили яркие примеры, давали комментарии (хотя

каждый должен был оценивать цели всех коллег). Некоторые изменили формулировку своей цели, выслушав мнения других, но главное — все работали на достижение очень важной общей цели по налаживанию коммуникации.

[ 223 ]

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

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

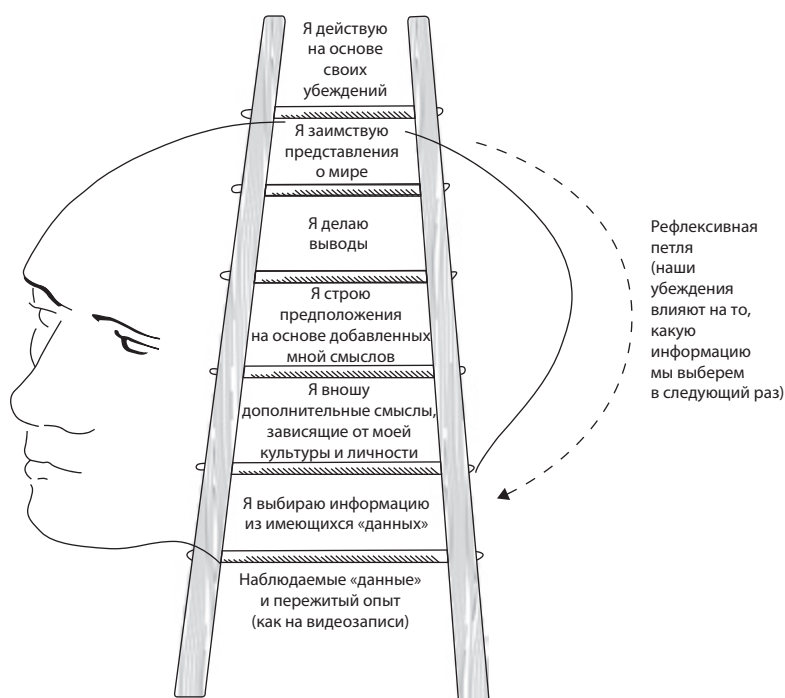
Мы предположили, что уровень доверия в коллективе возрастет, если его члены поймут, что у них разный подход к делу. Узнать предпочтения — свои, других и совместные — стало основной целью следующего коллективного семинара, рассчитанного на целый день. Ниже мы приведем краткое описание подготовки и проведения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

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

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

[ 224 ]

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



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

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



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

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

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

Чтобы проиллюстрировать сказанное, вернемся к примеру Кэти, описанному в главе 6. В первую колонку она записала: «Лучше управлять своими эмоциями и их выражением. Когда у меня возникают проблемы в одном проекте или с одним из коллег, я беру на себя обязательство сдерживать раздражение. Я постараюсь решить проблему и не позволять своим эмоциям отражаться на моих отношениях с другими людьми и другие проекты». Пройдя тест, Кэти узнала, что ей свойственно слишком эмоционально реагировать на людей с другими предпочтениями, особенно

[ 226 ]

по шкале «суждение — восприятие». Она описывает отношение человека к внешнему миру: его склонность к более структурированному и предсказуемому стилю жизни (суждение) или более гибкому и требующему способности быстро адаптироваться (восприятие).

Как вы уже догадались, у Кэти явно преобладала ориентация «суждение», для комфортной и результативной работы ей нужны были план и структура. Когда она узнала, что коллега, который раздражал ее чаще и больше других (она считала его «ненадежным»: ему «нужна вечность, чтобы закончить начатое»), ориентировался на «восприятие», она тут же заявила ему: «Теперь понятно, почему я так возмущаюсь. Мы же с тобой две противоположности!» Он, кстати, был очень рад такому откровению!

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

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

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

Для подготовки к последнему семинару мы разослали всем результаты второго опроса и обсудили их с командой. (Каждый описывал всех своих коллег, но все давали развернутые и вдумчивые ответы. Как и во втором опросе о Кэти, описанном в главе 6, обратная связь была позитивной. Второй опрос показал,

что все заметили перемены в товарищах, часто кардинальные.) Кроме того, за неделю до последнего семинара каждый заполнил опросник из 18 пунктов, который мы уже давали группе в начале программы. Мы собрали все данные, чтобы оценить проделанную работу и наметить план на будущее.

[ 227 ]

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

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

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

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

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

[ 228 ]

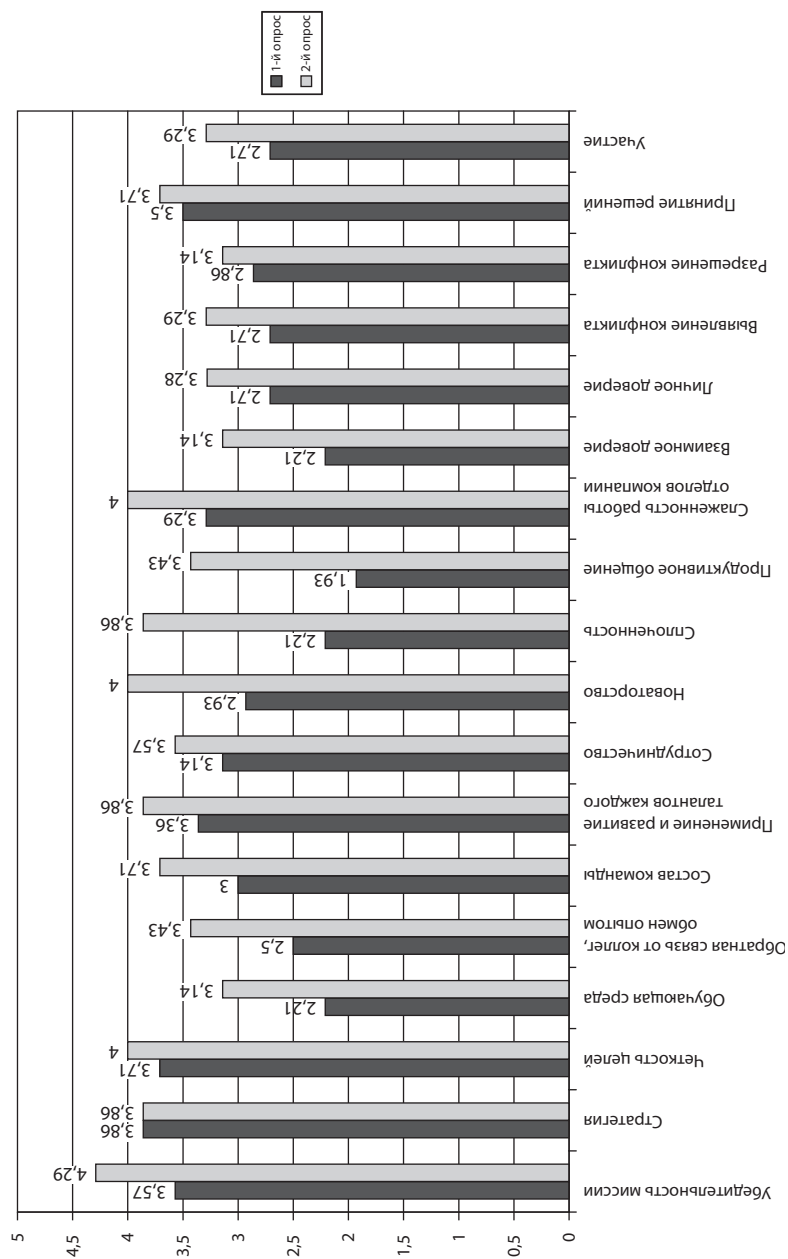


Рис. 7.3. Оценка членами команды совместной работы «до» и «после» по пятибалльной шкале

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

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

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

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

[ 229 ]

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

Мы использовали обновленную картину потребностей, чтобы помочь очертить следующий круг индивидуальных задач для работы над собой. Каждый рассказал, чем он доволен больше всего, поделился самым ценным из нового опыта, сообщил, какие цели ставит, чтобы помочь команде, и попросил коллектив поддержать его.

Для начала — цитата из выступления Чета, лидера группы.

Я обязуюсь стимулировать команду к достижению задуманного. Я буду вас поддерживать и следить за ходом выполнения плана. Это непросто. Я хочу, чтобы вы понимали, с чем я сталкиваюсь каждый день. Что лучше: сказать или промолчать? Это хрупкое равновесие.

[ 230 ]

Чтобы создать благожелательную атмосферу в коллективе, я хочу учиться быть хорошим слушателем, задавать вопросы, а не строить догадки. Еще я хочу регулярно проводить такие собрания, как сегодня. Я учусь хвалить человека в режиме реального времени, даже если для этого приходится отправить письмо по электронной почте или оставить сообщение на автоответчике. От вас я жду готовности получать обратную связь от меня. Я понимаю, что вам потребуется терпение, но прошу вас прислушиваться ко мне. Ведь я действую из лучших побуждений. Если у вас есть предложения, как можно улучшить мою обратную связь, готов их выслушать.

А вот выступления других сотрудников.

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

Я много говорю не по делу. Слишком углубляюсь в подробности. Ставлю всех в копию, когда отправляю сообщения. Мне нужно думать, что и кому отправлять, а если я сам не могу разобраться, лучше кого-нибудь спросить. Если получите от меня ненужное сообщение, пожалуйста,

скажите об этом. Я знаю, что фраза должна быть емкой, тогда и получить из нее можно больше! Если я непонятно выражаюсь, так и скажите: “А теперь давай то же самое в десяти словах!”»

[ 231 ]

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

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

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

## Повторные опросы

Мы решили проводить заключительные индивидуальные коучинговые сессии и опросы после последнего семинара. Мы хотели выяснить, как программа изменила команду и каждого в отдельности. Мы устроили опросы через три месяца после завершения программы и увидели, что «закрепилось». Они проводились третьими лицами, чтобы респонденты могли отвечать честно. Все отметили заметный прогресс команды и личный успех в достижении целей самосовершенствования.

Из комментариев видно, что команда видит себя обновленной, изменившейся в лучшую сторону. Вот несколько примеров, [ 232 ] которые добавляют деталей в общую картину.

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

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

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

Каждый заметил значительные перемены и в себе.

Во мне многое изменилось. Я стал гораздо лучше понимать, что значит общаться и как меня воспринимают люди. Теперь я могу управлять собой, и взаимодействие с коллегами тоже наладилось. Я задумываюсь о своей манере общения, смотрю, что получается, а что нет в разных ситуациях. Я стал более сознательным. Когда не получается выполнить обещание, я замечая это. Очень сложно, мучительно сложно смотреть на себя со стороны. Я самокритичный человек и должен смотреться в зеркало, чтобы увидеть, был ли честен с собой, добился прогресса или нет. Я вижу, когда приближаюсь к опасной зоне. Главное — осознавать. Я дала обещание быть более открытой к предложениям. Например, кто-то не справлялся с работой. У нас каждую неделю были совещания, и я вела себя очень несдержанно, не слышала никого. Теперь я легче



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

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

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

Я стал лучше себя контролировать. Раньше смотрел на все со своей колокольни, а теперь стал замечать проблемы других. Дается мне это пока с трудом. Я понимаю, что контролировать себя — это хорошо, но когда сильно занят, включаю автопилот, и старые привычки возвращаются. Теперь я отдаю себе отчет в том, как веду себя с другими. Задумываюсь о своих человеческих качествах, знаю слабости, вижу, в чем они проявляются. Я стараюсь измениться, но это тяжело. Трудно постоянно быть начеку.

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

Я очень доволен своим результатом, нашей командой, нашим развитием... Я вырос как профессионал и вижу, что команда тоже многое приобрела. Вместе мы сила. Теперь я понимаю, что несу ответственность не только за себя, но и за команду. Я чувствую это. Команде было трудно

[ 234 ]

вначале. Я всегда понимал это, но, думаю, сейчас начал больше помогать ей — не забывая о себе, конечно.

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

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

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

## Почему у нас все получилось?

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

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

- признавать значимость вклада других в успех;
- верить в способности других (их компетенцию) и хотеть исполнять свои обязанности;
- заботиться друг о друге в профессиональном и личностном плане;
- следить, чтобы слова не расходились с делом.

[ 235 ]

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

### Ключевая роль лидера

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

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

Как это способствовало доверию? Сам факт, что руководитель хочет прислушиваться к словам сотрудников, демонстрирует уважение, признание ценности их мнения. Чет, прежде чем высказаться, внимательно слушал и пытался понять их точку зрения. Выразив намерение считаться с мнением подчиненных

[ 236 ]

в работе над собой, он показал готовность разобраться с одной из главных причин недоверия в коллективе: разницей в подходах к работе.

В долгосрочной перспективе все должны были понять и принять различия в подходах к работе, а достичь этой цели проще, если руководитель уважает нужды подчиненных. Его публичное обещание имело символическое значение: как лидер он встал в один ряд с теми, кто должен научиться уважать чужой подход к делу (и понять, что успех команды заключается не в том, чтобы все подстроились под него). Кроме того, у сотрудников появилась надежда, что их руководитель в чем-то изменится к лучшему.

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

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

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

Роль лидера крайне важна для формирования доверительной атмосферы, но привести команду к успеху в одиночку ему

не удастся. Необходимо участие каждого. Вот шесть дополнительных факторов, за счет которых команде удалось добиться успеха.

[ 237 ]

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

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

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

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

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

[ 238 ] Когда мы спросили участников, чувствовали ли они, работая над своими целями, связь с общей командной задачей, каждый ответил, что та была для него очевидной, и многие отметили ее важность.

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

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

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

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

в том, какую роль играл каждый из них в формировании взаимного недоверия. И каждая личная победа приближала команду к общей цели.

[ 239 ]

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

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

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

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

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

[ 240 ]

Этот вывод мы сделали на основе нашего раннего наблюдения, что команда следует принципу: «Неудача одного из нас — общая неудача». Каждый стремился стать лучше и достичь общей для всех цели. Все понимали, что сначала им нужно наладить общение, и хотели как можно быстрее найти пути решения этой проблемы. Определив цель самостоятельно, они стали нести за нее личную ответственность. Они действовали не по указке; руководитель не просил их создавать доверительную атмосферу в коллективе и не требовал наладить коммуникацию. Сотрудники понимали, что перемены зависят только от них. В одиночку руководителю такой сплоченности добиться бы не удалось.

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

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

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



Люди могут побороть неприятие перемен и в одиночку. Но если кто-то знает, над чем мы работаем, сам заинтересован в нашем успехе и постоянно с нами взаимодействует, а значит, мы получаем своевременную и прямую оценку наших действий (и когда движемся к поставленной цели, и когда ищем новый путь), нам намного легче продолжать. Мы хотим выглядеть в глазах других ответственными и способными. У нас есть запал: «Сказали, что изменимся, — сделаем!»

[ 241 ]

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

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

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

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

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

Они распланировали время, и групповые семинары стали для них святым (сами понимаете, что планирование восьмичасовых семинаров для большинства людей, у которых и без этого напряженный график, — задача непростая). Планирование позволило

[ 242 ]

отвести отдельное время на обучение и наметить срок, к которому станет заметен прогресс. Если вы когда-нибудь занимались музыкой, то наверняка помните желание получше сыграть домашнее задание перед учителем. Так и участники программы знали, что через полгода им предстоит очередная встреча с нами. Это помогало им оставаться собранными и постепенно готовиться к новому этапу.

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

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

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

ЧАСТЬ

---

|||

# Дело за вами

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



# Раскрываем потенциал

## *Три составляющие*

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

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

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

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

Мы видели, как люди, называвшие свои цели «важными» или «крайне важными» (оценка 4–5 по пятибалльной шкале), позже отказывались от них. Почему? У них «была кишка тонка» вынести все неприятные моменты, связанные с изменениями. Увидев

[ 246 ]

в карте, что достижение цели зависит от того, смогут ли они изменить свое средство защиты, они заволновались и тут же пересмотрели ее важность. Но противоречие можно решить. Ведь желание изменить ситуацию проистекает из сильного инстинктивного чувства, что *цена* самозащиты — невозможность добиться прогресса в том, чего хочешь по-настоящему, — уже слишком велика.

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

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

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

Готовность к переменам у таких людей возникает внезапно, после того как они узнают о себе новую правду. Благодаря

знакомству со своей иммунной системой они открывают дверь, которую не замечали раньше, и понимают, что не давало им двигаться вперед. Некоторые расстраиваются, но многие видят возможность наконец разобраться в причинах своего подрывного поведения.

[ 247 ]

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

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

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

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

когда у самой полно дел, а с другой — говорю всем «да», потому что мне проще выполнять их работу, чем свою. Отсюда все эти страхи!

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

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

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

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

Инстинктивное чувство подталкивает нас к действию либо потому, что текущая ситуация не устраивает нас или наших близких, либо потому, что нам открылся невидимый ранее путь, который вселил в нас надежду. Третий источник инстинктивной мотивации может скрываться в глубоком внутреннем противоречии. В таких случаях люди чувствуют потребность сократить явный когнитивный, эмоциональный или поведенческий разрыв. Из-за такого дисбаланса человек может быть недоволен собой (например, «я бы хотел бросить курить, но курю по-прежнему») или



желать добиться чего-то большего (как, например, британский продавец телефонов Пол Потс, который мечтал стать оперным певцом и в итоге выступил перед самой королевой). Кто-то напишет, что хочет восполнить пробел («научиться делегировать обязанности»), другой — что хочет в чем-то себя превзойти (мы работали с высококвалифицированным топ-менеджером, который уже собирался на пенсию, но ради своего удовольствия очень хотел научиться наставлять и «незаметно направлять» молодежь).

[ 249 ]

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

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

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

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

### Чтобы чувства не расходились с мыслями

Помните случай Давида, описанный в главе 5? Он поставил цель научиться перераспределять обязанности и сосредоточиваться на действительно важных делах. На первый взгляд она относительно конкретна и безэмоциональна. Но, рассмотрев карту Дэвида, можно увидеть, что эта цель адаптивная, в основном потому, что перераспределение обязанностей было связано с его личностью и представлениями о том, что такое эффективное руководство. Вспомним его твердое убеждение: «Я считаю, что руководитель, который сам ничего не делает, ничего не стоит. Я бы изменил себе, если бы не работал. Я бы считал себя эгоистом, бездельником, перестал бы себя уважать».

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

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

Образ мыслей, отражающий иммунитет к изменениям, — не просто когнитивный, или интеллектуальный феномен. Это прекрасная система управления тревогами. Вмешиваться в нее — значит влезать в отлаженный, прекрасно функционирующий, старый механизм, который отгоняет от вас опасности. Это умная

сила, которая хочет вас защитить, а иногда и спасти. Получается, голова и сердце с полной отдачей поддерживают иммунитет.

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

[ 251 ]

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

Таблица 8.1. Выгода Кэти: до и после

[ 252 ]

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

Таблица 8.2. Выгода Дэвида: до и после

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

[ 254 ]

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

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

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

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

Начнем с самого простого. Сначала наблюдаем за своим поведением, описанным в колонке 2: действие и бездействие (которые мешают добиться цели). Так мы можем проследить за скрытыми обязательствами и твердыми убеждениями, или базовыми

допущениями, в реальном времени, и лучше понять, что происходит в нашей голове. Благодаря наблюдениям можно также увидеть второстепенные области, где правят базовые допущения, которые могут мотивировать к изменениям, потому что мы видим, какую цену придется заплатить. На одном из ранних этапов Дэвид как раз с этим столкнулся (см. врезку ниже).

[ 255 ]

Следующий шаг: вести себя по-новому — делать то, что убеждения говорят нам *не* делать, — чтобы понять, насколько эти запреты обоснованны. Мы должны задумываться о том, какие действия предпримем и какие данные соберем. Исследование наших мысленных установок через намеренное поведение, сбор и анализ информации — базовые средства, которые мы используем, чтобы сократить разрыв между желаниями и способностью их выполнить.

### Наблюдаем базовые допущения в действии

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

[ 256 ]

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

Цель в том, чтобы собрать данные и проверить свои базовые допущения. Нам *не* нужно пытаться стать лучше, пока мы получаем информацию. Мы оказываемся в оптимальных условиях для решения адаптивной проблемы и постепенно учимся изменять свое безопасное, но ограниченное запретами существование. Ведь дурные ожидания не оправдываются, даже если мы позволяем себе делать то, что раньше было недопустимо. К тому же мы можем узнать, что такое радость, удовлетворение и уверенность, которые появляются, когда мы достигаем прогресса на пути к цели. Именно это испытал Дэвид (см. врезку ниже).

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



## Проверка базового допущения

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

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

Пока изменилось только поведение Дэвида. Если он на этом остановится, новое поведение окажется техническим решением его адаптивной проблемы: вместо того чтобы «узнать», он «станет лучше». Если же это поможет ему проверить свои установки, посмотреть на себя в роли лидера со стороны, убедиться, что он приносит пользу, даже если не выполняет работу за всех, а делает только самое важное, то он постепенно переключится на достижение своих целей. Он не может предсказать свою реакцию, а значит, проверка объективна. Информация, которую он получит, может утвердить его в своем видении проблемы и необходимости защищаться, или же он переосмыслит проблему и сократит или сведет на нет ее влияние на свою жизнь.

Он собирает разнообразную информацию, наблюдая за своей командой и тем, что происходит после перераспределения задач: когда он дает людям шанс проявить себя, они выполняют задания лучше его; он испытывает смешанные чувства из-за их успеха (ему нравится, что сотрудники преуспевают, но это небольшой удар по его

[ 258 ]

самолюбию); подчиненные ценят его стремление быть более открытым; он гордится, что его идея определять отправную и конечную точки, задавать контекст при распределении задач помогла людям добиться успеха; он видит свой вклад.

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

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

Причины такой путаницы вполне объяснимы. Если вы решили похудеть на 10 кг за 10 лет и диета наконец-то вам помогла, вы можете подумать, что цель достигнута. Но на деле она не в том, чтобы сбросить 10 кг. Многие (и вы наверняка тоже) теряли килограммы *много раз* в жизни! Настоящая цель в том, чтобы похудеть и *удерживать вес*. Диета не приведет вас к долгосрочному результату. Для этого нужно изменить привычки, а вместе

с ними и образ мышления. Когда мы работаем над настоящими адаптивными целями, для которых требуется *развивать* сознание, мы должны постоянно изменять направление мысли в зависимости от того, что нам показывает практика.

[ 259 ]

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

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

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

На примерах Дэвида и Кэти мы объяснили, что люди должны найти в себе (нутро, голову, сердце и руку), чтобы добиться адаптивных изменений. В обоих случаях среда также играет важную роль, и это не случайно. Мы имеем в виду не только отношения людей с наставником или коучем. Намного важнее вклад людей, которые были рядом все время, пока человек работал над собой, будь то коллега, супруг или лучший друг.

Без окружения очень сложно увидеть, какие мы. Мы ограничены своим видением. На одной из наших любимых карикатур Гари Ларсона изображен старательный художник, перед которым в вальяжной позе сидит модель. Но на картине вместо нее мы видим изображение гигантского насекомого. Все становится

[ 260 ]

ясно, когда заметишь маленькую мушку на очках портретиста. Если никто, кроме него, не увидит результат, он останется очень доволен тем, какого реализма ему удалось добиться! Ему явно не хватает человека рядом, который поставил бы под сомнение его искаженное видение мира. Без внешнего воздействия он минует зону изменений и навсегда остается при своем мнении.

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

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

- Людям удалось изменить образ мышления (систему создания смыслов, которая влияет на наши мысли и чувства) и поведение; они не ограничились чем-то одним в надежде, что остальное придет само.
- Все они стали внимательно следить за своими мыслями, эмоциями и поведением, научились извлекать из них нужную информацию. Они видят, что управляет ими, а не только то, чем управляют они.
- Изменение образа мышления привело к тому, что они увидели больше возможностей: перестали бояться оказаться там, где не могли или не должны быть (потому что это слишком сложно или опасно).

- Они целенаправленно рисковали и формировали новые убеждения на основе реальных, а не воображаемых последствий не свойственного им поведения. Страх перемен уменьшился, если не исчез совсем, а удовольствие от работы значительно увеличилось.
- Возросло их мастерство, появились новые возможности и сферы контроля, открылся новый уровень свободы. Они развиваются и даже добиваются цели, зачастую достижения превосходят их замыслы. Они не просто решают проблему, а учатся по-новому мыслить, а значит, смогут применить этот подход к новым ситуациям в работе и личной жизни.

[ 261 ]

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

## Выявление иммунитета к изменениям

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

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

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

### Приступаем

Выбрать хорошую цель для работы над собой крайне важно. Вспомним, как мы помогали сотрудникам Питера Донована включиться в процесс (см. главу 2). На первой встрече мы

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

интересно общались три часа, но это ни к чему не привело. Только со второго раза мы смогли запустить процесс, который позже, по словам Питера, изменил ДНК руководства компании.

[ 263 ]

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

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

Но этого не произошло.

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

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

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

Питер и два его заместителя загорелись идеей попробовать еще раз, изменив подход. Они заметили, что их компания (как и многие другие) потратила много времени на оценку персонала, организацию обратной связи с руководством, постановку целей для улучшения качества работы, а в итоге год спустя осталась с тем же. По этому поводу у них было два соображения.

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

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

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

- От человека, у которого они в подчинении: «Если будешь работать над собой в этом направлении, шансы на премию (повышение и т. д.) значительно возрастут».
- От коллег: «Вот это, на мой взгляд, поможет тебе лучше работать в команде».



- Минимум от одного подчиненного: «Это позволит мне лучше справляться с обязанностями, которые вы на меня возлагаете».

[ 265 ]

Высшее руководство собрало варианты общей цели, предложенные непосредственными подчиненными, и обсудило их: «Действительно ли они так хороши? Приведут ли они к серьезным переменам в компании?» Также они выяснили, какую большую цель предложил бы *каждый из них* лично. Не остановились и на этом: тот же вопрос был задан инструкторам и даже некоторым собственникам, чтобы убедиться, что выбранные цели действительно стоящие. Работой они опрос не ограничи-ли. По словам Питера, они обсудили эту тему даже с членами семьи.

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

## Колонка 1: цель личного развития

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

Таблица 9.1. Личная карта иммунитета к изменениям

[ 266 ]

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

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

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

- Мне это важно. Если я смогу значительно улучшить навык, многое изменится. Я очень хочу научиться; нельзя откладывать. Дело не в том, что это хорошо, а в том, что мне это нужно, неважно почему.
- Это важно кому-то рядом. Я знаю, что другие высоко оценят мои усилия.

**Таблица 9.2.** Первый вариант цели Фреда

[ 267 ]

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

— Мне понятно, что успешный исход дела в первую очередь зависит от *меня*. Изменений, которые приведут к чему-то хорошему, предстоит добиваться *мне*. (По сути, человек с такой целью может испытывать другие чувства: «Если бы люди не надоедали мне своей скучной и неважной болтовней, я бы внимательнее их слушал».)

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

Хотя запись Фреда не противоречит никакому из критериев, мы нашли в ней недочет и покажем на его примере, как работать над черновиком. Фред выводит свою цель через отрицание, говоря, чего он *не* хочет делать («не отвлекаться, не быть нетерпеливым»). Как показывает наш опыт, лучшего результата люди добиваются, говоря о своих целях в утвердительной форме: какими они *хотят* стать, а не какими должны *перестать* быть. Фред переформулировал цель, как вы можете видеть в табл. 9.3. Если вы заметили за собой такое, советуем изменить формулировку.

## Колонка 2: смелая ревизия

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

Несколько уточнений, прежде чем вы начнете заполнять колонку 2.

- Чем конкретнее вы сможете описать свое поведение (что вы делаете, а что нет), тем лучше. Фред, например, сначала написал «Я раздражаюсь». Человек, который хочет научиться справляться со сложными разговорами, мог бы написать: «Мне неприятны конфликты». Оба варианта не годятся: они описывают ваше состояние, а не поведение. Мы уточняем: «Что вы *делаете* или *не можете сделать* в результате раздражения, дискомфорта или любого другого неприятного чувства?» Прежде чем вы запишете свои варианты, посмотрите, что изменилось в таблице Фреда.

Таблица 9.3. Исправленная карта Фреда

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

- Чем больше вы запишете и чем честнее будут ваши ответы, тем точнее окажется диагноз. Эти записи вам не придется никому показывать, поэтому будьте честны с собой. Цель не в том, чтобы пристыдить, смутить или

обвинить вас. Вы очень скоро поймете: чем точнее будет запись, тем больше вы обретете в конце.

- Важно, чтобы *всё*, что вы записываете, демонстрировало, как вы *противодействуете* своей цели. (Конечно, вы делаете что-то и *на благо* ей. Это хорошо, но суть в другом. Не нужно искать баланс. Вы больше узнаете об иммунитете, наблюдая за своими действиями или бездействием, которые *подрывают* усилия, направленные на достижение цели.)
- Также вы должны понимать, что мы не спрашиваем, *почему* вы так поступаете, не просим прекратить это и стать идеальным. Желание найти объяснение своим неудачам или разработать стратегию по избавлению от пагубных привычек на этом этапе бывает очень сильным. Оно и понятно: смотреть на список своих слабостей никому не приятно, хочется что-нибудь предпринять, чтобы он исчез из виду. Постарайтесь подавить этот порыв. Сейчас вы вдумчиво и честно описываете свое поведение, каким бы нелicenseприятным оно вам ни казалось.

Для примера изучите ответы Фреда в табл. 9.4.

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

Таблица 9.4. Вторая колонка Фреда

[ 270 ]

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

### Колонка 3: скрытые конкурирующие обязательства

[ 271 ]

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

#### Этап 1: заполняем коробку переживаний

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

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

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

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

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

[ 272 ]

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

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

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

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

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

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

Вот первые наброски Фреда.

Если я не позволю себе отвлекаться, какое самое мерзкое чувство испытаю? Первое, что приходит в голову, — скука, второе — раздражение. Я не переношу скуку, ненавижу заниматься ерундой. Это как ждать, пока самолет приземлится. Ждешь-ждешь посадки, а ее все нет, и сделать ничего нельзя. Я вынужден выслушивать много бесполезной информации от сотрудников: либо то, что я уже знаю,



либо то, что было сказано в первые пару минут разговора, а теперь пересказывается другими словами. Ненавижу это. Скука часто переходит в раздражение. У меня нет лишнего времени. У меня полно задач, которые я должен выполнить. Отсюда скука и раздражение. Вот два ужасных чувства, которые я испытываю.

[ 273 ]

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

Скука — одна из таких обложек. Нам скучно, потому что мы выпали из процесса. Но ведь это происходит не просто так! Часто мы отключаемся, чтобы не чувствовать чего-то ужасного. Что-то произошло очень быстро, за момент до того, как вы выпали из процесса и заскучали. В чем же ужас? Когда мы спросили об этом Фреда, он тут же перешел на более глубокий уровень: «Когда я не отключаюсь, разговаривая с детьми, мне кажется, что на все мои слова они закатывают глаза, а я из-за их презрения чувствую себя униженным. Это ужасное чувство. Когда я не отключаюсь в разговоре с женой, часто чувствую себя беспомощным: ситуации, которые она описывает, вне моего контроля. Я ничего не могу для нее сделать. Ненавижу это чувство».

Вот теперь мы оказались перед лицом страха!

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

Раздражение возникает в разных ситуациях. Я могу слушать кого-то, и вдруг его слова напоминают мне о том, что я должен делать. Если я сразу не подумаю об этом, то ужасаюсь, что один из шариков, которыми я жонглирую, вот-вот упадет. В моей жизни многое происходит,

[ 274 ]

а я, признаться, не очень организованный человек. Если я не буду обращать внимание на эти мысли, то могу забыть что-то важное, а это повлечет проблемы.

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

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

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

Именно это Фред записал в «коробку переживаний».

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

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

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

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

[ 275 ]

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

Это суть обязательств из колонки 3. Мы обязались не допустить того, чего боимся. Фред не просто боится выглядеть глупо: сам того не осознавая, он имеет обязательство *не выглядеть*

[ 276 ]

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

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

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

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

Читать дальше, пока вы не заполнили колонку 3, смысла нет. Уже готово? Теперь у вас есть какое-то представление об иммунитете к изменениям? Оно вас интригует? Обратите внимание на то, какие вопросы мы не задаем. Мы не спрашиваем, удалось ли вам что-то изменить. Вам и не должно так казаться.

Мы не спрашиваем, рады ли вы этому. Нравится ли вам узнавать, как устроен ваш иммунитет? Обычно никому не нравится.

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

[ 277 ]

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

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

— Он чувствует себя потерянным, потому что его раздражают противоречия.

[ 278 ]

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

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

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

Та дама начала заполнять таблицу не дослушав, и полнота, «единство», целостность картины бросились ей в глаза. Эта достойная, сдержанная, осанистая женщина в жемчуге выпалила, к удивлению и восторгу всех присутствующих: «Я скажу вам, что вы увидите. Вы увидите, как вас *поймали!*»

Это лаконично обобщает то, чего мы добивались: теперь вы ясно видите, как вашу главную цель «поймали» внутренние противоречия. У вас нет возможности двигаться вперед, потому что

любому искреннему намерению сделать шаг в правильном направлении противостоит равное ему по силе противоречие.

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

[ 279 ]

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

## Колонка 4: базовые допущения

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

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

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

Чтобы окончательно преодолеть иммунитет к изменениям, нужно прежде всего найти базовые допущения, на которых он держится. Мы используем это понятие, чтобы показать, что есть определенные способы понимания себя и мира (и отношений

с ним), которые мы воспринимаем как аксиомы, неопровержимые факты, точно характеризующие нас и мир.

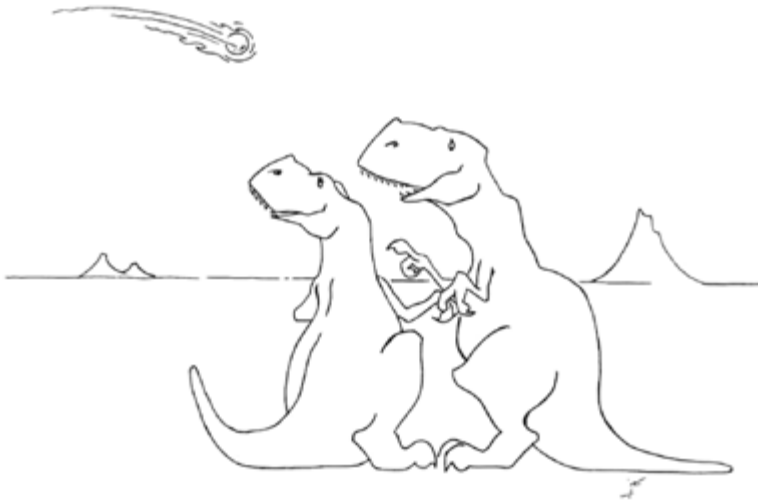
[ 280 ]

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

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

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

Есть целый класс искаженных допущений, которые сложно проверить, потому что мы изопренно не подпускаем к себе противоборствующую очевидность. Мы не замечаем явного: своих заблуждений. Мы продолжаем лететь вперед на самолете жизни с неправильными представлениями о реальности. За счет своего таланта нам удастся стабилизировать нарушенную аэродинамику искаженной ментальной модели. Мы удерживаем самолет в воздухе, но какой ценой!



Иными словами, любой образ мышления и любой способ конструирования реальности неизбежно имеют «слепые пятна».



Осложняет адаптивное изменение как раз наличие такого пятна; процесс *адаптации* будет включать диагностику и коррекцию зрения.

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

[ 281 ]

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

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

Теперь запишите все возможные базовые допущения, которые следуют из скрытых обязательств. Но для начала посмотрите, какие критерии Фред назвал важными для этих записей. Все перечисленное было верно в его случае и должно быть верно в вашем.

- Некоторые свои базовые допущения вы можете принимать за правду («Что значит я *допускаю*, что случится что-то плохое? Что-то плохое случится *обязательно!*»); в некоторых вы не до конца уверены («Я вижу, что это неправда, но веду и чувствую себя так, *как будто* это правда»); в других вы до конца не уверены («Что-то мне подсказывает, что чаще всего так и есть, но до конца я не уверен»). Но вы когда-то чувствовали или чувствуете до сих пор, что каждое ваше базовое допущение — правда. Возможно, вы правы. Мы не говорим, что все наши базовые допущения ложны. Но до тех пор, пока они скрыты, у нас нет возможности проверить их справедливость.

Таблица 9.6. Полная карта иммунитета Фреда

[ 282 ]

| 1. Обязательство (цель личностного развития)                          | 2. Вместо этого делаю / не делаю                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 3. Скрытые конкурирующие обязательства                                                                                                                                                                                                   | 4. Базовые допущения                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Лучше слушать (жить настоящим, быть внимательным, терпеливым).</p> | <p>Я переключаюсь с одного на другое.</p> <p>Я начинаю смотреть в телефон.</p> <p>Мысленно, а иногда и на бумаге перечисляю, что еще должен сделать.</p> <p>Когда общаюсь с клиентом, начинаю обдумывать ответы на его реплики и перестаю слышать, что он говорит.</p> <p>При разговоре с дочерью думаю о том, что она делает не так, и не слышу, что она говорит.</p> <p>При разговоре с женой часто думаю: «Это не срочно», и мое внимание автоматически переключается на то, что я считаю срочным.</p> | <p>Не выглядеть глупо.</p> <p>Не быть униженным.</p> <p>Не чувствовать себя беспомощным.</p> <p>Не терять контроль.</p> <p>Не допустить серьезной ошибки самому и не позволить это сделать другим (особенно тем, за кого я отвечаю).</p> | <p>Я думаю, что с детьми имею право ошибиться определенное число раз (если они будут думать, что я «тупой», слишком часто, они перестанут меня слушать).</p> <p>Я полагаю, что плохо, когда дети игнорируют и высмеивают то, что ты говоришь; чем так, лучше не общаться.</p> <p>Я полагаю, что жена хочет, чтобы я помогал решать ее проблемы, о которых она мне рассказывает.</p> <p>Я полагаю, что нужно помогать другим сделать шаг в верном направлении.</p> <p>Я полагаю, что когда я чувствую себя беспомощным, то не могу внимательно слушать другого.</p> |

|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  | <p>Я полагаю, что когда я не контролирую ситуацию, она ухудшается.</p> <p>Я полагаю, что если серьезно ошибусь, то не смогу наверстать упущенное.</p> <p>Я полагаю, что если не буду помогать детям и сотрудникам избегать ошибок, стану безответственным, позволю семье и компании развалиться, и все будут несчастны.</p> |
|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

[ 283 ]

- Понятно, как каждое из базовых допущений, принятых за истину, формирует одно или больше конкурирующих обязательств (например, если я, ошибившись, точно не смогу наверстать упущенное, мое обязательство не допустить серьезную ошибку вполне логично). Базовые допущения в целом делают обязательства из колонки 3 неизбежными, и так они поддерживают иммунную систему: скрытые обязательства возникают на основе базовых допущений и провоцируют поведение, которое мешает добиться цели.
- Перед нами открывается большой мир, в который раньше нам нельзя было заходить. Базовые допущения — табличка «Опасно! Не влезай!» на дверях в новый мир («Я мог бы, хоть теоретически, шагнуть в мир, где не могу все контролировать, чувствую себя беспомощным. Я мог бы шагнуть в мир, где не лезу с советами, когда меня не просят, мои дети более снисходительны, чем

я себе воображаю», и т. д.). Нельзя исключать, что предупредительный знак вполне уместен и игнорировать его не стоит, но может случиться и так, что из-за собственных убеждений вы будете вынуждены тесниться в нескольких маленьких комнатах огромного особняка вашей жизни.

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

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

## Преодолеваем иммунитет к изменениям

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

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

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

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

[ 286 ]

Во-первых, не бойтесь. Работа по преодолению иммунитета не растянется на годы. Много личного или рабочего времени на ее выполнение не требуется. Если вы найдете полчаса в неделю, то, как и многие другие, заметите впечатляющие изменения уже через три месяца. Вам не удастся легко пройти путь, описанный в этой главе. Вы можете сначала прочесть ее, чтобы понять, куда двигаться. Но если вы хотите пройти путь до конца, вам нужно регулярно откладывать книгу в сторону и *действовать*.

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

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

### **Разминка: готовимся к старту**

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

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

### **Игра: делаем все возможное**

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

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

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

*Проверка базовых допущений.* Сознательно сделайте то, что противоречит вашему базовому допущению, и посмотрите, что произойдет. Задумайтесь, так ли неоспоримы ваши убеждения. Выполните это упражнение несколько раз, постепенно увеличивая сложность.

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

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

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

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

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

Из предыдущих глав вы узнали, как все это происходит на практике; особенно хорошо это видно на примерах Дэвида и Кэти (главы 5 и 6). Здесь мы расскажем о сути процесса: о том, что повторяется каждый раз, на что уходит больше всего времени и что

становится главным рычагом для преодоления иммунитета — а именно о планировании, проведении и осмыслении базовых допущений.

### Планирование проверки

Цель любой проверки — посмотреть, что произойдет, если вы поведете себя не так, как привыкли, и как новое поведение скажется на вашем убеждении. От вас *не* требуется тут же измениться к лучшему. Вам нужно кое-что узнать о своем убеждении. Как показывает опыт, людям трудно придерживаться этого принципа. Поэтому, прежде чем вы возьметесь за дело, мы расскажем о самых трудных моментах при планировании проверки.

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

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

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



- Какое базовое допущение встало у вас поперек пути?
- Отказ от какого допущения привел бы к самым положительным изменениям?
- Действительно ли ваше допущение настолько страшное, что вы никогда не решитесь его проверить? Подсказка: допущения со словами вроде «умереть», «быть уволенным», «нервный срыв» еще не дозрели для проверки. (Но не забывайте о них, такой драматизм имеет свои преимущества. Вам нужно понять, что конкретно ведет к катастрофе. Например: «Я полагаю, что, если не соглашусь с руководителем, он меня уволит» превращается в «Я полагаю, что, если скажу то-то и то-то, мой руководитель рассердится», или «Я полагаю, что, если мой руководитель рассердится, он не оценит меня по заслугам», или «Я полагаю, что, если мой руководитель однажды не оценит меня по заслугам, он перестанет меня ценить вообще».)
- Что может поставить под сомнение ваше базовое допущение? Можно ли его опровергнуть?

[ 289 ]

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

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

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

Теперь ваша очередь сформулировать свое базовое допущение для проверки.

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

[ 290 ]

Я полагаю, что если...

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

Затем подумайте, какую информацию вам нужно собрать в ходе исследования. Она может быть внешней (реакция людей на ваше новое поведение) и внутренней (ваши мысли и чувства). Теперь можно прикинуть, какие результаты заставят вас усомниться в верности базового допущения. Это важный момент. Если у вас нет предположений, какая информация может продемонстрировать ошибочность допущения, проверка организована плохо. В таком случае вам следует вернуться назад.

## Проверка базового допущения Сью, часть 2

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

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

Затем подумала, кому именно могла отказать.

После чего потренировалась: «Да, непростая ситуация. Могу представить, каково тебе. Тебе нужно обратиться к такому-то. Я его знаю лично — хочешь, помогу

связаться с ним?»; «Мне не безразличны ваши проблемы, я готова вас выслушать, даже если ничем конкретно не могу помочь»; «Я не могу вмешиваться, ведь это между вами. Но наши отношения, отношения внутри коллектива важны. Тебе нужно поговорить с ней или с ее руководителем».

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

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

Клаус из тех, кто четкого плана не имел. Оно и к лучшему: ведь он был убежден, что хороший результат без тщательного планирования невозможен. Планирование проверки в его случае заключает в себе парадокс. Мы работали со многими, кто разделял подобные убеждения. Таким людям важно суметь провести проверку без лишней подготовки, попыток все контролировать, не вдаваясь в подробности процесса. В случае Клауса слишком тщательное планирование имело бы обратный эффект: того же результата он мог добиться, приложив гораздо меньше усилий!

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

Это действительно была проверка, а не эпизод из офисной жизни. Клаус проанализировал последствия

своего спонтанного действия. Подробнее об этом мы расскажем чуть позже.

[ 292 ]

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

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

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

Хорошая проверка отвечает следующим критериям.

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

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

[ 293 ]

- 1а. Запишите, что вы собираетесь делать. (Важно, чтобы ваши действия отличались от привычного поведения, согласующегося с базовым допущением.)
- 1б. Что вы планируете узнать о своем базовом допущении после проверки?
- 2а. Какую информацию вы хотите собрать? Реакция людей, *ваши чувства* могут также стать важными источниками информации.
- 2б. Как эта информация поможет вам убедиться в своей правоте или поменять базовое допущение? (Как вы поймете, что базовое допущение (БД) верно? Как вы узнаете, что нужно пересмотреть его?)
- 2в. Может ли кто-нибудь дать вам совет, наблюдать за вами, высказать свое мнение в конце проверки?
3. Соответствует ли ваша проверка следующим критериям.
- Это безопасно? (Если случится худшее, вы сможете это пережить?)
  - Это связано с вашим БД? (См. пункт 2б.)
  - Это действенно? (Проверка действительно помогает оценить ваше базовое допущение? См. пункт 1б.)
  - Надежны ли источники информации? (Люди, которые участвуют в проверке, не слишком от вас отстранены, но и не слишком вам покровительствуют; ситуации — не слишком вам комфортны, но и не слишком неприятны.)
  - Может ли проверка укрепить базовое допущение? (Она точно приведет к нежелательным последствиям, о чем и говорит вам ваше убеждение? Вы настроились на поражение? Сможете ли вы получить информацию, которая разубедит вас?)
  - Выполнима ли она в ближайшее время? (Человек или ситуация, которые вам нужны для проведения эксперимента, доступны; вы знаете, как выполнить запланированное; вы можете провести проверку уже на следующей неделе.)

[ 294 ]

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

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

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

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

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

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

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

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

- Придумайте запасные стратегии, чтобы справиться с тем, что может вызвать у вас негативные эмоции. [ 295 ]

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

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

### Проверка базового допущения

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

[ 296 ]

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

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

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

1. Что вы реально сделали?

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

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

### Интерпретация проверки

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

Лучше всего проиллюстрировать этот этап помогут примеры знакомых нам Сюю и Клауса. Посмотрим, что сделали они, какую



информацию собрали, как ее осмыслили. Потом проанализируем ваши результаты.

[ 297 ]

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

Проверка Сью заключалась в следующем: когда коллега, перед которым она чувствовала себя уверенно, начал рассказывать ей о своих проблемах с другим членом коллектива, Сью сказала, что не хочет вмешиваться, и посоветовала ему поговорить напрямую с тем человеком.

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

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

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

А что там с Клаусом?

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

[ 298 ]

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

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

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

нас останавливает, а значит, сможем пересмотреть свое базовое допущение.

- Одна проверка не может дать полной картины базового допущения. [ 299 ]

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

1. Посмотрите на информацию, которую вам удалось собрать. Какое объяснение вы можете ей дать?

2. Как иначе можно ее интерпретировать? Когда нами владеют базовые допущения, они ведут нас в предсказуемом направлении: туда, где будут процветать и дальше. Если заставить себя найти по крайней мере одно альтернативное объяснение произошедшему, можно получить противодействие от этой привычки.

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

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

Как следует из последнего пункта, проверки следует проводить несколько раз. Закончив первое исследование и сделав выводы, мы планируем следующее, чтобы узнать что-то новое о своем базовом допущении. Дэвид, Кэти, Сью, Клаус проводили проверки неоднократно, и это позволило им постепенно пересмотреть базовые допущения. Второй и третий тесты часто

[ 300 ]

становятся логическим продолжением первого. Они различаются участниками, обстоятельствами и уровнем риска. В большинстве случаев именно совокупный результат нескольких тестов начинает менять иммунитет к переменам (не стоит забывать, что именно в этом состоит наша основная цель). Когда базовое допущение сводится на нет, необходимость в обязательстве из колонки 3, защищающем нас, пропадает, и мы перестаем создавать себе препятствия собственным поведением, описанным в колонке 2.

### Проверка базового допущения Сью, часть 4

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

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

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

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

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

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

[ 301 ]

### Проверка базового допущения Сью, часть 5

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

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

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

### Проверка базового допущения Сью, часть 6

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

[ 302 ]

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

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

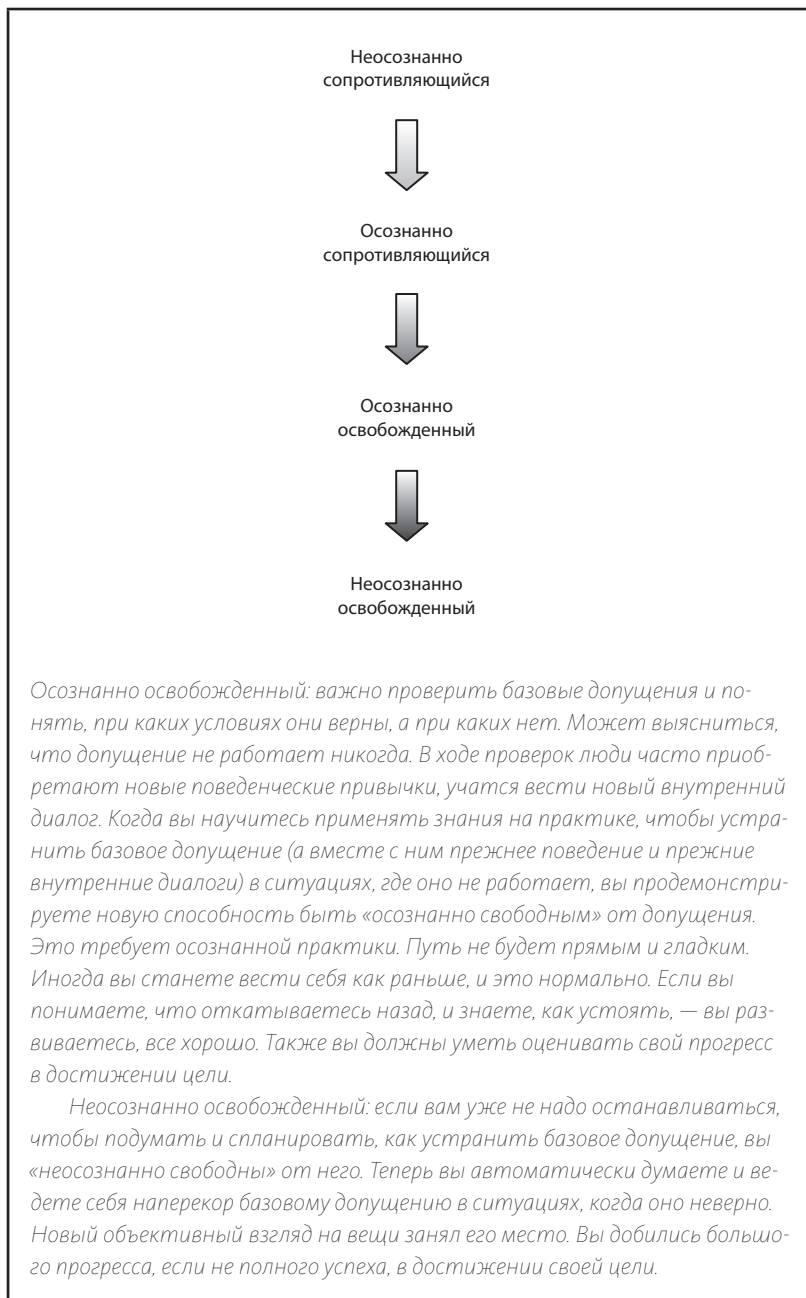
Пришло время и вам провести вторую проверку. Инструкция напомнит, как организовать все три этапа (планирование, проведение и осмысление).

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

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

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

Какое из этих определений вам подходит? Если вы считаете, что еще «неосознанно свободны», выполните следующее упражнение, чтобы убедиться, что это действительно так. Если же ваше нынешнее отношение к своим базовым допущениям вы можете описать как «осознанно свободен», стоит выбрать один из двух предложенных вариантов, чтобы полностью взять под контроль свою иммунную систему и добиться поставленной цели.



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

[ 304 ]

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

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

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

### Упражнение Кэти

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

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

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



Вы знаете, при каких условиях ваше базовое допущение может оказаться верным? Опишите конкретную ситуацию: с кем, что, где, когда.

[ 305 ]

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Если кто-то скажет то, что меня раздражает, я говорю себе: «Сохраняй спокойствие и уважение. Это не конец света. Ты контролируешь ситуацию. Ты можешь с уважением выслушать, а потом вежливо не согласиться».

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

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

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

Я научилась лучше распоряжаться временем.

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

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

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

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

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

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

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

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

[ 307 ]

*Постоянно.*

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

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

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

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

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

Что помогло вам измениться?

*Самое важное — я осознала, что все мои базовые допущения рождены страхом. Я боялась, что у меня отнимут самое дорогое, и поэтому постоянно пыталась доказать, что я хорошая, а значит, отнимать у меня это нельзя.*

*Оказывается, все эти годы я переживала и всего боялась из-за того, что когда-то меня не взяли в медицинский. Это открытие тоже было очень важным. Я вдруг поняла, что из-за этого считала себя недотепой. Я никогда не говорила об этом вслух, просто делала все, чтобы подобное никогда со мной не случилось. Я испытала огромное облегчение, когда скинула с себя этот груз. Это очень выматывает эмоционально. Теперь я наконец освободилась.*

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

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

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

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

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

Теперь пришло время выполнить это упражнение самостоятельно по плану из формы 10.5. Потом задайте себе вопрос: что

вы испытываете по отношению к себе, добившись таких высоких результатов в этом непрестом деле?

[ 309 ]

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

1. На какой стадии развития, по вашему мнению, вы сейчас находитесь?
2. Вы знаете, при каких условиях ваше базовое допущение может оказаться верным? Опишите конкретную ситуацию: с кем, что, где, когда.
3. Вы представляете, при каких условиях ваше базовое допущение неверно? Опишите конкретную ситуацию: с кем, что, где, когда.
4. Проявляется ли ваше базовое допущение в неподходящих ситуациях? Если да, опишите условия, при которых вы действуете в соответствии со старыми моделями поведения, связанными с базовым допущением. Что до сих пор цепляет вас за него?
5. Есть ли у вас способы «слезть с крючка» (например, внутренний диалог, который возвращает в реальность), которые вы можете легко использовать, если базовое допущение дает о себе знать?
6. Удалось ли вам выработать новые поведенческие привычки или составить новые внутренние диалоги для ситуаций, которые раньше активировали ваше базовое допущение?
7. Часто ли вы используете свои техники, чтобы не попадать на крючок к прежним привычкам, освободиться от старых шаблонов?
8. Назовите ситуации, в которых ваше базовое допущение больше не действует. Какие новые идеи об «устройстве мира» у вас появились?
9. Что помогло вам измениться?

## Идем дальше

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

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

**Таблица 10.1.** Карта иммунитета

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

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

[ 311 ]

\*\*\*

В главах 9 и 10 основной упор сделан на *индивидуальную* работу над собой, но *коллективы* (отделы, руководство и целые организации) имеют свой иммунитет к изменениям. И, как вы помните из главы 4, некоторые добились серьезных успехов. Вспомните хотя бы больницу, которой удалось значительно сократить выдачу рецептов пациентам, склонным к регулярному и бездумному потреблению наркосодержащих препаратов, и улучшить общий уровень доверия между врачами и медсестрами, хотя раньше это казалось неосуществимым. В следующей главе мы подробно рассмотрим, как создать коллективную карту иммунитета.

## Выявляем коллективный иммунитет к изменениям

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

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

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

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

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



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

[ 313 ]

- Ваш коллектив хочет добиться лучших результатов в каком-то деле. Перед вами стоит важная цель, которой вы не можете добиться или уже слишком долго над ней работаете. Возможно, у вас есть проблемы вроде: «Мы строим грандиозные планы, но не выполняем их»; «Мы не спрашиваем друг с друга»; «Мы слишком зациклены на защите своей территории».
- У коллектива есть желание (в идеале) или хотя бы готовность взглянуть на себя со стороны, чтобы лучше в себе разобраться.
- Хотя в группе чувствуется напряженность, нет единства или взаимного доверия, разногласия в целом не столь велики, чтобы велось явное или скрытое противостояние. Коллектив нельзя назвать сплоченным, но и гражданской войны нет.

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

- Если в коллективе нет подгрупп и работает не больше 12 человек (это может быть отдел или группа, занимающаяся одним проектом), можно проводить совместную диагностику.
- Если в коллективе нет подгрупп, но больше 12 человек (скажем, отдел крупной компании или руководители крупного подразделения), можно разделиться примерно по восемь человек (каждая подгруппа — целое в миниатюре), провести несколько проверок, проанализировать их и составить улучшенную общую карту иммунитета с учетом особенностей каждой подгруппы.

[ 314 ]

- Если в коллективе есть подгруппы (например, разные отделы в компании), каждая из них может провести свою диагностику. Но создавать общую карту не стоит, лучше проанализировать каждую часть отдельно.
- Если для диагностики невозможно собрать весь коллектив (не у всех есть время или желание либо коллектив слишком большой), можно сформировать рабочую группу, которая или проведет личную диагностику, или будет делиться результатами со всеми.
- Даже если участвовать не может никто, провести коллективную диагностику реально, основываясь на личных наблюдениях. Но важно помнить, что в лучшем случае это будут догадки о том, что записала бы группа, прими она участие в эксперименте, и что образ, который вы создадите, заставляет задуматься над ситуацией, но не обязательно соответствует истине.

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

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

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

[ 315 ]

## Этап 1: поставить общую цель

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

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

Затем группе нужно дать время на обсуждение записанного в колонке 1, чтобы она выбрала одну общую цель. Многие группы, еще не дойдя до скрытых обязательств, считают, что этот этап уже открывает на многое глаза и имеет принципиальное значение. Если спросить группу о ее целях, часто возникают ответы вроде «нам нужно быть лучше/более...» («нам нужно лучше вдохновлять молодых сотрудников»; «нам нужно быть более предприимчивыми»). Но если вы опросите пятерых членов группы по отдельности, то получите пять разных ответов. Один,

[ 316 ]

например, считает, что их команде руководителей стоит заряжать подчиненных энергией; другие полагают, что дело не в личном обаянии лидера, а в том, чтобы у него были желание и время помогать молодым коллегам. Кто-то считает, что *быть предпримчивым* — значит охотиться на новых клиентов, другой — что нужно работать с уже имеющимися.

**Таблица 11.1.** Форма для создания карты коллективного иммунитета

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

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

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

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

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

[ 317 ]

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

Это задание *каждый раз* ненавязчиво подстегивает группу к самоанализу. В отличие от индивидуальной работы, людям не нужно заполнять целиком колонку 3, чтобы получить пользу от процесса. Каждая колонка вызывает обсуждение, способствующее взаимопониманию и сплоченности в коллективе.

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

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

[ 318 ]

подаваться. Никому не нравится смотреть на список своих недостатков, хочется что-нибудь предпринять, чтобы они исчезли. Подавляйте в себе эти порывы. Сейчас вы должны углубиться в суть и отвечать на вопросы как можно честнее. Достаточно описать поведение во всем его блеске.

Последний критерий подходит исключительно для коллективной диагностики.

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

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

- Мы не очень внимательно слушаем друг друга. Мы предпочитаем говорить.
- Мы обсуждаем друг друга «за спиной».
- Мы позволяем интересующим нас лично вопросам брать верх над вопросами, которые интересуют весь коллектив.
- В непонятных ситуациях мы руководствуемся не лучшими, а худшими намерениями.
- Мы избегаем трудных разговоров.
- Мы не стараемся прислушиваться к тому, что действительно интересует наших товарищей.
- Мы не делимся информацией.
- Мы создаем и закрепляем существование таких систем стимулирования, которые поощряют за достижения прежде всего конкретных сотрудников, а не коллектив.

- Мы слишком критично относимся друг к другу.
- Мы создаем кланы и группировки и сотрудничаем только в их рамках.
- Мы одновременно суетимся в поисках клиентов и демонстрируем свою занятость, пытаясь заслониться от спадов и тяжелых времен.
- Мы состязаемся за младших партнеров, которых хотим привлечь к нашим проектам.

[ 319 ]

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

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

Мы уверены, что, заполняя колонку 2, ваша группа испытает не разочарование, а облегчение от того, что вы наконец назвали вслух и взяли под контроль то, о чем всем давно известно. Вы

[ 320 ]

никого не обвиняете, неставляете жертвой, вам хватит сил вынести этот неприглядный образ в зеркале. Такая смелая ревизия делает коллектив более сплоченным.

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

### Этап 3: выявляем конкурирующие обязательства

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

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

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

Когда люди видят чужие карты иммунитета, они часто говорят: «Удивительно, насколько коллектив честен с собой! С моим



отделом так бы не вышло». Но когда группы начинают работу над коллективной картой, обычно они понятия не имеют, что способны на такие откровения и что «быть честным» не так уж сложно. В большинстве случаев группа *не подозревает* о защитных механизмах своего иммунитета. Они волшебным образом проявляются в колонке 3, как изображение на фотобумаге.

[ 321 ]

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

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

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

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

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

- Каждое обязательство из колонки 3 играет роль *коллективного защитного механизма*. Они тесно связаны с неким общим беспокойством или страхом. В главе 4

[ 322 ]

сотрудники компании профессиональных услуг записали в колонку 2, что любое решение, в принятии которого они не участвовали, они не считали «настоящим» и испытывали тревогу. В попытке изменить положение они пришли к консенсусу: «Чтобы считать решения, в принятии которых мы не участвовали лично, настоящими, нужно доверять коллегам, верить, что они учитывают наши интересы, что мы все заодно. Мы боимся зависеть друг от друга, казаться беспомощными». Так открылся страх коллектива. Конкурирующее обязательство, защищающее группу, было сформулировано: «Мы обязались не полагаться на других и никогда от них не зависеть».

- Каждое скрытое обязательство объясняет поведение из колонки 2. Это логично. (Если люди обязались ни в чем не зависеть друг от друга, понятно, почему они никого не допускают к принятию серьезных решений.)
- Группа видит, почему достичь успеха, изменив поведение, не получится: ведь оно служит очень важной цели.
- Наконец, группа замечает, что их лебедь намерений рвется в облака, а щука действий тянет в воду, и понимает, почему всем кажется, что решить эту головоломку невозможно.

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

Есть еще один важный момент, который не стоит упускать из виду. Даже если перед вами начала вырисовываться общая картина, может показаться, что упущено что-то важное. Вы думаете: «Мы сделали все, как было сказано, но карта никого

не впечатлила. Никаких новых дверей мы не открыли, никаких озарений не случилось. Никаких “вот это да, какая честность”».

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

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

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

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

Второй вариант иллюстрирует группа университетских библиотекарей. Они поставили цель заявить о себе, перестать быть простыми исполнителями указаний от факультетов

[ 323 ]

[ 324 ]

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

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

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

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

Если вы успешно справились со всеми трудностями, ваша групповая карта теперь точно должна понравиться и уму,

и сердцу: вы *увидите* стройную систему вашего нежелания меняться; *почувствуете* интерес и азарт. Если все так, вам наверняка еще и жутко любопытно, *как от этого избавиться*. Значит, [ 325 ]  
пора переходить к следующему этапу.

#### Этап 4: выявляем коллективное базовое допущение

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

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

Новый этап и следующее коллективное обсуждение укажут выход из сложившейся ситуации. Дайте людям несколько минут на заполнение колонки 4. Пусть они посмотрят на заполненные столбцы и ответят на вопрос «Какие допущения, которые мы

принимаем за истинные, заставляют нас брать на себя конкурирующие обязательства (которые, по сути, владеют нами)?».

[ 326 ]

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

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

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

**Таблица 11.2.** Коллективная карта университетских библиотекарей

[ 327 ]

| 1. Наша цель<br>(общее обяза-<br>тельство)                                                                                                                            | 2. Смелая кол-<br>лективная ин-<br>вентаризация<br>(вместо этого<br>мы делаем /<br>не делаем)                                                                                                                                                                                                                   | 3. Коллектив-<br>ные конкури-<br>рующие обяза-<br>тельства                                                                                                                                                                                                                                            | 4. Коллектив-<br>ные базовые<br>допущения                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Заявить о себе, перестать быть простыми исполнителями указаний, поступающих от факультетов и администрации, принимать полноценное участие в управлении университетом. | Мы не стремимся принимать участие в общих собраниях.<br><br>Мы не высказываем свое мнение, когда есть возможность повлиять на какое-то решение.<br><br>Мы не развиваем свою позицию по вопросам, которые имеют для нас большое значение, даже когда знаем, что скоро они будут вы-<br>ставлены на повестку дня. | Мы обязались не браться за дела, в которых можем выглядеть некомпетентными или наивными.<br><br>Мы обязались не попадать в неловкое положение перед «клиентами» и руководством.<br><br>Мы обязались не выяснять, чего нам не хватает, чтобы принимать полноценное участие в управлении университетом. | Мы полагаем, что кафедры и администрация многого от нас ждут, хотя бы, чтобы мы тут же оправдали их ожидания, и если мы этого не сделаем, будут плохо о нас думать.<br><br>Мы полагаем, что, если однажды скажем глупость, нас сочтут дураками.<br><br>Мы полагаем, что должны уметь все и сразу, что нам нельзя учиться.<br><br>Мы полагаем, что способности либо есть, либо нет. Развить их невозможно. |

Важно, чтобы во время этой беседы все участники понимали, что сейчас перед ними *не* стоит задача решить проблему или обсуждать верность базовых допущений. Некоторые могут казаться неоспоримыми («Что значит, мы *допускаем*, что случится

[ 328 ]

что-то плохое? Что-то плохое случится *обязательно!*»). Другие покажутся явно ошибочными («Мы сами знаем, что, если здраво на это посмотреть, можно увидеть, что это все не так»). А в некоторых все будут сомневаться («Что-то мне подсказывает, что чаще всего так и есть, но до конца я не уверен»).

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

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

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

И все же в большинстве случаев ответы будут положительными. Цели останутся так же важны, а перед вами начнут вырисовываться контуры образа мыслей, который затрудняет их достижение. Это послужит мотивацией для следующего этапа — преодоления коллективного иммунитета.



## Этап 5: готовимся проверить базовые допущения

[ 329 ]

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

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

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

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

[ 330 ]

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

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

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

Наш опыт подсказывает, что самый крепкий фундамент для прогресса в самых, казалось бы, неразрешимых ситуациях

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

[ 33 ]

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

# Развивай себя сам

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

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

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

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

В этой книге мы попытались обобщить свой 25-летний исследовательский и практический опыт и описали явление, которое, по нашему мнению, лежит в основе индивидуального и коллективного сопротивления изменениям, а также как его

обойти. Руководители и организации, которые умеют управлять иммунитетом к изменениям, преуспеют больше остальных в ближайшие десятилетия. Они будут подавать пример другим. Конкуренты будут уважать их больше остальных, а сотрудники — гордиться ими.

[ 333 ]

## Как руководитель может подать пример

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

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

«Все мы можем продолжать развиваться».

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

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

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

1. Вы признаёте, что «жизнь после школы» есть, что и во взрослом возрасте можно непрерывно расти и развиваться.
2. Вы различаете понятия технического и адаптивного обучения.
3. Вы имеете и стимулируете мотивацию к развитию.
4. Вы понимаете, что изменение сознания, мировоззрения и образа мышления — процесс не мгновенный и непростой.
5. Вы понимаете, что структуры сознания формируют мысль и чувство, поэтому их изменение (и смена образа мышления) должны задействовать голову и *сердце*.

[ 334 ]

6. Вы понимаете, что изменение только образа мышления или только поведения не ведет к трансформации и необходимо задействовать обе сферы, *чтобы они оказывали трансформирующее влияние друг на друга.*
7. Вы создаете безопасное пространство, в котором людям проще брать на себя риски, связанные с преобразованием их сознания.

Мы разъяснили каждый из пунктов подробно и предлагаем вам изучить их и проверить свой настрой, настрой вашего коллектива или всей организации. Но старайтесь не просто ставить галочку напротив пункта, с которым согласны. Здесь важен сам процесс. Насколько простым или сложным окажется следующий этап? Что важнее сделать сначала?

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

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

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

в операционную систему, вместо того чтобы значительно усовершенствовать ее саму.

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

[ 335 ]

Мы не считаем, что существующие формы профессионального развития исчезнут. Это подходящий способ *передать информацию* сотрудникам, чтобы они могли формировать новые навыки и решать технические задачи. Исчезнет наша вера в них как в единственный способ удовлетворить все потребности в обучении.

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

## 2. Вы различаете понятия технического и адаптивного обучения

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

Мы уже слышали подобное от одного из наших клиентов, ответственного за корпоративное обучение: «Руководители отделов отправляют к нам своих сотрудников в надежде, что они

[ 336 ]

вернутся и будут делать то, что до сих пор не умели. В большинстве случаев, чтобы оправдать их надежды, нам следовало бы учить людей меняться, но мы этому не учим. И я не знаю ни одного корпоративного университета, который бы это делал.

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

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

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

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

Работники школы и менеджеры банка оказываются в *классах* — среди случайно встретившихся людей, с которыми проведут вместе какое-то время, но с которыми у них нет ни общей цели,



ни взаимной ответственности друг перед другом; а по окончании семинара все разойдутся в разные стороны. Люди, у которых они в подчинении и которые отправляют их на занятия, искренне верят в расплывчатое понятие, фигурирующее во всех современных программах профессионального развития, а именно «передачу знаний». Они надеются, что люди что-то запомнят и, вернувшись, применят новые знания на практике.

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

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

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

В будущем лидеры сферы организационного обучения будут использовать ориентированные на результат, а не стандартную программу подходы к взрослому развитию, как показано в табл. 3.1.

[ 338 ]

Организаторы поймут, что программы, направленные на передачу информации, устарели. Они будут отдавать предпочтение программам, основанным на реальной работе людей. В таких группах у участников есть общая миссия, выходящая за пределы коллективного обучения, но тесно с ним связанная. Поскольку каждый день они решают свои насущные проблемы, им интересно наблюдать, как их коллеги меняются в лучшую сторону. Им хочется способствовать этим переменам. Они ценят происходящие с ними изменения.

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

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

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

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

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

[ 339 ]

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

Как ни парадоксально, даже те организации, которые знают, что такое менеджмент качества, рассуждают о «постоянном улучшении» процессов и систем, как правило, *не* задумываются о постоянном развитии человеческих способностей. Поскольку большинство системных улучшений требуют адаптивных изменений, здесь недостаточно реконструкции структуры или процессов: необходимо преобразовать талант, который смог бы *обеспечить* реконструкцию. Именно поэтому столько блестящих стратегий ни к чему не приводят, несмотря на положительное отношение участников и искреннее желание руководителя воплотить задуманное в жизнь.

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

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

возрасте, понятно, что периодического отдыха и восстановления недостаточно для преобразования таланта?

[ 340 ]

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

- Мы могли бы прийти к вам в офис, спросить любого сотрудника (вас в том числе), над чем он лично работает, чтобы стать лучше, и он без труда бы нам ответил.
- Каждый на любом уровне, будь то новый сотрудник или основатель компании, работал бы над решением *правильной проблемы* для личностного развития. Ее решать не нужно — она «решает» вас сама. Люди скажут, ради чего хотят измениться (а не перечислят несколько технических навыков, которые хотели бы приобрести).
- Они бы назвали способ, который позволяет им постоянно работать над своим развитием.
- Они бы назвали имя по крайней мере одного человека в организации, о целях которого знают и которого поддерживают.
- Наконец, каждый мог бы сказать, почему ему так важно измениться, какую пользу принесут эти перемены организации и ему лично.

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

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

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

[ 341 ]

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

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

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

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

Мы хотим донести до вас одну очень важную мысль: дело не в том, что вам нужно терпение, чтобы усвоить взгляд на мир, понимающий процессы развития сознания в людях, а в том, что

[ 342 ]

*принятие такой перспективы само по себе станет для вас огромным источником терпения.* Вы нетерпеливы, думая, что *можете* идти быстрее. Когда вы приобретаете перспективу, открываемую исследованиями психического развития человека, то становитесь терпимее. Из луковицы тюльпана вырастает красивый цветок, из гусеницы — бабочка с красивыми крыльями. И вы не требуете, чтобы они развивались быстрее.

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

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

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

Думаем, не нужно спрашивать, понимаете ли вы, что чувства людей играют важную роль и на работе. Вряд ли руководители не подозревают о существовании эмоционального мира подчиненных. Однако, как выясняется, большинство из них не имеет понятия, как конструктивно и эффективно задействовать эту силу в бизнесе. В результате либо они просто не обращают внимания на чувства людей в надежде, что все решится само,

перекладывают ответственность на других («Пусть об этом думает кадровик или коуч»), либо откладывают решение на потом («Проведем семинар, там этим займутся специалисты»).

[ 343 ]

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

Но нужно понять: разница между *работоспособностью* и *эффективностью* важна в этом деле так же, как и в любом другом, и выиграть в первом, отказавшись от второго, — победа сомнительная. Взгляд, учитывающий развитие сознания человека, подразумевает, что путанные и требующие много времени обучающие программы без попыток выявить ограничения мировоззренческих систем и образа мышления участников почти ничем не смогут способствовать трансформации работы в компании. Это значит не забывать, что люди остаются людьми и на работе и, пока мы не найдем способ задействовать их внутренний и психоэмоциональный мир в профессиональной среде, мы не добьемся самых важных целей в бизнесе. Жесткое противопоставление общественного и частного, «работы» и «личного» наивно и непродуктивно.

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

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

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

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

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

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

Опыт показывает, что простым созерцанием не преодолешь неприятие перемен и не изменишь соответствующий образ мышления. Но нельзя и просто навсегда изменить поведение из колонки 2. Вместо этого мы должны заняться *праксисом*: практической деятельностью, нацеленной на исследование возможности изменения наших личностных и организационных теорий (тех самых, которые лежат в основе базовых допущений).

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



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

[ 345 ]

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

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

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

Даже если вы помогаете людям, стремящимся преодолеть иммунитет к переменам, в обстановке полной конфиденциальности в формате индивидуального коучинга, важно понимать: все их попытки — даже успешные — вначале обязательно приведут к «распаду», и лишь потом откроется способ более продвинутого

[ 346 ]

собрания всего воедино. Когда вы увидите, что кто-то намеренно вышел за пределы своей компетенции и зоны комфорта, и засомневаетесь, что его старания могут куда-то привести, вспомните о своем скептицизме: «Каким он был, таким и останется, ничто его не изменит». И посмотрите еще раз. Вы увидите (хотя пока это выглядит нелепо) первый признак изменений, которые считали невозможными. Да, пока хвастаться нечем, но уже можно похвалить человека. Даже нужно.

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

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

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

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

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

[ 347 ]

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

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

\*\*\*

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

\*\*\*

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

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

[ 348 ]

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

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

Желаем вам высоко взлетать и мягко приземляться.

# Благодарности

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

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

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

[ 350 ]

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

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

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

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

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

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

Мы очень благодарны всем нашим друзьям и единомышленникам: Карен Ака, Марии Эриас, Элизабет Армстронг, Майклу Бадеру, Марвану Бизри, Конни Боу, Сью Д'Алесслио, Герману де Боде, Питеру Доновану, Лоннинг Фаннелл, Пьеру Гурджану, Рону Халперну, Тиму Хэйвенсу, Рону Хейфецу, Деборе Хелсинг, Анни Хоуэл, Цун Янсену, Джуд Гарньер, Роберту Гудмену, Барри Грюнбергу, Дженнифер Юлер, Майклу Юнгу, Нилу Янину, Арту Канесиро, Джею Кауфману, Ричарду Лемонсу, Марти Лински, Кэти Ливингстон, Эмили Сувэйн Михан, Биту Мейеру, Фрэнку Моретти, Патриции Мюррелл, Дональду Новаку, Мики Обермайеру, Эрику Райту, Вильгельму Раллу, Барбаре Рапапорт, Марку Саркади, Гарри Спенсу, Мэри Стил-Прайс, Вилле Томас, Тони Вагнеру, Джеймсу Уэлшу, Лоре Уоткинс и Терри Вейланду.

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

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

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

[ 352 ]

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

«Ну, что будем делать?» — спрашивает рыбак, отстраняя руку от своего лица, чтобы его не обжег фитиль. «Глазам своим не верю! Что ты предлагаешь?» — восклицает егерь. Он продолжает кричать, а фитиль горит. Наконец рыбак смотрит на егеря и говорит: «Слушай, ты будешь *говорить* или займешься наконец *рыбалкой*?!»

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

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



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

[ 353 ]

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

# Примечания

## Глава 1

- <sup>1</sup> Милгрэм С. Подчинение авторитету. Научный взгляд на власть и мораль. М.: Альпина нон-фикшн, 2016.
- <sup>2</sup> Janis I. Groupthink. Boston: Houghton Mifflin, 1982; t'Hart P. Groupthink in Government. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1990.
- <sup>3</sup> Eigel K. Leader Effectiveness: A Constructive-Developmental View and Investigation: PhD diss., University of Georgia, 1998.
- <sup>4</sup> Бартон сопоставлял уровень комплексности сознания и лидерские качества у выпускников Вест-Пойнтской военной академии и обнаружил заметную положительную корреляцию (Bartone P. et al. Psychological Development and Leader Performance in West Point Cadets // AERA, Seattle, April 2001). Бенэй оценивал комплексность сознания восьми лидеров в средней руки компании, занимающейся дистрибуцией пищевых продуктов, и отметил ту же тенденцию роста по показателю «способности к трансформационному лидерству». (Benay P. Social Cognitive Development and Transformational Leadership: A Case Study: PhD diss., University of Massachusetts, 1997). Буш и Гибб изучили 64 консультантов и обнаружили, что уровень комплексности их сознания заметно коррелирует с оценками их коллег по показателю

компетентности. При сравнении использовался сложный инструмент с 77 параметрами, проверенный на надежность и валидность (Bushe G. R., Gibb B. W. Predicting Organization Development Consulting Competence from the Myers-Briggs Type Indicator and Stage of Ego Development // Journal of Applied Behavioral Science. 1990. Vol. 26. Pp. 337–357.)

[ 355 ]

- <sup>5</sup> Branden N. The Six Pillars of Self-Esteem. New York: Bantam, 1995. Pp. 22–23.
- <sup>6</sup> Argyris C., Schön D. Organizational Learning. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978. P. 21.
- <sup>7</sup> Там же.
- <sup>8</sup> Loevinger J., Wessler R. Measuring Ego Development. San Francisco: Jossey-Bass, 1970.
- <sup>9</sup> Heifetz R. Leadership Without Easy Answers. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1998.

### Глава 3

- <sup>10</sup> Kegan R., Lahey L. The Real Reason People Won't Change // Harvard Business Review, November 2001.
- <sup>11</sup> Kegan R., Lahey L. How the Way We Talk Can Change the Way We Work. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.

### Глава 4

- <sup>12</sup> Мы взяли это описание из нашей совместной книги о школьной реформе: Wagner T., Kegan R., Lahey L. et al. Change Leadership: A Practical Guide to Transforming Our Schools. San Francisco: Jossey-Bass/Wiley, 2006.
- <sup>13</sup> По материалам исследования докторов Питера Хэма, Дэна Маккартера, Нины О'Коннор, Эндрю Локмена. Виргинский университет, отделение семейной медицины.

Презентация в Обществе преподавателей семейной медицины, Чикаго, весна 2007 года.

- [ 356 ]    <sup>14</sup> Конечно, тренер сказал, что сознательно выбрал подход «пряника», а не более типичного «кнута», когда люди вынуждены менять поведение под влиянием драконовских правил или негативных стимулов. Такой подход он считал неэффективным и сравнил с принуждением к отказу от курения: «Тяжелая рука может только усилить сопротивление переменам».
- <sup>15</sup> Источник: Bowe C.M., Lahey L., Kegan R., Armstrong E. Questioning the 'Big Assumptions': Recognizing Organizational Contradictions That Impede Institutional Change // Medical Education. 2003. Vol. 37. Pp. 723–733.
- <sup>16</sup> Heifetz R. Leadership Without Easy Answers. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1998.
- <sup>17</sup> Bowe et al., там же, с. 727–729.
- <sup>18</sup> Там же, с. 730–731.
- <sup>19</sup> Там же, с. 731.
- <sup>20</sup> Там же.
- <sup>21</sup> Там же, с. 732.
- <sup>22</sup> Там же, с. 732–733.
- <sup>23</sup> Там же, с. 732.
- <sup>24</sup> Там же, с. 733.

## Глава 5

- <sup>25</sup> Хеллер в общих чертах показывает, казалось бы, прямолинейную природу делегирования: «Все начинается с анализа: выбора задач, которые менеджер может — и должен — делегировать. Потом нужно четко определить параметры для каждой. Это поможет руководителю выбрать верного кандидата и дать ему максимально четкие инструкции. В чем бы ни состояла задача, формулировать ее нужно четко: нельзя возлагать на людей ответственность за туманные или неопределенные поручения. Важно также

проверять ход выполнения — но в целях контроля и обучения, не вмешиваясь в работу. Последний этап — оценка. Как справился сотрудник? Что должны сделать оба (и он, и руководитель), чтобы повысить качество?» (Heller R. How to Delegate. New York: Dorling Kindersley, 1998. P. 7). Джерард Блэр нашел даже более четкие слова поддержки для свежееиспеченных лидеров: «Хорошая новость: первое, что нужно, чтобы стать великолепным менеджером, — всего лишь рассудительность... Проще говоря, дела обычно идут плохо не потому, что ты глуп, но потому, что ты раньше никогда об этом не задумывался... В часы досуга, в собственном кресле, ты будешь думать о проблемах, не ощущая давления, и учиться у тех, кто размышлял о проблеме до тебя. Потом, когда на работе возникнет проблема управления, у тебя будет ответ (ведь ты о похожих ситуациях уже размышлял), и ты сможешь применить свой здравый смысл» (Blair G. Starting to Manage: The Essential Skills. Piscataway, NJ: Institute of Electrical and Electronics Engineers, 1996. Pp. 1–2.)

[ 357 ]

## Глава 7

- <sup>26</sup> Нам предложили присоединиться к нашему коллеге Роберту Гудмену, который давно сотрудничал с компанией по вопросам командообразования.
- <sup>27</sup> Опрос включал 11 вопросов, требующих развернутого ответа (сильные и слабые стороны команды, особенно в сфере общения; личный вклад в ситуацию; сильные и слабые стороны лидера группы...), и пять пунктов, которые предлагалось оценить по шкале Лайкерта (уровень доверия, способность выявить и разрешить конфликт, эффективность в принятии решений, оценка личного вклада).
- <sup>28</sup> Партнера руководителю мы предложили сами, остальные пары сформировались стихийно.

[ 358 ]

- <sup>29</sup> Каждый участник наблюдал только за тем, с кем был в хороших отношениях, потому что цель стать одной командой появилась позже.
- <sup>30</sup> Myers I.B. Introduction to Type: A Guide to Understanding Your Results on the Myers-Briggs Type Indicator. Mountain View, CA: CPP, 1998.
- <sup>31</sup> К тому же на основе индивидуальных предпочтений можно составить профиль всей команды. На общей картине предпочтений можно увидеть перекосы, которые надо выровнять. Это было нашей второстепенной задачей.
- <sup>32</sup> Ross R. The Ladder of Inference // Senge P., Kleiner A. et al. The Fifth Discipline Fieldbook. New York: Doubleday, 1994. P. 243.
- <sup>33</sup> Bryk A.S., Schneider B.L. Trust in Schools: A Core Resource for Improvement. New York: Russell Sage Foundation, 2002.
- <sup>34</sup> Это не значит, что наши подопечные везде успевали и могли хорошо готовиться к каждому занятию. Некоторые перестановки в графике были неизбежны, но не мешали прогрессу мотивированных участников. И не всем легко удавалось найти время. Многие могли бы согласиться с высказыванием одного участника: «Сосредоточиться на занятиях бывало сложно. Непростой выдался период: начальство требует, проекты горят, никуда не денешься. Темп бешеный, иногда было сложно выполнять то, чего от нас ждали на семинарах. Тяжелый рабочий ритм».

## Глава 10

- <sup>35</sup> Мы признательны нашему коллеге из Гарварда Мэту Миллеру за описание различия между подходом, ориентированным на результат, и подходом, ориентированным на обучение в процессе, для проверки твердого убеждения.
- <sup>36</sup> Спасибо Барбаре Рапапорт за эти предложения.

# Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»

Заходите в гости: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

Наш блог: <http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

Мы в Facebook: <http://www.facebook.com/mifbooks>

Мы ВКонтакте: <http://vk.com/mifbooks>

Предложите нам книгу:  
<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/predlojite-nam-knigu/>

Ищем правильных коллег:  
<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/job/>

*Научно-популярное издание*

**Киган Роберт**

## **Неприятие перемен**

**Как преодолеть сопротивление изменениям  
и раскрыть потенциал организации**

*Издано при поддержке Rosexpert*

Главный редактор *Артем Степанов*

Ответственный редактор *Наталия Хоренко*

Литературный редактор *Ольга Свитова*

Арт-директор *Алексей Богомолов*

Дизайн обложки *Наталья Савиных*

Верстка *Елена Бреге*

Корректоры *Лев Зелексон, Юлиана Староверова*



## Исследование профессоров Гарварда, которое поможет вам преодолеть инерцию и неприятие перемен в вашей компании.

Проведенное недавно исследование показало, что если кардиологи серьезно предупреждают своих пациентов из группы риска о том, что они в буквальном смысле умрут, если не изменят образа жизни — сядут на диету, будут заниматься физическими упражнениями и бросят курить — только один из семи таких пациентов оказывается способным на серьезные изменения в своей жизни!

Если люди не готовы на изменения даже тогда, когда ставкой является их собственная жизнь, то как могут руководители любого уровня в разных организациях ожидать успеха от производимых в них преобразований (даже при том, что сотрудники могут всей душой их поддерживать), когда ставки и возможная отдача от этих мероприятий совсем не такие высокие, как в случае больных-сердечников?

Проблемы с переменами, с которыми сталкиваются современные руководители и их команды, не являются проблемами воли. Трудность состоит в нашей неспособности ликвидировать разрыв между тем, чего мы искренне хотим, и тем, на что мы действительно способны.

В своей книге профессора Киган и Лэйхи показывают, как вы можете преодолеть этот разрыв и вести компанию вперед.

\* \* \*

«Эту книгу необходимо читать с блокнотом и карандашом, составляя свой собственный список шагов, которые в итоге и позволят ощутить жизнь не как трудную дорогу с препятствиями, а как исполненное смысла, открытий и радости путешествие, преобразующее вас и мир вокруг.»

*Оксана Морсина, управляющий партнер, RosExpert*

Издано при поддержке:

**RosExpert**  
An alliance of Korn Ferry

ISBN 978-5-00100-615-2



9 785001 006152 >

издательство  
**МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР**

Максимально полезные книги  
на сайте [mann-ivanov-ferber.ru](http://mann-ivanov-ferber.ru)

Like [facebook.com/mifbooks](https://facebook.com/mifbooks)

[vk.com/mifbooks](https://vk.com/mifbooks)

[instagram.com/mifbooks](https://instagram.com/mifbooks)