

Роберт ДИЛТС

Авт. пер. с англ. языка: А. В. Давыдов

Моделирование
с помощью
НЛП

Серия «Практикум по психотерапии»



Вот уже почти два десятка лет специалистов восхищают и завораживает потенциальные возможности практического применения моделирования, которое является продуктивным ядром нейро-лингвистического программирования. Тем не менее, до сих пор не была опубликована ни одна работа, в которой содержалось бы описание этого процесса. Новейшая книга Роберта Дилтса восполняет этот пробел. В ней раскрываются основные принципы, приемы и стратегии процесса моделирования в НЛП, а также показывается, как эти понятия и приемы можно применить в исследовании такого сложного явления как лидерство. Материалы данного учебного руководства послужат неоценимым ресурсом для тех, кто интересуется или занимается массовой или организационной работой любого рода, будь то групповая психотерапия, управление, консультирование, организационное развитие, тренинги, обучение или даже воспитание собственных детей. Книга Роберта Дилтса «Моделирование с помощью НЛП» представляет интерес для людей очень многих профессий. В ней много полезного для психологов, менеджеров, бизнес-консультантов, педагогов, специалистов в области НЛП.

Роберт Дилтс

Моделирование с помощью НЛП

Предисловие научного редактора

Книга Роберта Дилтса «Моделирование с помощью НЛП» представляет интерес для людей очень многих профессий. В ней много полезного для психологов, менеджеров, бизнес-консультантов, педагогов, специалистов в области НЛП.

Очень часто НЛП воспринимается как набор психологических техник. Роберт Дилтс напоминает нам, что НЛП - это прежде всего дисциплина, занимающаяся моделированием, т. е. выявлением, формализацией и передачей успешного опыта в самых различных областях, таких как психология, менеджмент, образование и т. д. А техники являются всего лишь результатом моделирования и удобным способом передачи опыта, отмоделированного в той или иной предметной области.

Сейчас наша страна переживает очень важный и непростой этап в своем развитии. Идет нелегкий, но необходимый процесс становления новых экономических отношений. Успешность, устойчивость, конкурентоспособность российских фирм и промышленных предприятий зависит не только от макроэкономических условий. Важнейшими, но часто неосознаваемыми ресурсами, необходимыми для развития в условиях жесткой конкуренции и несовершенства рыночных институтов, являются современные методы мышления и менеджмента. Их внедрение, как правило, стоит гораздо дешевле, чем новые производственные линии, но они могут на порядок повысить эффективность работы предприятия - сократить время и усилия, необходимые для решения бизнес-задач, увеличить скорость адаптации к быстро меняющимся условиям рынка. В этой книге представлены современные методы мышления и менеджмента, смоделированные при помощи НЛП.

Интереснейшей особенностью подхода НЛП к образованию и обучению является то, что передаются не истины, а модели,

«снятые» с наиболее талантливых людей, причем они формализованы таким образом, что могут быть с успехом использованы в самых различных областях. О том, как осуществляется процесс моделирования в НЛП, также можно прочесть в этой книге.

Если бы нужно было объяснить в двух словах что такое НЛП, то можно было бы сказать: талант - это божья искра, а НЛП - это дисциплина, которая ее моделирует и отдает людям.

Михаил Гринфельд,

координатор Совета Тренеров НЛП

<http://www.nlp.ru>

Предисловие автора к русскому изданию

Приход нового тысячелетия принес с собой много перемен и послужил стимулом для развития так называемой «новой экономики», или «экономики знаний». Ей свойственны следующие тенденции:

1. Быстрые изменения в технике.
2. Возросшая скорость перемен и необходимость реагировать на них.
3. Упор на развитии взаимоотношений и создании взаимодействий типа «выигрыш - выигрыш».

Эти динамические перемены привели к резкому повышению необходимости обладать способностью «учиться обучению». Нигде это не является более очевидным, чем в России последних десяти лет, претерпевающей глубокие социальные преобразования.

Моделирование в НЛП предоставляет нам одни из самых эффективных на сегодня методов обучения обучению. НЛП дает нам полезные знания и навыки, с помощью которых мы можем достигать поставленных целей и решать различные проблемы в личной жизни и профессиональной деятельности. Приемы и методы НЛП являются эффективными средствами создания лучшего будущего для нас, наших семей и коллег. Среди областей применения НЛП можно выделить такие, как достижение личных целей, решение семейных проблем, помощь в обучении и развитии творческого мышления, поддержание физического и психического здоровья, улучшение дел в бизнесе. Эффективность технологии изменений в НЛП привела к ее широкому распространению по всему миру. НЛП внесло большой вклад в развитие моделирования поведения, которое включает в себя выявление и анализ примеров успешной деятельности (разновидность сочетания «разметки местности» и анализа успеха); иногда при этом для сравнения рассматриваются примеры неудачной деятельности.

Моделирование фокусирует внимание на том, как люди действуют. Существует мудрая поговорка: «Если вы дали человеку рыбу, то накормили его на один день; если вы научили его ловить рыбу, то накормили его на всю жизнь». Используя пример с ловлей рыбы как метафору, моделирование одновременно помогает человеку поймать рыбу и учит человека, как ловить рыбу. Следовательно, оно предполагает достижение сразу двух целей - обучение тому, что нужно делать, и тому, как это делать.

Способность к эффективному моделированию открывает двери для многих возможностей, которые прежде были недоступны человечеству. В дополнение к методологии, которую можно использовать для того, чтобы сделать наши мысли более точными и простыми для понимания, моделирование может трансформировать наше восприятие других людей. Например, если мы видим человека, делающего что-то лучше нас, то вместо того, чтобы испытывать чувство неполноценности, завидовать и проявлять подозрительность, мы можем моделировать его деятельность. Таким образом, мы также сможем обладать теми способностями, которыми обладает другой человек.

Я очень хочу, чтобы средства моделирования способствовали «русскому Возрождению» и чтобы русское сообщество НЛП могло стать «моделирующим сообществом», в котором дарования и ресурсы каждого человека признаны, по достоинству оценены и полностью реализованы для создания мира, в котором хотят жить люди.

*Искренне ваши
Роберт Б. Дилтс*

Санта-Крус, Калифорния

Эта книга

с огромной любовью и уважением посвящается:

Джудит Делозье,

Toddy Эпштейну,

Джино Бониссоне,

Тиму Холлбому,

Сузи Смит,

Роберту Макдоналду,

Ричарду Кларку,

Стивену Джиллигэну,

Дэвиду Гордону,

Лесли Камерон-Бэндлер,

Джону Гриндеру,

Ричарду Бэндлеру

и всем остальным моим коллегам по моделированию, которые помогли сделать НЛП столь богатой областью научного поиска.

Благодарности

Я хотел бы выразить признательность:

Джудит Делозье, которая внесла огромный вклад в разделы по моделированию и НЛП. На протяжении более чем двадцати лет нашего знакомства она остается для меня постоянным источником вдохновения и прекрасным партнером по работе.

Дэвиду Гордону и покойному Тодду Эпштейну - наиболее преданным делу моделирования людям, которых мне довелось знать. У них обоих есть замечательная способность сохранять баланс между строгостью и любопытством и, как следствие, задавать великие вопросы. Оба способствовали тому, чтобы мое понимание процесса моделирования стало намного более глубоким и ясным.

Джону Гриндеру и Ричарду Бэндлеру за создание методологии и подхода, на которых основана данная работа, а также за демонстрацию невероятных возможностей моделирования.

Джино Бониссоне и Иванне Гасперини, моим наставникам и научным ассистентам в проекте по исследованию навыков лидерства, который лег в основу второй части данной книги. Их усилия, творческий вклад и неутомимая поддержка обеспечили успех нашему проекту.

Джанфранко Гамбияни, старшему исполнительному сотруднику *ISVOR Fiat*; он обладал достаточной смелостью и предвидением, чтобы оказать финансовую поддержку исследованию, на котором основана существенная часть этой книги.

Джованни Теста, который руководил воплощением проекта по исследованию навыков лидерства и вот уже сколько лет продолжает поддерживать миссию, которую несет данная книга.

(Всем руководителям, которые принимали участие в исследовании. Если бы они только знали, каким источником вдохновения стали для меня их знания и мудрость!

Эми Сэттинджер, помогавшей мне в процессе корректуры и редактирования этой книги. Как писатель, она послужила для меня одним из важнейших источников поддержки.

Предисловие

Страсть к моделированию зародилась во мне около двадцати пяти лет тому назад, когда я впервые встретился с Джоном Гриндером и Ричардом Бэндлером. К тому времени они как раз закончили первый том своей основополагающей работы «Структура магии» (*The Structure of Magic, Volume 1, 1975*), где смоделировали языковые паттерны и способности интуиции трех наиболее успешных психотерапевтов мира. Представленная ими модель позволила мне - третьекурснику-политологу, ничего не понимающему в психотерапии - задавать такие вопросы, которые мог бы задать опытный терапевт.

Я познакомился с Джоном Гриндером благодаря тому, что посещал его занятия по лингвистике, однако на тот момент не испытывал особого интереса к психотерапии. Однако меня восхищали и завораживали потенциальные возможности практического применения моделирования. Мне казалось, что моделирование обладает огромным значением для всех сфер человеческой деятельности, будь то политика, искусство, менеджмент, наука или педагогика.

Этот подход представлял собой совершенное сочетание теории и практики, интуиции и понимания. Я понял, что методология моделирования способна внести нечто новое во многие отрасли науки и открыть доступ к огромному потенциалу ресурсов внутри каждого человека.

Поскольку в то время я занимался политической философией, мой первый практический опыт моделирования заключался в попытке применить лингвистические фильтры, использовавшиеся Гриндером и Бэндлером при анализе работы психотерапевтов, в целях выделения определенных паттернов в «Диалогах» Платона (*Plato's Use of the Dialectic in The Republic: A Linguistic Analysis, Fall, 1975*). Более глубокое изучение таких исторических персонажей, как Сократ, Авраам Линкольн,

Карл Маркс, Адольф Гитлер, Махатма Ганди и Иисус из Назарета, позволило мне сформулировать то, что я называл паттернами «Фокусов языка», - языковые модели, служащие для вербального создания, рефрейминга и преобразования убеждений.

Затем я попробовал применить моделирование в сфере образования. Мои исследования грамотного письма, машинописи, быстрого чтения и различных стратегий обучения легли в основу так называемого «динамического обучения». Результатом этих исследований стали, в частности, созданные в 1982 г. компьютерные программы («Стратегия грамотности» (*Spelling Strategy*), «Стратегия математики» (*Math Strategy*) и «Стратегия машинописи» (*Typing Strategy*)), а также семинар, содержание которого изложено в книге «Динамическое обучение» (*Dynamic Learning*), написанной в 1995 г. в соавторстве с Тоддом Эпштейном.

В начале 1980-х гг. у моей матери случился рецидив рака молочной железы, однако методы НЛП помогли ей окончательно излечиться от этой болезни. Этот случай позволил мне смоделировать паттерны сохранения здоровья и эффективного лечения, а также влияния убеждений и систем убеждений как на психическое, так и на физическое здоровье. В результате появились такие паттерны, как «реимпринтинг», «интеграция конфликтующих убеждений», «цикл изменения убеждений», «нейрологические уровни» и «методика борьбы с аллергией», описанные в книгах «Изменение убеждений с помощью НЛП» (*Changing Belief Systems with NLP, 1990*) и «Убеждения: путь к здоровью и благополучию» (*Beliefs: Pathways to Health and Well Being*, в соавторстве с Тимом Холлбомом и Сузи Смит, 1990).

Среди других проектов по моделированию были исследования стратегий творчества и новаторства, в результате которых появилась книга «Инструментарий мечтателей» (*Tools for Dreamers*, в соавторстве с Тоддом Эпштейном, 1990). В серии «Стратегии гениев» (*Strategies of*

Genius, Т. I, II, III, 1994-1995)

я использовал средства НЛП, чтобы смоделировать мыслительный процесс значимых исторических персонажей, в число которых вошли Аристотель, Шерлок Холмс сэра Артура Конан Дойла, Уолт Дисней, Моцарт, Альберт Эйнштейн, Зигмунд Фрейд, Леонардо да Винчи и Никола Тесла.

Как свидетельствует этот перечень проектов, моделирование можно назвать продуктивным ядром НЛП. Тем не менее, за исключением отдельных моментов в «Инструментарии мечтателя», «Динамическом обучении» и «Стратегиях гениев», до сих пор не была опубликована ни одна книга по НЛП, в которой содержалось бы внятное описание процесса моделирования. Первая часть данного труда призвана описать основные принципы, приемы и стратегии процесса моделирования в НЛП. Вторая часть книги показывает, как эти приемы и понятия можно применить в исследовании такого сложного предмета, как лидерство.

В 1988 г. я начал обширное исследование навыков лидерства, основываясь на принципах и понятиях НЛП. В это исследование входили интервью и общение с топ-менеджерами многих организаций в Европе и Соединенных Штатах Америки. Ряд стратегий и методов, выявленных в ходе этого проекта, нашел отражение в книге «Навыки дальновидного лидерства» (*Visionary Leadership Skills*, 1996), которая образует с данной работой своеобразную пару.

Основным стимулом для этого исследования послужило мое знакомство с Джино Бониссоне, миланским консультантом в области формирования стратегий и организационного развития. Джино, необыкновенно умный и энергичный человек, который старше меня более чем на тридцать лет, признал, что НЛП обладает огромным потенциалом в области организационных изменений. Как оказалось, мы разделяли одни и те же интересы и обладали взаимодополняющими навыками. Спустя некоторое время мы стали друг для друга менторами, студентами, коллегами и, в конечном итоге, соавторами методов применения НЛП в сфере лидерства и изменений в организациях. Одним из плодов нашего длительного сотрудничества стала книга «Навыки будущего» (*Skills for the Future*, 1993).

В число первых наших совместных проектов входило исследование навыков эффективного лидерства. Проект спонсировали представители итальянской компании «Фиат», Джанфранко Гамбильяни и Джованни Теста, чей блестящий ум, преданность делу и дар предвидения и по сей день вызывают у меня восхищение. Вторая часть моей книги описывает процесс и результаты осуществления этого проекта.

Несмотря на то, что данная работа по сути своей основана на исследовании проблемы лидерства в организациях и компаниях, представленные здесь навыки не теряют своей актуальности в самых различных ситуациях. Они могут послужить неоценимым ресурсом для тех, кто интересуется или занимается массовой или организационной работой любого рода, будь то управление, консультирование, организационное развитие, тренинги, обучение или даже воспитание собственных детей.

Навыки моделирования и лидерства изменили мою жизнь как в личностном, так и в профессиональном плане. Я надеюсь, что и вам они помогут изменить жизнь в любом выбранном вами направлении.

Роберт Дилтс

Санта-Крус, Калифорния

Апрель, 1998

Томас Джефферсон однажды сказал: «Если два человека при встрече обменяются долларами, у каждого останется по доллару. Если эти же люди при встрече обменяются идеями, у каждого останется две идеи». Во многих отношениях это высказывание отражает обширный продуктивный потенциал, или «экономику», моделирования.

По своей сути моделирование есть процесс «обмена идеями». Развитие способности к эффективному моделированию открывает человечеству множество недоступных прежде возможностей.

Например, если мы видим, что человек умеет делать что-либо лучше нас, то вместо того чтобы страдать от зависти, подозрений или комплекса неполноценности, мы можем просто смоделировать, как он это делает, а затем развить у себя необходимые способности. От этого выигрывают оба: вы приобретаете новую способность, а другой человек - возможность лучше понимать и оценивать собственные умения. Моделирование одного ценного качества способно принести пользу сразу многим людям.

Старая поговорка гласит: «Если вы дадите человеку рыбу, вы накормите его на один день; если вы научите его ловить рыбу, - накормите на всю оставшуюся жизнь». Если вы сможете кому-то смоделировать поведение успешного рыбака, то, во-первых, он сможет добыть себе рыбу на сегодняшний день, а во-вторых - обретет навык, который прокормит его до конца жизни. Таким образом, моделирование включает в себя одновременное достижение двух результатов: человек выполняет конкретную задачу и в то же время учится тому, как это делается. Именно эта черта делает моделирование одной из самых эффективных форм «обучения тому, как учиться».

Эта книга рассказывает о процессе моделирования в НЛП и возможностях его применения в исследовании способностей к эффективному лидерству. В первой части книги даются определения принципов и средств эффективного моделирования («эпистемология», методология и технология НЛП). *Моделированием* называется процесс, в ходе которого то или иное сложное событие или явление разбивается на достаточно мелкие элементы, позволяющие воспроизвести или определенным образом использовать это событие или явление. *Моделирование поведения* подразумевает наблюдение за теми процессами, которые лежат в основе выдающегося достижения любого рода, и составление их «карты». Задача моделирования поведения заключается в том, чтобы создать практическую карту, или «модель», данного поведения, которую любой желающий мог бы использовать для имитации или воспроизведения этого поведения. Цель моделирования поведения - установить наиболее значимые элементы мышления и действий, необходимые для того, чтобы достичь определенного результата или реакции.

Нейро-лингвистическое программирование началось с моделирования поведения и образа мышления выдающихся личностей в различных областях деятельности. Механизмы моделирования в НЛП подразумевают выявление психических стратегий («нейро») данного человека путем анализа его речевых паттернов («лингвистическое») и невербальных реакций. Из результатов подобного анализа шаг за шагом складываются стратегии и приемы («программирование»), которые могут быть использованы для передачи данного навыка другим людям, а также для применения его в других контекстах.

В НЛП существует ряд приемов и понятий, позволяющих определять и описывать специфические воспроизводимые паттерны в языке и поведении преуспевающих «моделей».

Задача моделирования - наиболее продуктивным и выгодным образом воплотить в действие результаты наблюдения и описания. Фактически своей всемирной славой НЛП как технология изменений и управления ими обязано именно лежащему в его основе процессу моделирования.

Вторая часть книги посвящена способам применения моделирования, в частности, в исследовании эффективного лидерства. Здесь представлены примеры того, как с помощью НЛП мы определяли специфические когнитивные, лингвистические и поведенческие навыки, которые используют руководители в сложных ситуациях, включая решение проблем, делегирование ответственности и профессиональный тренинг. Эти задачи определяют важнейшие навыки общения и отношений, позволяющие успешным руководителям достигать практических результатов в своей профессиональной сфере. Большая часть иллюстративного материала получена в результате обширного исследования креативности и навыков лидерства, проводившегося для компании «ФИАТ» в Турине (Италия) в конце 1980-х - начале 1990-х гг. Эта работа, вместе с исследованием методов эффективного лидерства в разных других странах, составила основу второй книги на данную тему - «Навыки дальновидного лидерства» (1996). В ней представлены средства и навыки, необходимые для «создания мира, в котором хотелось бы работать».

Желаю вам получить удовольствие от продуктивного путешествия в мир навыков, с помощью которых можно создать свое собственное будущее.

ОБЩИЙ ОБЗОР НЕЙРО-ЛИНГВИСТИЧЕСКОГО ПРОГРАММИРОВАНИЯ

Нейро-лингвистическое программирование

Процесс моделирования, которому посвящена данная книга, основан на принципах и понятиях нейро-лингвистического программирования (НЛП). НЛП является наукой о поведении, предоставляющей:

- 1) эпистемологию** - систему знаний и ценностей;
- 2) методологию** - приемы и процедуры применения знаний и ценностей;
- 3) технологию** - средства, позволяющие применять эти знания и ценности.

НЛП содержит ряд уникальных принципов и понятий, которые позволяют анализировать и выявлять значимые паттерны ценностей, поведения и межличностных отношений и превращать их в полезные и надежные инструменты. НЛП основано на ряде простых лингвистических, нервных и поведенческих паттернов и понятий, которые в некоторых аспектах являются более фундаментальными и независимыми от содержания, чем любая другая существующая модель человеческого мышления и взаимодействия. НЛП дает возможность оценивать не только поведенческое содержание наших поступков, но и те невидимые силы, которые кроются за этим поведением, а также структуры мышления, которые обеспечивают успех нашим действиям. Название «нейро-лингвистическое программирование» подразумевает интеграцию трех различных отраслей науки.

Компонент «нейро» относится к нервной системе. Существенная часть НЛП связана с пониманием и использованием принципов и паттернов нервной системы. Согласно НЛП, мышление, память, творчество, создание мысленных образов и все остальные когнитивные процессы являются результатом выполнения определенных программ внутри нервной системы человека. Человеческий опыт представляет собой комбинацию или синтез информации, которую мы получаем и обрабатываем с помощью нервной системы. На практике это связано с восприятием мира через чувства: зрение, осязание, слух, обоняние и вкус.

Нейро-лингвистическое программирование связано также с *лингвистикой*. С точки зрения НЛП, язык в некотором смысле является продуктом нервной системы, однако при этом стимулирует и формирует деятельность самой нервной системы. С уверенностью можно сказать, что язык представляет собой один из основных способов, которым один человек может

активировать или стимулировать нервную систему других людей. Таким образом, эффективное общение и взаимодействие связаны с использованием языка для обучения, стимуляции и вербализации понятий, целей и проблем применительно к той или иной задаче или ситуации.

Наконец, понятие «*программирование*». В основе нейро-лингвистического программирования лежит представление о том, что обучение, память и творчество являются функциями определенных нейро-лингвистических программ, которые с большей или меньшей эффективностью служат выполнению определенных задач или достижению определенных результатов. Иными словами, мы как человеческие существа осуществляем взаимодействие с окружающим миром посредством внутреннего программирования. Мы реагируем на проблемы и воспринимаем новые идеи согласно тому типу психических программ, который создали внутри себя, - а эти программы далеко не одинаковы. Некоторые программы или стратегии являются более эффективными для осуществления того или иного вида деятельности, чем другие.

НЛП и другие направления психологии на определенных участках дублируют друг друга, поскольку НЛП берет начало в неврологии, лингвистике и когнитивной психологии. Кроме того, мы используем принципы компьютерного программирования и теории систем. Цель этого направления - синтезировать ряд различных научных теорий и моделей. Особую ценность НЛП придает то, что здесь в единую структуру сведены теории самого разного рода.

Большинство методик и приемов НЛП берут начало в таком процессе, как «*моделирование*». Первичная задача НЛП заключалась в том, чтобы смоделировать эффективное поведение и скрытые за ним когнитивные процессы. Моделирование в НЛП подразумевает определение того, как работает мозг («нейро»), путем анализа языковых паттернов («лингвистическое») и невербальной коммуникации. Затем результаты подобного анализа шаг за шагом складываются в стратегии или программы («*программирование*»), служащие для передачи навыка другим людям или в другие сферы применения.

НЛП было создано Джоном Гриндером и Ричардом Бэндлером (Handler Grinder, 1975, 1976, 1979), которые начали с моделирования общих когнитивных, лингвистических и поведенческих паттернов выдающихся психотерапевтов - таких как Фриц Перлз (гештальт-терапия), Вирджиния Сатир (семейная терапия) и Милтон Эриксон (гипнотерапия). На первый взгляд, модель, основанная на интерактивных навыках успешных психотерапевтов, не может иметь отношения к другим областям деятельности - таким как менеджмент, обучение или руководство. Однако если задуматься над тем, какое понимание человеческой природы, восприятия и мотивации требуется для того, чтобы оказать терапевтическое воздействие на поведение другого человека, то становится очевидным, что в целом ряде аспектов навыки успешного психотерапевта совпадают с навыками успешных учителей, руководителей и менеджеров. Вне зависимости от степени совпадения одни и те же принципы моделирования могут быть использованы при выявлении значимых терапевтических средств и поведенческих, психологических и лингвистических методов выдающихся руководителей, менеджеров и учителей.

В действительности НЛП уже широко применяется для исследования того, как умственные стратегии, языковые паттерны и системы ценностей влияют на разнообразные виды деятельности, связанные с образованием и менеджментом. В их число входят *коммуникативные навыки* (Dilts, et al, 1980 McMaster Grinder, 1981; Richardson Margoulis, 1981 Laborde, 1982; Dilts, 1983; Yeager, 1985; Eicher, 1987; Smith & Hallbom, 1988), *навыки продаж* (Moine, 1981; Dilts, 1982, 1983 Bagley Reese, 1987), *навыки ведения переговоров* (Dilts, 1979 Maron, 1979; Caster, 1988; Dilts, 1993, 1994), *управление творчеством и инновациями* (Dilts, Epstein Dilts, 1991; Dilts Bonissone, 1993), *рекрутмент и отбор персонала* (Bailey, 1984) и *лидерство* (Pile, 1988; Caster, 1988; Dilts, 1996).

НЛП обладает одновременно аналитическими и интерактивными инструментами, которые различаются в зависимости от уровня анализируемого поведения или отношений, - «ключи доступа», «раппорт», «позиция восприятия», «логические уровни», «паттерны метамоделей», паттерны «Фокусов языка», «условия хорошей сформированного результата» и т. д., поскольку каждый из них «режет пирог» на куски особого размера, пригодного для особого типа взаимодействия.

Благодаря многоуровневой структуре, представленной в НЛП, становится возможным придавать абстрактной понятийной информации о глобальных и культуральных паттернах и тенденциях такую форму, которую можно было бы связать с конкретным организационным инструментом, семинаром-тренингом или индивидуальными действиями и поведением. Программирование позволяет построить практическую модель психологических элементов, необходимых для эффективного руководства, мышления и поведения.

Систему убеждений НЛП характеризует то, что, с одной стороны, мы все отличаемся друг от друга в физическом плане и в плане нашего жизненного опыта, но с другой стороны, у нас есть множество общих качеств, и на уровне процессов нам ничто не мешает поучиться чему-нибудь, скажем, у Альберта Эйнштейна. Ему потребовалась целая жизнь для создания психических программ, с помощью которых была сформулирована теория относительности; однако, поскольку программа уже создана, мы можем понять и научиться применять ее структуру без того, чтобы тратить на это целую жизнь. Точно так же программисту требуется гораздо больше времени на то, чтобы написать компьютерную программу, чем на то, чтобы перенести готовую программу на другой компьютер.

Таким образом, несмотря на то, что в НЛП много внимания уделяется определению и признанию индивидуальных различий и индивидуальных стилей мышления, здесь утверждается также, что мы можем учиться на опыте других людей, потому что между нашими нервными системами существует сходство по многим фундаментальным параметрам. Кроме того, для нас могут оказаться полезными программы других людей.

Вероятно, самым важным аспектом НЛП является его практичность. Понятия и тренинги НЛП делают акцент на интерактивных, экспериментальных контекстах обучения, позволяющих с готовностью воспринимать и понимать принципы и процессы. Более того, поскольку механизмы НЛП списаны с эффективных человеческих образцов, даже люди с небольшим или нулевым опытом нередко интуитивно осознают ценности и структуры, лежащие в основе этих механизмов.

Тренинги по НЛП используются во многих крупных корпорациях и организациях мира, включая «Фиат», *IBM*, *American Express*, Армию Соединенных Штатов, Государственную железную дорогу Италии, *Apple Computer*, *Xerox*, *Merrill Lynch*, *Mercedes Bern*, *BMW* и др.

Принципы НЛП

В основе НЛП лежит ряд базовых предположений, которые описывают взаимоотношения человека и реальности и играют важную роль во всех сферах человеческой деятельности.

Карта не есть территория

НЛП исходит из предположения о том, что карта не есть территория. Людям не дано познать реальность, в том смысле, что нам приходится воспринимать ее с помощью органов чувств, а возможности этих органов ограничены. Пчела, глядящая на эту же самую страницу, воспримет ее совершенно иначе, чем человек, поскольку вся сенсорная организация пчелы отличается от человеческой. Мы можем лишь составлять карты окружающей реальности на основе информации, которую получаем через органы чувств, а также взаимосвязей между этой информацией и нашими личными воспоминаниями и другими переживаниями. Следовательно, мы реагируем не на реальность как таковую, а на собственные карты этой реальности. С этой

точки зрения, «правильных» или «неправильных» «карт мира» не существует. У каждого из нас есть собственное мировоззрение, основанное на индивидуальных нейролингвистических картах. Именно эти карты, в большей степени чем сама реальность, определяют то, как мы интерпретируем окружающий мир, как реагируем на него и каким значением наделяем собственное поведение и переживания. Таким образом, нас ограничивает, сдерживает или наделяет могуществом не «внешняя» реальность, а скорее наша карта этой реальности. Основная идея НЛП заключается в том, что если дополнить или расширить свою «карту мира», в той же реальности можно обнаружить гораздо больше возможностей для выбора. Первоочередная задача инструментов и приемов НЛП - помочь нам расширить, дополнить или обогатить наши «карты мира». Базовое предположение НЛП гласит: чем богаче твоя «карта мира», тем больше у тебя шансов справиться с любой житейской ситуацией.

Жизнь и сознание обладают системным характером

Второе допущение НЛП заключается в том, что жизнь и сознание являются системными процессами. Иными словами, мы являемся системой взаимодействий, составленной из множества подсистем, и в то же время мы - система внутри ряда более крупных систем. Взаимодействия, имеющие место внутри человека, а также между людьми и их окружением, носят системный характер и происходят согласно определенным системным принципам. Наши тела, наши межличностные отношения и объединения складываются в определенную экологию систем и подсистем, оказывающих взаимное влияние друг на друга.

Невозможно на каком-либо уровне полностью изолировать одну часть системы от другой. Люди подвержены влиянию многих аспектов окружающей их системы. Важно учитывать не только процессы, протекающие внутри человека, но и то влияние, которое оказывает на него окружающая система. В частности, личность или процесс, успешно функционирующие в системе или окружении одного вида, могут столкнуться с ограничениями или запретами в системе другого вида. Необходимо принимать во внимание всю систему взаимодействий, которая стимулирует, поощряет то или иное явление или процесс и воздействует на него.

Закон необходимого разнообразия

В теории систем существует принцип, который называется «закон необходимого разнообразия». Этот принцип имеет большое значение для любой успешной деятельности. Суть его заключается в том, что необходимо постоянно варьировать действия и процессы, с помощью которых мы пытаемся достичь результата. Даже эффективные в прошлом приемы могут утратить свою действенность, если изменится окружение или система. Другими словами, одной из ловушек или ограничений для творчества является единожды достигнутый успех. Легко поверить в то, что действия, которые приносили успех прежде, будут успешными и впредь. Однако если в окружающей системе произошли какие-либо изменения, старые приемы уже не будут действовать.

В частности, закон необходимого разнообразия подразумевает, что «для успешной адаптации и выживания элемент системы должен обладать определенным минимальным запасом гибкости, и эта гибкость должна быть пропорциональна потенциальной вариабельности или неопределенности остальной части системы». Другими словами, если человек хочет достичь определенной цели, ему необходимо найти несколько способов ее достижения. Число вариантов, гарантирующих получение результата, зависит от масштаба вероятных изменений внутри системы, в которой находится желаемая цель.

Представим себе, что перед человеком стоит задача: перенести стул на другой конец комнаты. Если изменения в окружающей среде незначительны, для выполнения задачи не потребуется особенной гибкости. Человек поднимает стул и несет его прямо через комнату. Однако если этот же человек находится в Калифорнии в момент землетрясения, то для

достижения цели ему придется увеличить потенциал варибельности, поскольку землетрясение приносит существенные изменения в окружение. Не исключено, что при этом человеку придется увертываться от падающих кусков потолка. Гибкость окажется необходимым условием адаптации и выживания.

Все дело в том, что определение количества гибкости, которого требует ситуация, является результатом оценки взаимоотношений между членами системы и самой системой. Фактически в зависимости от момента и контекста изменений, потребность в гибкости может возрастать.

Другое положение закона необходимого разнообразия заключается в том, что участник системы, обладающий наибольшей гибкостью, является также каталитическим элементом этой системы. Этот принцип имеет большое значение для руководителей. Способность быть гибким и чувствительным к изменениям немаловажна в отношении управления самой системой.

Ключевой вопрос успешности действий - как сохранить равновесие между готовностью к изменению и такими ценностями, как «последовательность» и «конгруэнтность» поведения. Ответ зависит от того, какое место мы отводим гибкости. Если вести себя последовательно по отношению к поставленной цели, необходимо проявлять гибкость в методах ее достижения. Уровни, на которых нам необходима гибкость, в некотором смысле определяются тем, на каких уровнях мы решаем

быть ригидными. Например, человек решает достичь компетентности в вопросах управления или мотивирования других людей, и проявляет в этом постоянство. Следовательно, ему необходима гибкость в ситуациях адаптации к новым мотивам людей или новому окружению.

Или представим себе музыканта, который стремится работать с постоянным уровнем звучания и определенной степенью качества. Такому человеку потребуется способность адаптироваться к акустическим различиям концертных залов и музыкальных инструментов. Настоящая компетентность в каком-то вопросе непременно требует гибкости в одних сферах и жесткости в других. Следовательно, понятие гибкости необходимо рассматривать с учетом всей системы. Компетентность подразумевает последовательность. Однако, если вы последовательны в одном вопросе, вам необходима гибкость в других областях, чтобы приспособиться к неизменной части системы.

Еще один конкретный пример: в Калифорнии можно строить высокие здания. Однако чтобы гарантировать устойчивость такого небоскреба во время землетрясения, строителям приходится закладывать фундамент, способный выдерживать линейные колебания до 16 футов в обе стороны. Один из настоящих секретов успешного и творческого управления - умение определить точку гибкости. В конечном счете, это вопрос экологии.

Глубинные структуры и поверхностные структуры

НЛП заимствовало понятия «глубинные структуры» и «поверхностные структуры» из теории трансформационной грамматики Наума Хомского (Chomsky, 1957, 1966). По Хомскому, мысли, понятия и идеи (глубинные структуры) не являются неразрывно связанными с каким-либо конкретным языком, но могут быть выражены различными лингвистическими средствами (поверхностными структурами). Английское слово *house*, французское *chez* и испанское *casa*, к примеру, относятся к одному и тому же понятию и данным нашего опыта. Точно так же фразы «Кошка гналась за крысой» и «За крысой гналась кошка» относятся к одному и тому же событию, несмотря на различия в последовательности слов. Сложные идеи и мысли выходят на поверхность (в язык) после ряда преобразований, с помощью которых они превращаются в хорошо оформленные предложения и словосочетания. (Высказывание «За гналась крысой кошка» состоит из тех же самых слов, что и «За крысой гналась кошка», -однако не обладает «хорошей формой»). Подобные преобразования выступают в роли фильтра для глубинных

структур.

Как писали Бэндлер и Гриндер в первом томе «Структуры магии», движение от глубинных структур к поверхностным обязательно включает процессы опущения, обобщения и искажения информации: «Наиболее глубокий парадокс человеческого устройства, как мы считаем, заключается в том, что одни и те же механизмы позволяют нам выживать, расти, меняться, испытывать радость - и вместе с тем придерживаться весьма убогой модели мира. И за то и за другое отвечает способность манипулировать символами, т. е. создавать модели. Таким образом, одни и те же механизмы позволяют людям совершать самые неординарные и уникальные действия и в то же время блокируют наш дальнейший рост, если мы ошибочно принимаем модель мира за реальность. Мы можем выделить три основных механизма этого процесса: обобщение, опущение и искажение.

Обобщение представляет собой механизм, отъединяющий элементы или части индивидуальной модели от исходного опыта так, что они начинают представлять целую категорию, частным примером которой являлся этот опыт. Наша способность к обобщению чрезвычайно важна для взаимодействия с миром. Этот же механизм способен привести к созданию, например, такого правила, как "Не показывай своих чувств".

Опущение - механизм, с помощью которого мы избирательно обращаем внимание на одни измерения нашего опыта, исключая при этом другие. Возьмем, к примеру, нашу способность фильтровать шум в комнате, где одновременно разговаривают несколько человек, чтобы услышать голос одного из них... Опущение сводит мир к таким пропорциям, чтобы мы могли чувствовать свою власть над ним. В одних контекстах подобное усечение может оказаться полезным, в других же - становится источником болезненных переживаний.

Искажение - механизм, изменяющий наше восприятие сенсорных данных. Например, фантазия позволяет нам заранее подготовиться к определенным переживаниям... Этому механизму обязаны своим существованием все художественные произведения человечества... Подобным образом все великие романы, все революционные открытия науки основаны на способности передергивать факты или исказить окружающую действительность».

Гриндер и Бэндлер предположили, что при преобразовании глубинных структур в поверхностные необходимо некоторое искажение или потеря информации. В языке подобные процессы сопутствуют переходу *глубинных структур* (зрительные и слуховые образы, тактильные ощущения и другие сенсорные репрезентации, которые хранятся в нервной системе) в *поверхностные структуры* (слова, знаки и символы, которые мы выбираем для описания или представления первичного сенсорного опыта).

Это связано с тем, что созданные с помощью мозга и языка модели окружающего мира являются не самим миром, а его репрезентациями. Однако в вербальных поверхностных структурах находят отражение и выражение многие важные ключи к глубинным структурам.

Созданная Бэндлером и Гриндером метамоделю позволяет работать с поверхностными структурами языка, чтобы помочь человеку обогатить свою модель мира через восстановление глубинных структур и связей между ними и исходным опытом.

НЛП расширило использование понятий «глубинные структуры» и «поверхностные структуры» за пределы лингвистических процессов и репрезентаций. В теории НЛП глубинные структуры складываются из сенсорных и эмоциональных переживаний, или «первичного опыта». НЛП рассматривает язык как «вторичный опыт», т. е. как часть нашей модели мира, производную от первичного опыта.

Символы, движения, песни, мимика и другие аспекты нашего поведения так или иначе являются формами поверхностных структур, используемых для выражения наших глубинных структур, и подвержены различным формам опущения, искажения и обобщения (рис. 1).

В качестве примера взаимосвязи между глубинными и поверхностными структурами: большинство из нас учится писать правой или левой рукой. Однако если этот навык уже усвоен, он может быть немедленно передан другим частям тела. В частности, практически любой из нас может вполне сносно написать на песке собственное имя большим пальцем левой ноги 'или нарисовать буквы, держа карандаш во рту (разумеется, с определенной долей искажения), несмотря на то, что физическое строение этих частей тела совершенно различно. Глубинная структура, относящаяся к форме букв, не привязана ни к какой конкретной части организма. Ее можно обобщить до многих поверхностных структур.

Таким образом, различные поверхностные структуры могут служить отражением одной и той же глубинной структуры.



Рис. 1. Глубинные структуры выходят на поверхность в результате серии трансформаций, служащих фильтрами для нашего первичного опыта.

Еще одно значимое положение трансформационной грамматики заключается в том, что существует множество уровней последовательно более глубоких структур в строении и организации различных систем. Важным следствием этого является тот факт, что для совершения экологичного изменения необходимо воздействовать на все уровни системы.

Понятие логических уровней в НЛП (Dilts, 1990, 1991, 1993, 1995, 1996) - еще один способ организации взаимосвязей между поверхностными и глубинными структурами. Каждый уровень (окружение, поведение, способности, убеждения, ценности и идентификация) считается более глубоким, чем предшествующий. Наше восприятие и взаимодействия с окружающей средой являются той частью опыта, которая лежит ближе всего к «поверхности». Координация и управление поведением требуют мобилизации глубинных структур нашей нервной системы. Способности организуют и координируют поведение, запуская менее конкретные, но более глубокие процессы. Убеждения и ценности являются фундаментом для наших способностей и поведения. Они с большим трудом поддаются четкому и специфичному выражению на поверхности, однако оказывают на нас влияние на самом глубоком уровне. Идентификация представляет собой очень глубоко расположенный комплекс взаимосвязей, который проще всего будет назвать «функцией», аналогичной тем уравнениям, с помощью которых в математике задаются объекты с дробной размерностью.

Подобно тому как Хомский описывал это в языке, глубинная структура нашей идентификации выходит на поверхность после ряда преобразований, ведущих через ценности, убеждения и способности к поведенческим проявлениям в окружающем мире. Эти преобразования также подвержены опущению, обобщению и искажению, на которые, в свою очередь, направлены различные техники и модели НЛП.

Одна из задач НЛП - идентифицировать проблематичные обобщения, опущения или искажения путем анализа «синтаксиса», или формы поверхностных структур, а также создать

систему средств, позволяющую получить более подробную Репрезентацию глубинной структуры.

Другая задача НЛП, представленная процессом моделирования, заключается в возможности создавать новые, лучшие взаимосвязи и «проводящие пути» между поверхностными и глубинными структурами.

«Эпистемология» НЛП

Эпистемологией называется дисциплина, которая занимается систематическим исследованием структур и процессов, лежащих в основе человеческих знаний. Термин «эпистемология» происходит от греческих слов *epi* - «над» или «на», *histanai* - «поместить», «установить» и *logos* - «слово» или «причина», т. е. он означает «то, на чем мы основываем свои рассуждения». Таким образом, эпистемология представляет собой фундаментальную систему понятий и допущений, на которой человек основывает и генерирует все остальные знания. По определению Грегори Бейтсона: «Эпистемология есть *история* происхождения знания; иными словами, откуда вы знаете то, что вы знаете».

Эпистемология НЛП начинается с предположения «карта не есть территория» - каждый из нас осуществляет свои возможности через существующие в его голове модели, или «карты мира». НЛП учит, что ни одна карта не является сколько-нибудь более истинной или реальной, чем другие, однако способность человека достигать успеха и развиваться является функцией обладания картой, которая предоставляет наиболее широкий спектр возможностей. В терминологии НЛП, мастер - не тот, кто уже знает ответы и решения, а тот, кто способен задать стоящие вопросы и направить процесс обучения, решения проблемы и творчества в нужном направлении, чтобы создать новые «карты мира», ведущие к новым ответам и возможностям.

Цель совершенствования навыков НЛП заключается в том, чтобы научиться моделировать, а также применять принципы и средства моделирования для развития гибкости на самых

нижних уровнях нашей личности. Эпистемология подразумевает исследование скрытых предположений, лежащих в основе различных моделей личностной организации, - и тех, благодаря которым мы похожи друг на друга, и тех, которые обеспечивают нашу уникальность.

Применение эпистемологии связано с системой отличий и навыков, которую человек или организация используют для удовлетворения ценностей и достижения целей. Прикладная эпистемология отвечает на такие вопросы, как «Как мы узнаем, что знаем что-либо или что обладаем операционной компетентностью?», «Как мы узнаем, что другие знают что-либо или обладают операционной компетентностью?» или «Посредством чего мы развиваем знания и операционную компетентность?».

Прикладная эпистемология также связана с системой ценностей и целей в рамках того или иного подхода. В частности, философия НЛП предполагает, что эффективные обучение и изменение требуют первоначального утверждения целей, оснований и процедур обоснования, необходимых для достижения конкретного желаемого состояния. Затем предоставляется широкий выбор стратегий и видов деятельности, позволяющих варьировать операции, применяемые для достижения целей.

Другой важный вопрос прикладной эпистемологии - «Как ваши знания, навыки или открытия вписываются в то, что было известно до этого?». Какой бы блестящей ни была новая идея, она не будет воплощена на практике до тех пор, пока не придет в соответствие с имеющимися знаниями. Одна из наиболее важных задач прикладной эпистемологии и моделирования - предоставить людям возможность понимать те идеи, которые ставят под сомнение и преобразуют старые способы мышления. Это особенно сложно в тех случаях, когда люди продолжают думать «на старый лад». Философ Артур Шопенгауэр полагал, что все новые идеи проходят три стадии. На первой из них идея кажется нелепой, на второй встречает

яростное сопротивление, а на третьей воспринимается как нечто Давно известное и самоочевидное.

Молекулярный генетик Гюнтер Стент (1987) утверждает, что конфликт, связанный с принятием новых идей и парадигм, возникает во многом благодаря «противоречивой эпистемологической установке относительно событий внешнего и внутреннего мира». Стент определяет этот конфликт как борьбу «материализма» и «идеализма» (или «конструктивизма»). Материалистическая точка зрения подразумевает наличие «реального» внешнего мира, который существует независимо от сознания. Сознание является отражением этой реальности и создает несовершенную репрезентацию реального мира. С позиций идеализма (или конструктивизма) реальность порождается сознанием. Воспринимаемые события и взаимоотношения не имеют другой реальности, помимо существования в сознании человека. С этой точки зрения, реальность является отражением сознания. Внешний мир есть несовершенная репрезентация, или проекция, «чистых» форм мысли. Стент указывает на то, что в последние годы появилась третья альтернатива, толчок к возникновению которой дала теория трансформационной грамматики Хомского, а также представления о поверхностных и глубинных структурах. Эту новую эпистемологию Стент называет «структурализмом» и поясняет: «Как материализм, так и идеализм принимают как данность то, что вся информация, воспринимаемая органами чувств человека, действительно достигает его мозга. Материалисты полагают, что благодаря этой информации реальность находит свое отражение в сознании, тогда как, по представлениям идеалистов, на основе этой информации сознание конструирует реальность. Структурализм, напротив, разделяет ту точку зрения, что знание о мире появляется в сознании не в виде необработанных данных, а в весьма абстрагированной форме, то есть в виде структур. В ходе предшествующей осознанию пошагового преобразования первичных данных в структуры какая-то часть информации неизбежно теряется, поскольку создание структур или распознавание паттернов есть не что иное, как избирательное разрушение информации. Таким образом, поскольку сознание не получает доступа к полному объему данных о мире, оно не может ни отражать, ни конструировать реальность. Вместо этого реальность предстает перед сознанием в виде структур, полученных путем трансформации первичных данных о мире. Данный процесс носит иерархический характер, поскольку избирательное разрушение информации приводит к формированию "более сильных" структур из "более слабых". Любой набор первичных данных обретает смысл только после того, как в ходе подобных операций он преобразуется в нечто конгруэнтное сильным структурам, уже существующим в нашем сознании... Каноническое знание представляет собой всего лишь набор уже существующих "сильных" структур, конгруэнтность которым первичные научные данные приобретают в процессе психического абстрагирования. Следовательно, данные, которые не могут быть преобразованы в структуру, конгруэнтную каноническому знанию, не имеют никакой перспективы».

Фундаментальные эпистемологические понятия можно охарактеризовать как:

Материализм

«Реальный» внешний мир существует независимо от нашего сознания. Сознание является отражением этой реальности и создает несовершенную репрезентацию реального мира (рис. 2).

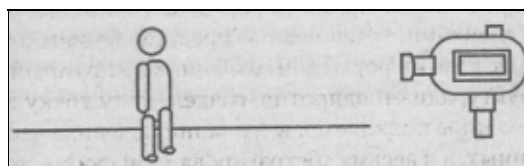


Рис. 2. Согласно материалистическому подходу, сознание подобно фотоаппарату,

который фотографирует реальность

Идеализм

Воспринимаемые события и взаимоотношения не обладают иной реальностью помимо существования в сознании человека. Реальность является отражением сознания. Внешний мир представляет собой несовершенную репрезентацию, или проекцию, «чистых» форм мысли (рис. 3).

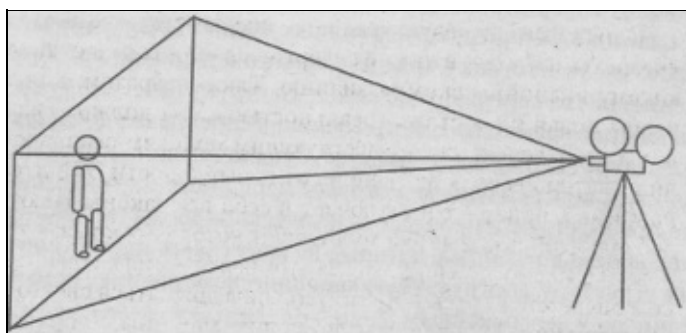


Рис. 3. Согласно идеалистическому подходу, сознание подобно киноаппарату, создающему «реальность»

Структурализм

Реальность является набором структур, полученных путем трансформации первичных данных о мире. Преобразование первичных данных в структуры включает в себя избирательное опущение, искажение или обобщение первичных данных. Сознание не может ни отражать, ни конструировать реальность. «Сильные» структуры формируются из «слабых» посредством избирательного разрушения информации (рис. 4). Первичные данные приобретают смысл только после ряда операций, которые преобразовывают их в нечто конгруэнтное уже существующим структурам.

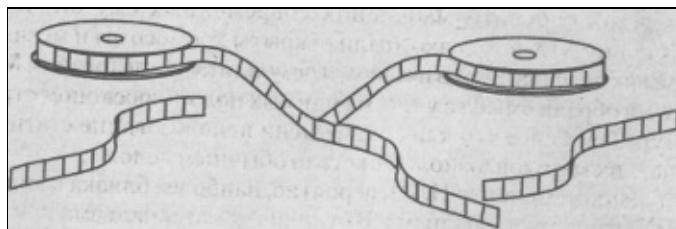


Рис. 4. Согласно структуралистскому подходу, сознание подобно монтажсеру, который взаимодействует с «первичными данными» и проводит их отбор

С точки зрения структурализма, многие идеи можно назвать «незрелыми», если в них не содержится «мостик» к существующему «каноническому» знанию. Таким образом, для того чтобы новая идея стала «реальностью», она должна сначала «подстроиться» к уже существующим моделям реальности и лишь затем «вести» их. Теория относительности Эйнштейна, например, признает и включает в себя все законы Ньютона, добавляя лишь новые формулировки, которые открывают путь новым реальностям (таким, как атомная энергия). Идеи, слишком опережающие свое время, должны дождаться своего провозглашения. Прежде чем летающие машины Леонардо да Винчи или роботы Николы Тесла были воплощены в реальность, им пришлось ждать до тех пор, пока не были получены все необходимые для этого

знания.

Стент отмечает, что потребовалось 35 лет, чтобы исследования Грегора Менделя по наследственным характеристикам гороха были заново открыты биологами в конце XIX в. и легли в основу современной генетики. Стент поясняет: «Можно предположить, что открытие Менделя не возымело непосредственного эффекта потому, что понятие о дискретных наследственных единицах никак не увязывалось с каноническими представлениями об анатомии и физиологии, свойственными середине XIX в. Более того, статистическая методология, с помощью которой Мендель интерпретировал результаты своих экспериментов по селекции гороха, являлась совершенно чуждой способам мышления современных ему биологов. К концу XIX в., однако, были открыты хромосомы и механизмы их деления, митоз и мейоз, и результаты исследований Менделя обрели смысл с учетом видимых под микроскопом структур. Тем более что к этому времени использование статистических методов в биологии стало обычным делом».

Эпистемология НЛП, вероятно, наиболее близка к эпистемологии структурализма. В отличие от материализма или идеализма, здесь нет фундаментального разделения «сознания» и «реальности». Подобно структуралистскому подходу, НЛП признает значимость установления связей с существующим знанием, а также расширения реальности через «подстройку» и «ведение». Однако процесс актуализации реальности НЛП рассматривает не как установление связей между «слабыми» и «сильными» структурами, а скорее как функцию взаимосвязи между «глубинными» и «поверхностными» структурами. «Глубинные структуры» обладают скрытым потенциалом, который проявляется в конкретных поверхностных структурах как результат ряда преобразований. Этот процесс включает в себя избирательное «конструирование» данных, равно как и избирательное «разрушение» данных (которое Стент называет первичным процессом распознавания моделей в структурализме).

Например, строительство «дома своей мечты» будет включать в себя серию преобразований, каждое из которых будет основано на предыдущем, благодаря чему мечта превратится из фантазии в конкретное здание. Преобразования в данном процессе могут осуществляться в такой последовательности:

- формирование мысленного образа дома в различных ракурсах;
- обсуждение проекта с архитектором;
- предварительные наброски;
- окончательный план;
- подбор материалов;
- подготовка места под строительство;
- закладка фундамента;
- строительство каркаса здания;
- завершение строительства;
- покраска стен и деревянных частей дома;
- отделка.

Степень, в которой законченное здание соответствует изначальной мечте, является функцией степени обобщения, опущения, искажения и «дополнения» информации, которые происходят в результате каждого последовательного преобразования.

Для того чтобы превратить замысел в статью или книгу, исследовать потребности группы, выразить свои чувства в стихотворении, написать компьютерную программу, выучить роль и т. д., потребуются различные типы и последовательности преобразований.

С точки зрения НЛП, выделяются *индуктивные* преобразования, через которые мы воспринимаем модели и строим карты окружающего мира, и *дедуктивные* преобразования, с помощью которых мы составляем описания и действуем сообразно своему восприятию и

моделей мира (рис. 5). Индуктивные преобразования включают в себя процесс «объединения» (*chunking up*) с целью найти более глубокие структуры («понятия», «идеи», «универсалии» и т. д.) в многообразии впечатлений, полученных через сенсорные каналы. Дедуктивные преобразования направлены на «разделение» (*chunking down*) глубинных структур нашего опыта, а также перевод общих идей и понятий в конкретные слова, действия и другие формы поведенческих реакций. (Для того чтобы научиться понимать отдельные слова какого-либо языка, требуется другой набор и другая последовательность преобразований, чем для того чтобы научиться говорить на этом языке бегло, правильно построенными фразами и с правильным произношением, несмотря на то, что некоторые преобразования могут применяться в обоих процессах.)



Рис. 5. Психические операции связывают глубинные структуры с поверхностными посредством индуктивных и дедуктивных преобразований

Именно развитие обоих типов процессов трансформации обеспечивает эволюцию наших психических моделей, с одной стороны, и выражение их в «реальности», с другой. Согласно НЛП, качество этих преобразований определяет эффективность и полезность психических процессов.

Существуют и так называемые *абдуктивные* преобразования, в ходе которых глубинные структуры трансформируются в другие глубинные структуры, а поверхностные - в другие поверхностные структуры (рис. 6). Здесь задействованы механизмы метафоры и аналогии. Аналогии, такие как «овечья шерсть была белой, как снег» или «ее губы были подобны алой розе», основаны на сходстве двух поверхностных структур («изоморфизм»). Метафоры (например, «природа-мать» или «мир космического корабля») подразумевают наличие взаимосвязи между глубинными структурами («гомоморфизм»). Подобные преобразования, очевидно, лежат в основе поэзии и определенных видов творческого вдохновения, кроме того, они представляют собой один из базовых механизмов в решении проблем и обучении.



Рис. 6. Абдуктивные преобразования связывают между собой две глубинные структуры или две поверхностные структуры

С точки зрения НЛП, «реальность», таким образом, является результатом взаимоотношений и взаимодействия между глубинными структурами и поверхностными структурами. Существует множество возможных «реальностей»; не одна «карта» и одна «территория», а множество возможных территорий и карт. Кроме того, территория постоянно меняется, отчасти в зависимости от того, как карта влияет на взаимодействие людей и территории.

В поверхностной структуре проявляются те аспекты глубинной структуры, для которых восстановлено достаточное количество звеньев, утраченных в процессе опущения, искажения и обобщения. Глубинная структура обладает скрытым потенциалом для того, чтобы в результате ряда преобразований она проявилась в какой-либо поверхностной структуре.

Именно по этим причинам моделирование и гибкость считаются основой эпистемологии НЛП. Модели не рассчитаны на отражение либо конструирование единственной объективной реальности. Скорее, их задача заключается в том, чтобы воспроизвести какой-либо аспект возможной реальности. В частности, в НЛП не имеет значения «истинность» модели; учитывается лишь ее «полезность». На самом деле все модели можно считать символическими или метафорическими, а не просто отражающими реальность. Каким бы ни было используемое описание - метафорическим или буквальным, - полезность модели зависит от степени, в которой она позволяет совершить эффективный переход на следующую ступень в последовательности преобразований, связывающих глубинные и поверхностные структуры. Вместо «конструирования» реальности модели вводят ряд функций, которые устанавливают связи между глубинными и поверхностными структурами. Именно эти связи формируют наше «понимание» реальности и позволяют нам по-новому переживать и выражать эту реальность.

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ МОДЕЛИРОВАНИЯ

Что такое моделирование?

Словарь Уэбстера определяет модель как «упрощенное описание сложного явления или процесса»; примером может послужить компьютерная модель системы кровообращения и дыхательных путей. Этот термин является однокоренным с латинским словом *modus*, которое означает «образ действий либо существования; метод, форма, манера, привычка, способ или стиль». Если быть более точным, то слово «модель» происходит от латинского *modulus*, означающего «уменьшенный» вариант изначального способа. Так, «модель» объекта обычно представляет собой миниатюрную версию или репрезентацию этого объекта. Действующая модель (например, машины) обозначает нечто, способное выполнять ту же работу, что и сама машина, но в меньшем объеме.

Понятие «модель» со временем стало обозначать также «описание или аналогию, используемую для того, чтобы облегчить визуализацию чего-либо (например, атома), недоступного непосредственному наблюдению». Этот термин может использоваться также для обозначения «системы постулатов, данных и выводов, формального описания некоего явления или положения вещей».

Таким образом, миниатюрный поезд, карта расположения основных станций или расписание поездов являются примерами различных моделей железнодорожной системы. Они слу-

жат для имитации того или иного аспекта настоящей системы, а также предоставляют полезную информацию, позволяющую повысить успешность взаимодействия с этой системой. С помощью игрушечной железной дороги, к примеру, можно оценить поведение поезда в тех или иных физических условиях. Карта важнейших железнодорожных станций позволяет наиболее эффективно построить маршрут для путешествия в тот или иной город. Расписание поездов можно использовать, чтобы рассчитать время, которое потребуется на это путешествие. С этой точки зрения, основную ценность любого типа модели представляет ее *полезность*.

Обзор моделирования в НЛП

Моделирование поведения включает в себя наблюдение и описание эффективных механизмов, лежащих в основе выдающихся достижений любого рода. В процессе моделирования сложное событие или серия событий разбиваются на меньшие части, позволяющие тем или иным способом воспроизвести исходный объект. Задача моделирования поведения заключается в том, чтобы создать практическую карту, или «модель», данного поведения, которую любой желающий мог бы использовать для подражания или воспроизведения какого-либо аспекта этого поведения. Цель моделирования поведения - установить наиболее значимые элементы мышления и действий, необходимые для того, чтобы достичь определенного результата или реакции. Вместо коррелятивных или статистических данных модель того или иного поведения предоставляет описание действий, необходимых для достижения подобного результата.

Направление, которое получило название «нейро-лингвистическое программирование», возникло из моделирования человеческого поведения и процессов мышления. Моделирование в НЛП подразумевает выявление психических стратегий («нейро») данного человека путем анализа его речевых паттернов («лингвистическое») и невербальных реакций. Из результатов подобного анализа складываются пошаговые стратегии и приемы («программирование»), которые могут быть использованы для передачи данного навыка другим людям, а также для

применения его в других контекстах.

Фактически НЛП началось с того, что Ричард Бэндлер и Джон Гриндер смоделировали языковые и поведенческие паттерны работ Фрица Перлза (основателя гештальт-терапии), Вирджинии Сатир (основателя семейной терапии и системной терапии) и доктора медицины Милтона Эриксона (основателя Американского общества клинического гипноза). Первые техники НЛП являлись производными от ключевых вербальных и невербальных паттернов, которые Гриндер и Бэндлер обнаружили в поведении выдающихся психотерапевтов. В названии первой книги на эту тему - «Структура магии» - отразился тот факт, что явления, кажущиеся волшебными и необъяснимыми, часто обладают глубинной структурой, которую можно раскрыть, понять и передать другим людям, так что использовать ее на практике смогут не только придумавшие ее «мудрецы». НЛП представляет собой механизм, с помощью которого релевантные элементы поведения этих выдающихся людей были выявлены и затем сведены в действующую модель.

В НЛП созданы техники и понятия, позволяющие идентифицировать и описывать паттерны вербального и невербального поведения, т. е. ключевые аспекты того, что люди говорят и делают. Основные задачи НЛП - моделировать специфические или исключительные способности для их последующего усвоения другими людьми. Смысл этого вида моделирования заключается в том, чтобы наиболее продуктивным и обогащающим путем воплотить в жизнь то, что удалось заметить и описать.

Средства моделирования в НЛП позволяют идентифицировать специфические, воспроизводимые паттерны в языке и поведении людей, достигших успеха в той или иной деятельности. Несмотря на то, что в основном произведенный в НЛП анализ деятельности этих людей основан на непосредственном наблюдении и слушании, немало полезной информации о человеке содержится и в написанных ими книгах.

Задача моделирования в НЛП заключается не в том, чтобы найти единственное «правильное» или «истинное» описание процесса мышления того или иного человека, но в том, чтобы составить *инструментальную карту*, которая обеспечила бы практическое применение смоделированной стратегии. Инструментальной называется та карта, которая позволяет нам действовать наиболее эффективно. «Точность» или «реальность» карты уступают по значимости ее «полезности». Таким образом, инструментальное применение моделей когнитивных стратегий или форм поведения человека (или группы людей) подразумевает воплощение их в структуры, которые можно использовать для какой-либо практической цели. Эта цель может быть сходной или отличаться от той, которую ставил перед собой сам человек (или группа людей).

В частности, среди распространенных вариантов моделирования можно выделить следующие:

1. Лучшее понимание какого-либо явления за счет углубления «метапознаний» о лежащих в его основе процессах, затем, например, чтобы суметь научить этому другого человека или использовать новое знание в качестве вспомогательного средства.

2. Повторение или улучшение результатов выполнения тех или иных действий (например, в спорте или в управлении) за счет определения конкретных шагов, предпринимаемых опытными специалистами или связанных с достижением максимального успеха. В этом заключается суть одного из направлений деятельности организаций, названного «воссозданием рабочего процесса» (*business process reengineering*).

3. Достижение специфического результата (например, обучение грамоте или успешное лечение фобий или аллергии). В этих случаях нередко более эффективным оказывается не моделирование деятельности отдельно взятого человека, а создание техник, основанных на

моделировании целого ряда успешных примеров.

4. Выделение и/или формализация какого-либо механизма с целью применить его к другому содержанию или контексту. Например, эффективную стратегию руководства спортивной командой можно применить в бизнесе, и наоборот. В каком-то смысле на процессах такого рода основано развитие научного метода, где стратегии наблюдения и анализа, разработанные для одной области исследования (например, для физики), применяются и в других областях (например, в биологии).

5. Использование моделируемых процессов в качестве источника вдохновения для создания чего-либо, основанного на них. Хороший пример этого явления - Шерлок Холмс, дедуктивный метод которого Артур Конан Доил построил на диагностических методах своего преподавателя по медицине Джозефа Белла.

Моделирование глубинных и поверхностных структур

Многие принципы и понятия НЛП как средства создания моделей вербального поведения берут начало в области трансформационной грамматики (Chomsky, 1957, 1965), один из главных принципов которой гласит: доступные наблюдению поведенческие проявления, обороты речи и реакции есть поверхностные структуры, которые являются результатом воплощения в реальности глубинных структур.

Иными словами, модели, которые мы создаем на основе окружающего мира с помощью нашего мозга и языка, являются не самим миром, а только его репрезентациями. Принцип трансформационной грамматики подразумевает существование в строении и организации любой кодирующей системы множества уровней, на которых расположены структуры различной глубины. Применительно к моделированию это означает, что для создания эффективной модели той или иной деятельности может оказаться необходимым исследовать различные уровни глубинных структур, лежащих в ее основе. Более того, различные поверхностные структуры могут быть отражениями одних и тех же глубинных структур. Для эффективного моделирования часто бывает важно изучить многочисленные примеры поверхностных структур, чтобы лучше понять или идентифицировать продуцирующие их глубинные структуры.

Еще один аспект взаимосвязи между глубинными и поверхностными структурами - различие между «процессом» и «результатом». Результаты на поверхностном уровне отражают порождающие их более глубокие и менее осязаемые процессы. Таким образом, «глубинные структуры» являются скрытым потенциалом, который проявляется в конкретных поверхностных структурах в результате ряда преобразований. Этот процесс включает в себя избирательное разрушение, равно как и избирательное конструирование данных.

В этом отношении одна из основных проблем моделирования порождается тем фактом, что движение от глубинных структур к поверхностным подвержено влиянию процессов обобщения, опущения и искажения информации. То есть в ходе преобразования глубинной структуры в поверхностную какая-то часть информации неизбежно теряется или искажается. В языке, к примеру, эти процессы имеют место при переходе глубинных структур (зрительных, слуховых и осязательных образов, а также других сенсорных репрезентаций, хранящихся в нервной системе человека) в поверхностные (слова, знаки и символы, которые мы выбираем для описания или воспроизведения нашего первичного сенсорного опыта). Ни одно вербальное описание не способно в полной мере или абсолютно точно воспроизвести идею, которую оно выражает.

Как указывалось выше, в поверхностной структуре проявляются те аспекты глубинной структуры, для которых восстановлено достаточное количество звеньев, утраченных в процессе опущения, искажения и обобщения. Глубинная структура обладает скрытым потенциалом для того, чтобы в результате ряда преобразований она проявилась в какой-либо поверхностной структуре. Одна из задач моделирования - идентифицировать достаточно полный набор

преобразований, чтобы глубинная структура получила соответствующее полезное выражение.

Уровни моделирования

Создание эффективной модели того или иного поведения или поступка требует большего, чем имитация. В зависимости от цели моделирования для достижения желаемого результата может понадобиться информация нескольких различных уровней. Например, в моделировании человека для нашего исследования открыт целый ряд аспектов, или уровней, разнообразных систем и подсистем, в которых действует этот человек.

На одном уровне, в частности, можно рассматривать влияние социального и географического факторов (*окружения*) на данного человека или того, *когда и где* он осуществляет свою деятельность. То есть можно оценить внешний контекст: например, состояние рынка, природные условия, место работы и т. д. Кроме того, можно исследовать как макроокружение, так и микроокружение. Микроокружение включает в себя специфическую локализацию в пространстве, например, офис данного человека, конкретное здание, класс для занятий, завод и т. д. Макроокружение составляют естественная среда в целом, социальные контексты, события в обществе и т. д. В дополнение к влиянию этих видов окружения на человека можно исследовать влияние и воздействие, которые сам человек может оказать на окружение.

На другом уровне исследованию подлежат определенные виды *поведения* и действия, в которые вовлекается данный человек в ходе своей деятельности, т. е. *что именно* делает этот человек в своем окружении. Каковы конкретные примеры работы, взаимодействия или общения, связанные с его сослуживцами, проблемами или целями? Как и на уровне окружения, можно сосредоточить внимание на микроповеденческих или макроповеденческих паттернах. Макроповедение включает в себя общие паттерны общения, работы, стиля и т. д. Микроповедение - это более детализированные и специфические действия, в том числе конкретное поведение во время выполнения заданий, повседневные обязанности, привычки и т. д.»

Можно оценить также интеллектуальные и когнитивные стратегии и *способности*, которые необходимы для выполнения действий внутри идентифицированного окружения, т. е. *как* человек продуцирует поведение в данном контексте. На макроуровне способности включают в себя общие стратегии и навыки, такие как обучение, память, мотивация, принятие решений и креативность. На микроуровне исследование умственных способностей человека включает детализацию того, как человек использует микрокогнитивные паттерны - визуализацию, внутренний диалог или диалог с самим собой, а также сенсорные каналы - в ходе реализации конкретного поведения или выполнения задания.

Далее можно исследовать *убеждения и ценности*, которые мотивируют и формируют стратегии мышления и способности, необходимые для достижения поведенческих целей в окружении, т. е. *почему* человек делает что-либо в конкретное время в конкретном месте. На макроуровне базовые убеждения связаны с типом значения, причинно-следственных отношений и ограничений, которыми люди наделяют события или которые они воспринимают в окружающем мире. На микроуровне убеждения и ценности человека могут иметь отношение к процессам на других уровнях. То есть человек может обладать убеждениями *относительно* собственного окружения, поведения, способностей, идентификации, рабочей системы, профессии, сообщества и т. д. Человек даже может обладать убеждениями относительно собственных убеждений, расценивая их как «хорошие», «плохие», «прогрессивные», «противоречивые» и т. д.

Можно взглянуть еще глубже и исследовать восприятие роли или *идентификации*, которую данный человек связывает со своими убеждениями, способностями или действиями внутри того

или иного окружения, т. е. *кто* стоит за всеми этими «почему», «как», «что», «где» и «когда». Для этого следует рассматривать определение роли, черты характера, личность и т. д. Ключевой элемент установления определенной роли или идентичности подразумевает определение чувства миссии, присущей данному человеку в рамках более крупной системы, где осуществляется его деятельность.

Предметом исследования может стать и способ действий данного человека в контексте отношений с членами семьи, коллегами, социальным классом или культурой, т. е. кем является или будет являться человек в связи с «*кем-то и чем-то еще*». Другими словами, каково видение этим человеком поведения, способностей, убеждений, ценностей и *идентификации* людей внутри более крупной системы, частью которой он является? Нередко это видение наделяет окончательным значением все остальные уровни.

Одним из способов наглядного представления взаимосвязей между этими элементами является сеть генеративных систем, в фокусе или центре конвергенции которых находится *идентификация* как суть процесса моделирования (рис. 7).

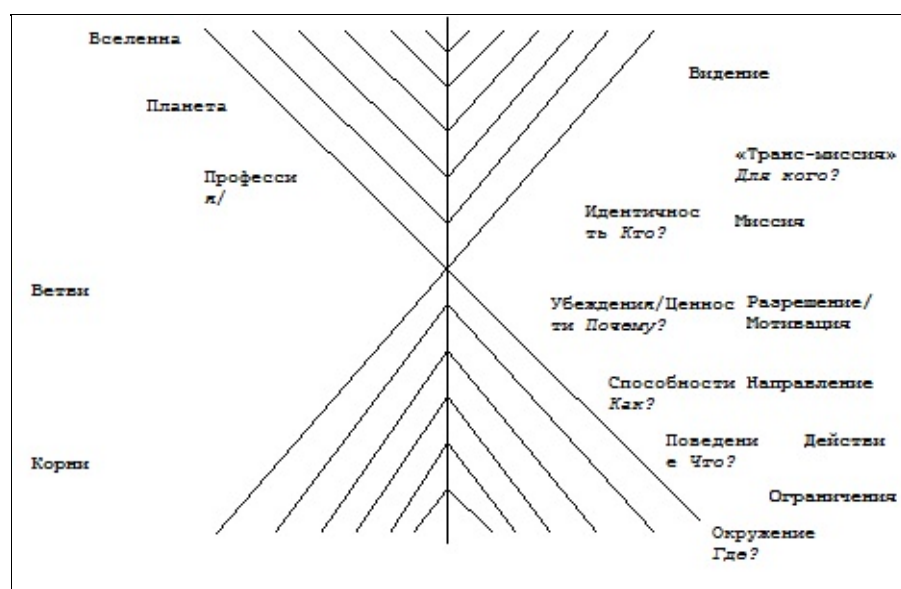


Рис. 7. Сеть логических уровней

Подводя итоги, отметим, что моделирование может включать в себя исследование взаимоотношений между целым рядом различных уровней опыта, в том числе:

Духовный уровень	Видение и цель	
А. Кто я	Идентификация	Миссия
Б. Моя система убеждений	Ценности, ожидания	Разрешение и мотивация
В. Мои способности	Состояния, стратегии	Направление
Г. Что я делаю	Определенные виды движения	Действия
Д. Мое окружение	Внешний контекст	Реакции

- Окружение определяет внешние возможности или ограничения, на которые человек вынужден реагировать. В него входят «где» и «когда» того или иного навыка или способности.
- Поведение представляет собой определенные действия или реакции данного человека внутри окружения. В него входит «что» того или иного навыка или способности.
- Способности направляют действия посредством ментальной карты, плана или стратегии. Для того или иного навыка или способности они отвечают на вопрос «как».
- Убеждения и ценности обеспечивают подкрепление (мотивацию и разрешение), которое

поддерживает или подавляет способности. В них кроется «почему» того или иного навыка или способности.

- Идентификация связана с ролью человека, миссией и/или самосознанием. Она отвечает на вопрос «кто» для того или иного навыка или способности.

- Духовность связана с более обширной системой, частью которой является данный человек. Она дает ответ на вопрос «кто еще» или «для кого» существует тот или иной навык или способность.

Моделирование способностей

Большинство процессов моделирования в НЛП сосредоточены на уровне способностей, уровне «как». Способности связывают убеждения и ценности с определенным поведением. Без ответа на вопрос «как» знание того, «что нужно делать» и даже «почему это нужно делать», теряет всякий смысл. Способности и навыки обеспечивают связи и «рычаги», позволяющие проявляться нашему видению, идентификации, ценностям и убеждениям в виде действий в том или ином окружении.

Тот факт, что механизмы моделирования в НЛП сфокусированы на способностях, не означает, однако, что они затрагивают только информационный уровень. Нередко для воспроизведения желаемой способности требуется весь гештальт убеждений, ценностей, самосознания и специфических поведенческих проявлений. В НЛП утверждается, что сосредоточение внимания на развитии способностей позволяет создавать наиболее практичные и полезные комбинации «глубинных» и «поверхностных» структур.

Важно помнить, что способности являются более глубокой структурой, чем определенные задачи или приемы. Приемы обычно представляют собой последовательность действий или мер, которые ведут к выполнению того или иного задания. В то же время навыки и способности на практике нередко оказываются «нелинейными». Конкретный навык или способность (например, способность «творчески мыслить» или «продуктивно общаться») может служить опорой для различных задач, ситуаций и контекстов. Способности требуют «произвольного доступа», благодаря которому человек сможет в любое время моментально воспроизвести тот или иной навык в условиях любой задачи, ситуации или контекста. Таким образом, вместо линейной последовательности этапов навыка организуются вокруг модели *TOTE*, которая представляет собой петлю обратной связи между а) целями, б) многообразием средств, используемых для достижения этих целей, и в) основаниями для оценки успешности достижения этих целей.

TOTE: минимальные требования для моделирования эффективных навыков и видов поведения

«Преследование будущих целей и выбор средств для их достижения есть признак и критерий наличия у наблюдаемого явления собственного интеллекта».

Уильям Джемс, «Принципы психологии»'.

Моделирование в НЛП построено на основе ориентированной на цель петли обратной связи - *TOTE* (Miller, Gallanter and Pribram, 1960). Аббревиатура *TOTE* расшифровывается как *Test-Operate-Test-Exit* (Проверка-Действие-Проверка-Выход). Понятие *TOTE* подразумевает, что все психические и поведенческие программы вращаются вокруг постоянной цели и разнообразных средств ее достижения.

Эта модель указывает на то, что в процессе мышления мы (осознанно и неосознанно) определяем цели и разрабатываем процедуру проверки того, достигнута цель или нет. Если цель еще не достигнута, мы действуем, чтобы с помощью изменений или каких-либо других средств приблизиться к желаемой цели. Когда критерии нашей проверки удовлетворены, мы переходим

к следующей стадии. Таким образом, функция любой отдельно взятой части поведенческой программы заключается в том, чтобы **проверить** информацию, поступающую от органов чувств, оценить свои успехи или приступить к **действиям**, позволяющим изменить какую-либо часть актуального переживания так, чтобы она смогла удовлетворить критериям **проверки** и можно было бы **перейти** к следующей части программы.

Проверкой успешности «руководства», к примеру, может служить «выгодность» того или иного проекта. Если проект приносит мало выгоды, руководитель вынужден действовать, принимать меры в попытке превратить проект в более доходный или предлагать более приемлемый вариант проекта.

¹ William James. Principles of Psychology.

Часто существует множество способов проверить что-либо, например «выгодность», в основе чего лежит множество карт и допущений (что значит «быть выгодным»). В частности, «выгодность» можно определить на основе:

- а) физического обладания наличностью или другими средствами;
- б) сравнения с другими проектами;
- в) долгосрочной выгоды данного проекта;
- г) дополнительных возможностей, которые возникают в результате данного проекта.

Варьируя эти обоснования, можно установить принципиально различные результаты осуществления проекта и деятельности вовлеченных в него людей. Именно эти, порой достаточно тонкие, различия в проверках и действиях составляют разницу между эффективным и неэффективным исполнением.

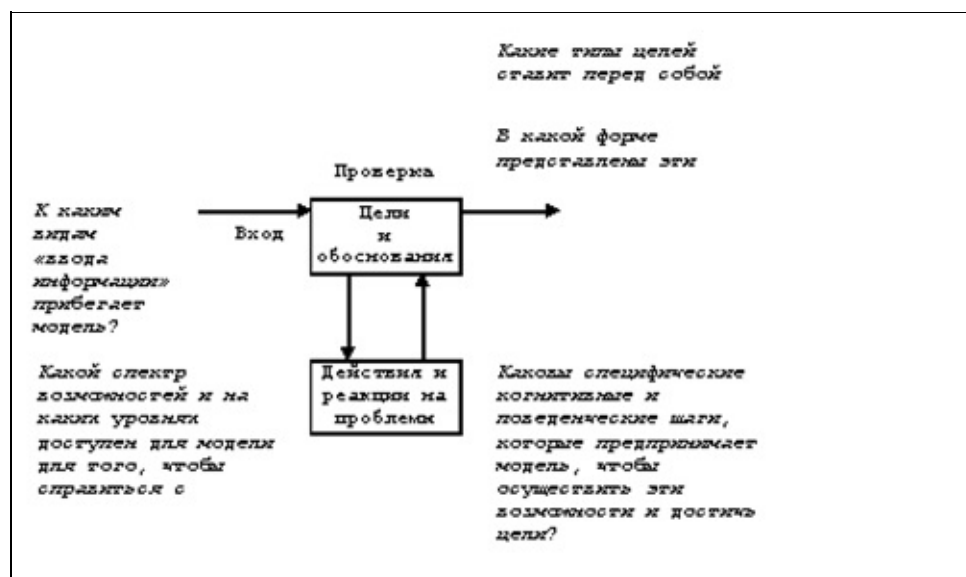


Рис. 8. Моделирование требует определения различных элементов TOTE исполнителя

Таким образом, в НЛП считается, для того чтобы успешно моделировать тот или иной навык или достижение, необходимо идентифицировать каждый из ключевых элементов TOTE по отношению к данному навыку или достижению (рис. 8):

1. Цели исполнителя.

2. Обоснование и процедуры обоснования, используемые исполнителем (исполнителями) для того, чтобы определить успешность действий.

3. Действия, которые предпринимает исполнитель (предпринимают исполнители) для достижения цели, а также специфические виды поведения как средства осуществления этих действий.

4. Реакция исполнителя (исполнителей), если цель не достигнута с первого раза.

Уровни сложности навыков и способностей

Следует принимать во внимание, что способности сами по себе обладают различной природой и уровнями сложности. В попытке смоделировать свойственные выдающимся людям цели, обоснования, действия и реакции на затруднения (элементы *TOTE*) важно учитывать, на какие уровни они могут быть направлены. К примеру, «цель» можно сформулировать в терминах специфического поведения, например «произвести двадцать единиц продукции к пятнице», или в терминах способностей: «совершенствовать наши способности в сфере решения проблем». На уровне убеждений и ценностей цель может быть сформулирована как «сделать акцент на качестве продукции». На уровне идентичности - «достичь статуса ведущего предприятия в нашей отрасли». Цель, определяемая в терминах «видения», может звучать так: «изменить способ общения людей друг с другом».

Очевидно, что различные уровни целей требуют обоснований и действий на различных уровнях. Разными будут и уровни проблем, которые возникнут на пути к их осуществлению. Фактически обретение мудрости и навыков для управления взаимоотношениями между различными уровнями процессов, вероятно, является одной из сложнейших задач любой эффективной деятельности.

Некоторые навыки и способности, на самом деле, состоят из других навыков и способностей. Способность «написать книгу» складывается из способностей, связанных со словарным запасом, грамматикой и орфографией языка, на котором человек собирается писать, равно как и со знаниями предмета, о котором будет книга. Эти способности нередко называют «встроенными *TOTE*», «субпетлями» или «субнавыками», поскольку они представляют собой дробные части, из которых строятся более утонченные или сложные навыки. Способность к лидерству, например, состоит из множества отдельных навыков, связанных с эффективным общением, установлением раппорта, решением проблем, системным мышлением и т. д.

Таким образом, процесс моделирования сам по себе может быть направлен на различные уровни сложности тех или иных навыков и способностей (рис. 9).

Простые поведенческие навыки включают в себя специфические, конкретные, доступные непосредственному наблюдению действия, выполнение которых занимает короткий временной период (несколько секунд или минут). Среди примеров простых поведенческих навыков - выполнение танцевального движения, достижение определенного состояния, бросок мяча в корзину, наведение ружья на цель и т. д.

Простые когнитивные навыки включают в себя специфические, легко идентифицируемые и поддающиеся проверке психические процессы, выполнение которых занимает короткий временной период (несколько секунд или минут-). Среди примеров простых когнитивных навыков - запоминание имен, умение читать и писать, приобретение простого словарного запаса, создание мысленного образа и т. д. Подобные навыки мышления приносят легко поддающиеся наблюдению и измерению поведенческие результаты, а также непосредственную обратную связь.

Простые лингвистические навыки включают в себя распознавание и использование определенных ключевых слов, фраз и вопросов, например умение задавать специфические вопросы, распознавание и реакция на ключевые слова, пересмотр ключевых фраз или отказ от них и т. д. Применение этих навыков также доступно для непосредственного наблюдения и измерения.

Сложные поведенческие (или интерактивные) навыки включают в себя установление и координацию последовательности или сочетаний простых поведенческих действий. Такие способности, как жонглирование, военная подготовка, успешная игра (в спорте), проведение презентации, исполнение роли в фильме или пьесе и т. д., можно считать примерами сложных

поведенческих навыков.

Сложные когнитивные навыки требуют синтеза или последовательности других простых навыков мышления. Примерами способностей, включающих использование сложных когнитивных навыков, являются сочинение рассказа, диагностика проблемы, решение алгебраической задачи, написание песни, составление программы моделирования и т. д.

Сложные лингвистические навыки требуют интерактивного использования языка в высокодинамичных (и нередко спонтанных) ситуациях. Примерами способностей, требующих сложных лингвистических навыков, являются убеждение кого-либо в чем-либо, ведение переговоров, вербальный рефрейминг, использование юмора, пересказ истории, гипнотическое внушение и т. д.

Очевидно, что каждый уровень навыков включает в себя способности, или *TOTE*, которые были задействованы на предыдущих уровнях. Таким образом, обычно комплексные навыки моделировать сложнее, чем простые; гораздо легче научиться моделированию простых поведенческих и когнитивных навыков и лишь потом переходить к более сложным заданиям.

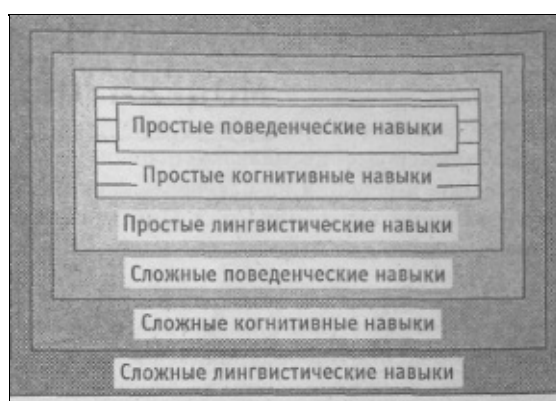


Рис. 9. Навыки составляют различные уровни сложности

Впрочем, нередко сложные навыки можно «разделить» до комбинации или последовательности более простых. Ключевым условием моделирования, таким образом, является необходимость определить, на каком уровне навыка следует сосредоточить внимание. Понятия и приемы, приносящие успех в моделировании одного уровня навыка, могут оказаться совершенно неэффективными при моделировании другого уровня. Например, простая имитация, или «зеркальное отражение», может принести успех при моделировании простых поведенческих навыков, но оказаться малоэффективным средством моделирования сложных когнитивных или лингвистических навыков. Сходным образом, при моделировании простого когнитивного навыка можно обойтись простой анкетой или вербальным интервью, однако это же средство окажется неадекватным для создания эффективной модели сложного или даже простого поведенческого навыка.

Методология моделирования

Одним из стержневых элементов моделирования является методология сбора информации и определения значимых черт и паттернов, связанных с моделями *TOTE* моделируемого человека. В НЛП это получило название *извлечения (elicitation)*. Несмотря на то, что традиционные формы сбора информации, такие как анкетирование и интервью, обеспечивают доступ к определенной информации, они оказываются не в силах определить неосознанные или интуитивные возможности человека. Кроме того, в них нередко имеют место предположения, а также опущение контекстуально-значимой информации.

В дополнение к анкетированию и интервью бывает полезно и необходимо внедрить в практику более активные методы информационного поиска, такие как ролевые игры, имитацию и «естественное» (*real life*) наблюдение за специалистами в соответствующем контексте. Несмотря на то, что в методологию моделирования входят и интервью и анкеты, основная форма моделирования подразумевает интерактивное вовлечение человеческих «моделей» в примеры осуществления изучаемого навыка или действия. Таким способом можно получить информацию высочайшего качества и создать наилучшие возможности для запоминания самых практичных паттернов (точно так же художнику гораздо предпочтительнее работать с живым натурщиком, чем со словесным описанием).

Наиболее часто в НЛП используются следующие методы *извлечения*: 1) восстановление в памяти и переживание заново специфического эпизода, или 2) выполнение задания, которое предполагает или «включает» определенную способность, стратегию, ресурс или состоял по. К примеру, если человек является выдающимся оратором, его можно попросить а) вспомнить, как он произносил ту или иную речь, или б) выйти вперед и начать говорить. Подобным образом, чтобы выявить творческий процесс человека, следует попросить его а) вспомнить и заново пережить случай, когда ему удалось проявить максимум креативности, или б) спонтанно сделать что-либо, используя творческий подход.

Преимущества первого метода, задействующего память, заключаются в том, что с его помощью человеку легче посмотреть со стороны на это переживание и поразмышлять над его структурой. Кроме того, если это переживание имеет неприятные аспекты, человеку будет легче диссоциироваться или «выйти» из этого эксперимента. Недостатком является то, что человек может воспроизводить смешанные или загрязненные сигналы, поскольку ему приходится постоянно повторять процесс вспоминания. Он может входить и выходить в состояние воспроизводимого переживания, сбивая с толку неопытного наблюдателя. Также люди склонны в значительной степени фильтровать информацию (опускать, искажать и обобщать ее), поскольку они определяют, к чему следует осуществлять доступ и что открывать для других.

Преимущество второго метода заключается в том, что он дает более непосредственную, более качественную информацию относительно исследуемых и используемых переживаний и состояний. Здесь происходит меньше сознательной фильтрации переживания, следовательно, наблюдателю открывается большее количество спонтанных, неосознанных ключей. Недостаток этого подхода - люди оказываются «в плену» у содержания переживания, им трудно размышлять о процессе или в достаточной мере осуществлять «метапознание». Может возникнуть и другая проблема, если во время выполнения задачи человек чрезмерно контролирует себя; в таких случаях люди чувствуют себя либо неловко, либо они диссоциированы от собственного опыта.

Еще одной широко распространенной и действенной формой извлечения является «как если

бы». Этот процесс позволяет людям пренебречь текущим восприятием ограниченной реальности и в большей степени использовать свое воображение. Здесь наша врожденная способность фантазировать и играть роли применяется для того, чтобы получить или создать требуемые реакции. Поведение «как если бы» - один из наиболее надежных способов извлечения ресурсов. Когда человек находится в затруднении или замешательстве, можно попросить его «вести себя так, как если бы он был уверен в себе • четко представлял себе ситуацию». Нередко это помогает осуществить доступ к скрытому потенциалу, который прежде не использовался.

Три основные позиции моделирования

Нередко моделирование требует от нас «двойного» или «тройного» описания того процесса или явления, которое мы пытаемся воссоздать. В НЛП выделяются три базовые позиции восприятия, с которых осуществляется сбор и интерпретация информации: первая позиция (собственная точка зрения человека), вторая позиция (восприятие ситуации с точки зрения другого человека) и третья позиция (рассмотрение ситуации с точки зрения незаинтересованного наблюдателя) (рис. 10). Все три перспективы чрезвычайно значимы для эффективного поведенческого моделирования.

Существует также четвертая позиция восприятия, которая подразумевает рассмотрение ситуации с точки зрения целой системы (или «поля отношений»), задействованной в ситуации.

Поскольку НЛП предполагает, что «карта не есть территория», «каждый строит собственную карту ситуации», а единственной «правильной» карты какого-либо переживания или события не существует, умение занять ту или иную позицию чрезвычайно значимо для эффективного моделирования деятельности. Восприятие ситуации или переживания с различных точек зрения позволяет человеку расширить свое понимание соответствующего события.

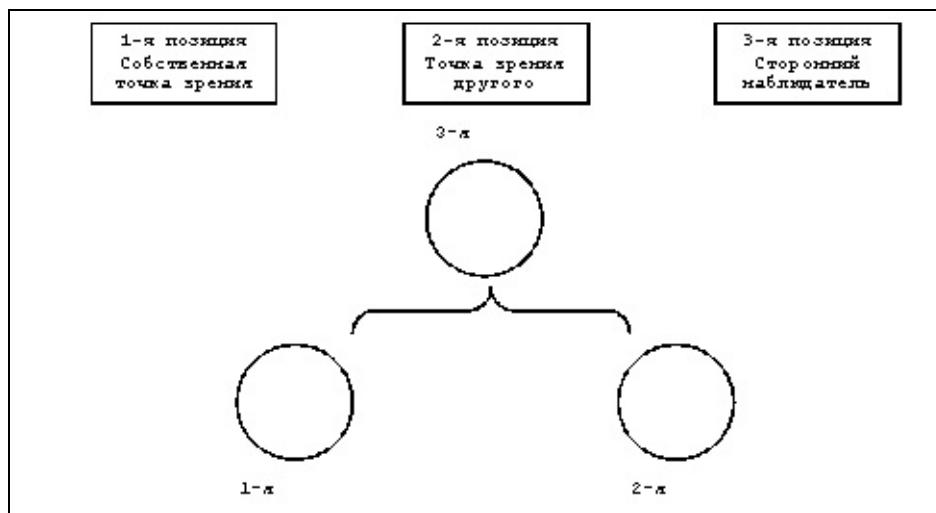


Рис. 10. Эффективное моделирование предполагает исследование конкретного явления или достижения в нескольких ракурсах

Моделирование из первой позиции заключается в том, чтобы попытаться сделать что-либо самостоятельно и исследовать способ, которым мы это делаем. Мы видим, слышим и чувствуем с собственной точки зрения. Вторая позиция подразумевает, что мы ощущаем себя «в шкуре» моделируемого человека, пытаюсь думать и действовать максимально приближенно к мыслям и поступкам другого человека. С помощью этого процесса мы можем интуитивно понять существенные, но неосознанные аспекты мыслей и действий моделируемого человека. Моделирование с третьей позиции заключается в том, что мы отстраняемся от ситуации и

наблюдаем моделируемого человека во взаимодействии с другими людьми (в том числе с нами), оставаясь незаинтересованным наблюдателем. В третьей позиции мы отказываемся от собственных оценок и уделяем внимание лишь тому, что воспринимают наши органы чувств, как мог бы это делать объективный ученый, наблюдая за тем или иным явлением через телескоп или микроскоп. Четвертая позиция предполагает своего рода интуитивный синтез всех этих ракурсов с целью получить полный «гештальт».

Имплицитное и эксплицитное моделирование

Действия на основе навыка можно описать как функцию двух базовых измерений: *осознание* (знание) и *компетентность* (действие). Возможна ситуация, в которой человек знает или понимает суть некоторой деятельности, однако не способен осуществлять ее (осознанная некомпетентность). Может быть и так, что человек способен хорошо выполнять некоторые действия, но не понимает, как это делается (неосознанная компетентность). Владение навыком в совершенстве подразумевает как способность «делать то, что знаешь», так и способность «знать, что делаешь».

Одна из основных проблем моделирования человеческого поведения порождается тем фактом, что многие поведенческие и психологические элементы, обеспечивающие успешность действий наших «моделей», остаются по большей части неосознанными и лишь интуитивно понятными для самих моделей. В результате те не способны напрямую описать механизмы, лежащие в основе каких-либо исключительных способностей. Фактически многие модели умышленно избегают размышлений о том, что они делают и как они это делают, опасаясь, что это знание помешает интуитивным действиям. Это еще одна причина, по которой важно научиться моделировать с различных позиций восприятия.

Одной из целей моделирования является выявление и идентификация *неосознанной компетентности* и доведение ее до сознания с целью лучшего понимания, совершенствования и передачи навыка (рис. 11). Например, неосознанная стратегия, или *TOTE*, помогающая человеку «задавать нужные вопросы», «выдвигать творческие предложения» или «адаптировать невербальные аспекты собственного стиля руководства», может быть смоделирована и затем передана другому человеку как осознанный навык или способность.



Рис. 11. Одна из целей моделирования заключается в том, чтобы помочь людям «делать то, что они знают» и «знать, что они делают»

Когнитивная и поведенческая компетентность могут быть смоделированы либо «имплицитно», либо «эксплицитно». *Имплицитное моделирование* предполагает занятие второй позиции по отношению к субъекту моделирования, с тем чтобы добиться интуитивного понимания субъективных переживаний данного человека. *Эксплицитное моделирование* состоит в переходе в третью позицию с целью описать явную структуру переживаний моделируемого

субъекта так, чтобы ее можно было передать другим. В табл. 1 перечислены некоторые ключевые различия между двумя видами процессов моделирования.

ИмPLICITное моделирование является в первую очередь индуктивным процессом, с помощью которого мы принимаем и воспринимаем структуры окружающего мира. ЭкPLICITное моделирование, по существу, является дедуктивным процессом, с помощью которого мы описываем и осуществляем это восприятие. Оба процесса необходимы для успешного моделирования. Без «имPLICITной» стадии не может быть эффективной интуитивной базы, на основе которой можно построить «экPLICITную» модель. Как указывал один из основателей НЛП Джон Гриндер, «невозможно описать грамматику языка, не обладая ее интуитивным пониманием». С другой стороны, без «экPLICITной» фазы смоделированная информация не сможет воплотиться в приемах или средствах и быть переданной другим. ИмPLICITное моделирование само по себе помогает человеку развивать личное, неосознанное умение в связи с желаемым поведением (так обычно учатся маленькие дети). Однако создание техники, механизма или навыка, которому можно научить или который можно передать другим, в каком-то смысле требует применения экPLICITного моделирования. Одно дело, например, научиться грамотно писать или развить хороший удар в гольфе; совсем другое дело - научить других людей тому, чему научился ты сам.

ИмPLICITное: Переживание → Интуиция → Самостоятельное использование (построение субъективного переживания со второй позиции)	ЭкPLICITное: Интуиция → Структура → Передача другим (определение структуры субъективного переживания с третьей позиции)
ИмPLICITное	ЭкPLICITное
Неосознанное	Осознанное
Правое полушарие	Левое полушарие
Общее – Целое	Специфическое – Части
Синтетическое	Последовательное
Согласие	Стратегия
Ассоциация	Диссоциация
Индуктивное	Дедуктивное
Интуитивное	Когнитивное
Аналоговое	Цифровое
Ребенок	Взрослый
Внешнее → Внутреннее	Внутреннее → Внешнее
Территория	Карта

Таблица 1 ИмPLICITное и экPLICITное моделирование в сравнении

Фактически само НЛП родилось от союза экPLICITного и имPLICITного моделирования. Ричард Бэндлер интуитивно, «имPLICITно», смоделировал лингвистические навыки Фрица Перлза и Вирджинии Сатир по видеопленкам и непосредственному опыту общения. Бэндлеру удалось воспроизвести множество терапевтических достижений Перлза и Сатир, сходным образом задавая вопросы и используя языковые возможности. Однажды лингвист Гриндер увидел Бэндлера за работой и восхитился его способностью оказывать влияние на окружающих с помощью речи. Гриндер понимал, что в действиях Бэндлера есть определенная система, но не мог объяснить, какая именно. Не мог объяснить своих действий и Бэндлер, знающий только, что все, что он делает, так или иначе «заимствовано» из практики Перлза и Сатир. Обоих охватило желание разобраться в сути «имPLICITно смоделированных» способностей, понимание которых позволило бы передать их другим как «осознанное умение». И тогда Гриндер предложил Бэндлеру: «Если ты научишь меня делать то, что ты делаешь, то я объясню тебе, что ты делаешь».

В самом буквальном смысле историческое предложение Гриндера положило начало НЛП. В этих словах заключена вся суть процесса моделирования: «Если ты научишь меня делать то, что ты делаешь» (поможешь мне развить интуитивное понимание, или неосознанную компетентность, которой ты обладаешь, чтобы я смог достичь таких же результатов), «то я

объясню тебе, что ты делаешь» (смогу дать внятное описание паттернов и приемов, которые мы оба используем). Обратите внимание, что Гриндер *не* сказал: «Если ты позволишь мне осуществить объективное наблюдение и статистический анализ того, что ты делаешь, то я объясню тебе, что ты делаешь». Он сказал: «*Научи меня делать то, что ты делаешь*». Моделирование производно от практического и инструментального интуитивного понимания, которое приходит вместе с опытом соответствующей деятельности.

Гриндер и Бэндлер сумели создать метамоделю (1975), в которой синтезировали: а) свое интуитивное понимание вербальных способностей Перлза и Сатир, б) непосредственные наблюдения (как в жизни, так и с помощью видеозаписи) за работой этих выдающихся психотерапевтов, и в) эксплицитные познания Гриндера в области лингвистики (особенно в трансформационной грамматике) (рис. 12).

На следующем этапе Бэндлер и Гриндер вели совместную работу над тем, как тем же способом смоделировать некоторые из гипнотических языковых паттернов Милтона Эриксона. На этот раз и Гриндер принимал участие в исходном «имплицитном» моделировании. С тех пор и эти и другие разработчики НЛП широко применяют процесс моделирования для создания бесчисленных стратегий, техник и приемов практически в любой сфере деятельности человека.

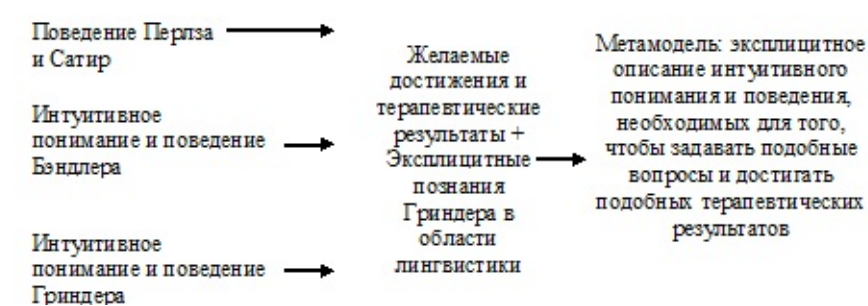


Рис. 12. Метамоделю появилась в результате комбинации интуитивных прозрений Бэндлера и Гриндера, наблюдений за поведением Перлза и Сатир и эксплицитных познаний Гриндера в области лингвистики

Основные фазы моделирования

Основные фазы обычного процесса моделирования отражают движение от имплицитного моделирования к эксплицитному, выраженное в изначальном предложении Гриндера. Эти фазы таковы:

Подготовка

Подготовка к моделированию подразумевает выбор личности, обладающей той способностью, которую вы хотели бы смоделировать, и определение:

- а) контекста моделирования;
- б) места и времени доступа к моделируемой личности;
- в) предпочтительных для вас отношений с моделируемой личностью;
- г) вашего состояния в процессе моделирования.

Кроме того, в эту фазу входит создание благоприятных условий, якорей и «линий жизни», которые позволят вам полностью погрузиться в процесс.

Фаза 1. Неосознанное понимание

Первая фаза процесса моделирования включает в себя вовлечение моделируемого человека в желаемую деятельность или реализацию способности в соответствующем контексте. Моделирование начинается с принятия «второй позиции» с целью прийти к интуитивному пониманию навыка, который демонстрирует второй человек. В этот момент не пытайтесь

определять какие-либо паттерны. Вместо этого попробуйте просто принять позу модели, войти в ее состояние и внутренне идентифицировать себя с ней. Иногда продуктивнее бывает имитировать микродвижения человека, чем повторять за ним очевидные действия. Внешнее поведение модели является поверхностной структурой. Мышечные микродвижения и вторая позиция позволяют вам получить больше информации о стоящей -за ними глубинной структуре. (Кроме того, иногда открытое подражание действиям может служить отвлекающим фактором для моделируемого человека.)

Это - фаза «неосознанного понимания». Не пытайтесь (пока) осознать, что именно делает модель. Установка фильтров может привести к утрате важной информации. Вы еще не знаете, что важно, а что - нет. На этой стадии бывает полезно начать с состояния «незнания». Это состояние, в котором все прежде существовавшие ментальные карты и допущения откладываются в сторону как несоответствующие актуальному переживанию. (Иногда это состояние в шутку называют Нек-Нек, по имени космического пришельца, придуманного тренером и теоретиком НЛП Тоддом Эпццейном. Нек-Нек может видеть, слышать и чувствовать все то же, что и мы, но свободен от любых допущений или толкований относительно того, что он испытывает.) Войдя в состояние «незнания», человек предпринимает попытку отказаться от всех прежних допущений и получить свежий, непредвзятый взгляд на ситуацию или переживание.

Как только вы почувствуете, что «вторая позиция» позволила вам приобрести достаточное интуитивное понимание изучаемой способности, создайте контекст, в котором вы смогли бы использовать эту способность, и попробуйте применить ее, действуя так, «как если бы» вы были моделируемым человеком. Затем попытайтесь достичь того же результата, будучи «самим собой». Таким способом вы получите «двойное описание» моделируемого навыка. Первая фаза моделирования заканчивается тогда, когда вы получите приблизительно такие же результаты, какие получает ваша модель.

Фаза 2. Вычитание

Следующий этап процесса моделирования - отделение существенных элементов поведения модели от случайных, посторонних. (Например, для достижения хороших терапевтических результатов с помощью гипноза совершенно не обязательно сидеть в инвалидной коляске и надевать фиолетовую пижаму, как это делал Милтон Эриксон.) На этой стадии моделируемые стратегии и виды поведения становятся более эксплицитными. Поскольку вы уже обладаете способностью достигать результатов, сходных с результатами модели, пора научиться использовать для этого собственное поведение, «первую позицию». (То есть использовать необходимый навык «от собственного лица», а не так, «как если бы» вы были моделируемой личностью.)

Ваша задача заключается в том, чтобы выявить и определить специфические когнитивные и поведенческие шаги, необходимые для достижения желаемого результата в избранном контексте (контекстах). На этом этапе вам предстоит также систематически «выносить за скобки» элементы идентифицированных стратегий или видов поведения, чтобы оценить их значимость. Если при отсутствии какого-либо элемента реакции остаются неизменными, значит, он не является существенным для модели. Если же вследствие пропуска какого-либо элемента полученный результат изменяется - вам удалось установить нечто важное. Эта процедура называется «вычитание». Ее задача заключается в сведении моделируемых действий к наиболее простым и наиболее элегантным формам, а также в отделении существенного от «предрассудков».

По завершении этого этапа вы получите «минимальную модель» того, как вам удалось развить способности модели в самом себе (т. е. из «первой позиции»). Кроме того, у вас будет

интуитивное понимание способностей модели из «второй позиции», которое вы развили, мысленно побывав «в чужой шкуре». Вдобавок у вас будет и «третья позиция» - ракурс, в котором будет видна разница между вашим способом воспроизведения моделируемой способности и тем, как сам человек проявляет эту способность. В НЛП это получило название «тройного описания».

Фаза 3. Планирование

Финальная стадия моделирования подразумевает конструирование контекста и процедур, которые позволили бы другим освоить смоделированные вами навыки, а следовательно, получить те же результаты, что и человек, послуживший для этого моделью. Для того чтобы составить необходимый план, вам придется синтезировать информацию, полученную во всех трех позициях восприятия. В отличие от простой (пошаговой) имитации, подражания действиям моделируемого человека, наиболее эффективным считается создание у обучающихся соответствующего референтного опыта, который позволяет обнаружить и разработать «последовательности операций», необходимые для успешного осуществления навыка. Для приобретения этого навыка необязательно проходить через всю процедуру моделирования.

Для различных учеников «стартовыми состояниями» окажутся различные осознанные и неосознанные способности.

Этот фактор имеет большое значение при планировании. Если, например, тот или иной смоделированный вами прием требует визуализации, одни ученики могут сразу достичь определенного успеха, тогда как для других эта идея может оказаться совершенно новой. Таким образом, некоторым студентам удастся объединить несколько этапов процедуры в один, а другим придется разбивать один этап на более мелкие этапы.

Снова заметим, что руководящим принципом на этой стадии является «полезность» вашего плана для тех учеников, на которых рассчитана модель. •

Краткое изложение пошаговой процедуры моделирования

Основные стадии моделирования в НЛП можно представить в виде данной последовательности шагов (рис. 13):

1. Определите специалиста, способности которого вам хотелось бы смоделировать, а также контексты, в которых он применяет данную способность.
2. Выполните процедуру сбора информации в соответствующих контекстах и с различных позиций восприятия. Начните с интуитивного понимания данной способности из «второй позиции», затем попытайтесь воспроизвести результаты с собственной «первой позиции». Займите «третью позицию» и отметьте, в чем заключается разница между тем, как вы это делаете, и действиями вашей модели.
3. Отфильтруйте результаты сбора информации, выделяя значимые когнитивные и поведенческие паттерны.
4. Сведите эти паттерны в логическую, связную структуру или «модель».
5. Проверьте эффективность и полезность построенной вами модели, опробовав ее в различных контекстах и ситуациях, и убедитесь, что вы способны достичь желаемых результатов.

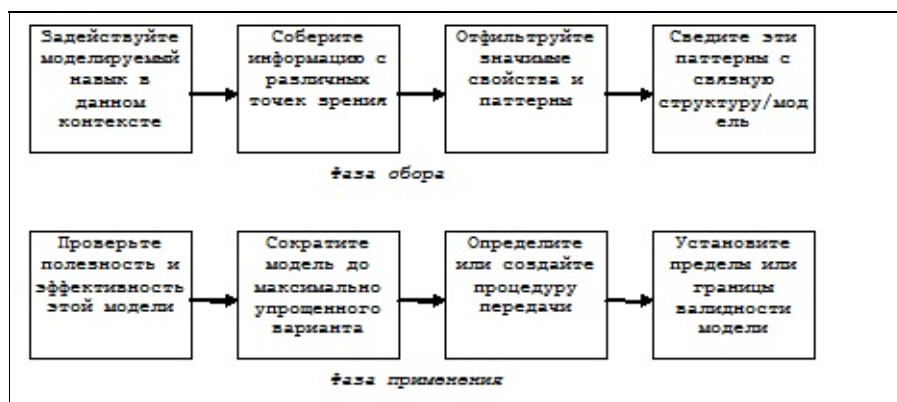


Рис. 13. Схема основных этапов процесса моделирования

6. Сократите модель, оставив лишь самые простые и элегантные формы, позволяющие достичь желаемых результатов.

7. Идентифицируйте наилучший способ передать или «установить» эксплицитные навыки, определенные в процессе моделирования.

8. Определите наиболее уместные средства измерения результативности данной модели, а также пределы или границы ее валидности.

Несколько упражнений для начинающих

Задача приведенных ниже упражнений заключается в том, чтобы обеспечить некоторый опыт в основных приемах и процедурах моделирования. В них делается акцент на фазе сбора информации; упражнения охватывают целый ряд навыков моделирования, включая «имплицитный» и «эксплицитный» форматы, а также использование нескольких позиций восприятия для сбора информации различных типов и уровней.

Упражнение «зеркальное отображение»

Зеркальное отображение - способ создания устойчивой «второй позиции» с другим человеком. Это один из базовых навыков моделирования другого человека и интуитивного понимания его внутренних переживаний. Чтобы получить представление о влиянии и последствиях **зеркального отображения**, попробуйте следующее упражнение.

1. Выберите себе партнера или собеседника. Не говорите ему, что будете **зеркально отображать** его во время общения.

2. Завяжите беседу с этим человеком, проявив интерес к его мнению по различным предметам.

3. В ходе беседы начните осторожно **зеркально отображать** физиологическое состояние этого человека (включая тон голоса и темп речи). [Подсказка: Легче всего сделать это в контексте «активного слушания», т. е. возвращая собеседнику его высказывания с комментариями: «Так вы хотите сказать, что...», и тем самым подтверждая свое понимание его точки зрения.]

4. Полное **зеркальное отображение** подразумевает, что вы сидите в той же позе, используете те же жесты, говорите с такой же скоростью и громкостью, похожим тоном, что и собеседник (рис. 14). Если вы отражаете человека полностью, вы будете даже дышать с той же частотой и тем же отделом грудной клетки, что и он. Обратите внимание на ваши ощущения в тот момент, когда достигнете подобного раппорта.

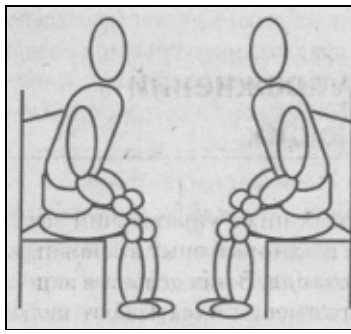


Рис. 14. Зеркало предполагает повторение физических паттернов другого человека

5. Чтобы определить степень достигнутого раппорта, можно применить «вспомогательное угадывание» мнения другого человека на пару тем, которые еще не обсуждались. Часто **зеркальное отображение** позволит вам получить доступ к информации, которая была передана и получена на бессознательном уровне, и вы «соберете» информацию о другом человеке, не осознавая, как вы ее получили. Именно поэтому **зеркальное отображение** является таким мощным средством моделирования.

6. Вы также можете оценить влияние **зеркального отображения** на ваше общение, если неожиданно нарушите соответствие собеседнику в позе, жестах, тоне голоса и дыхании. И вы и ваш партнер испытаете что-то вроде удара; обоим покажется, что качество раппорта резко изменилось.

7. Прежде чем завершить беседу и объяснить партнеру смысл того, что вы делали, восстановите раппорт, еще раз применив **зеркальное отображение**.

«Имплицитное» моделирование из второй позиции

Для выполнения этого упражнения потребуется четыре человека: 1) Объект моделирования, 2) Субъект, вступающий во взаимодействие с Объектом, 3) Моделирующий, 4) Наблюдатель.

1. Субъект и Объект вступают в диалог (длительностью около пяти минут) на тему, предложенную Объектом моделирования. Моделирующий «скрыто» моделирует Объект, занимая «вторую позицию» по отношению к нему и сосредоточивая внимание на его мышечных микродвижениях.

2. Моделирующий «занимает место» Объекта, т. е. продолжает беседу с Субъектом так, как если бы сам является Объектом.

3. Моделирующий должен получить эксплицитную обратную связь от Объекта и Наблюдателя относительно того, насколько точно ему удалось сыграть роль Объекта. (Если Моделирующий испытывает какие-то затруднения, следует еще раз повторить пункты 1и2.)

4. Моделирующий выходит из комнаты, а Субъект и Объект еще около пяти минут беседуют на тему, выбранную Субъектом.

5. Когда Моделирующий возвращается, ему снова предлагается «занять место» Объекта и продолжить беседу с Субъектом на новую тему. (Субъект должен приложить все усилия, чтобы воспроизвести порядок вопросов и ход взаимодействия.)

6. Через пять минут Субъект, Наблюдатель и Объект дают Моделирующему обратную связь относительно того, насколько его поведение соответствовало поведению Объекта.

Создание двойного и тройного описания через «совместное моделирование»

В совместном моделировании принимают участие два человека, которые создают двойное и тройное описание моделируемой способности (рис. 15). Совместное моделирование делает поправку на непосредственное переплетение процессов эксплицитного и имплицитного моделирования. Подобно тому как наши глаза с помощью двойного описания придают многомерность окружающему видимому миру, совместное моделирование обеспечивает

объемность процесса моделирования, предоставляя одновременно несколько точек зрения на один и тот же предмет.

Эти упражнения выполняются в группах по три (А, Б, В): А = Объект моделирования, Б и В = Моделирующие.



Рис. 15. Совместное моделирование

Упражнение 1. Достижение интуитивного понимания с помощью второй позиции

1. А демонстрирует несложный поведенческий навык (например, танцевальное движение, присущий определенной культуре жест, приветствие, вхождение в определенное ресурсное состояние и т. д.)

2. Б и В входят в состояние «незнания» и на несколько минут занимают вторую позицию по отношению к А.

3. Затем Б и В эксплицитно описывают, что, по мнению каждого, происходит во внутреннем мире А, основываясь на собственном имплицитном переживании во второй позиции.

4. Б и В сравнивают свои модели, устанавливая соответствия и различия между двумя описаниями.

5. А, Б и В вместе составляют «тройное описание» ключевых элементов поведенческого навыка, продемонстрированного А.

Упражнение 2. «Эксплицитное моделирование» с помощью третьей позиции

1. А демонстрирует несложный поведенческий навык.

2. Оставаясь в третьей позиции, или позиции наблюдателя, Б и В в течение 10 минут получают от А вербальную информацию и поведенческие примеры относительно моделируемого навыка.

(Примечание: Б и В могут запрашивать информацию любого уровня - о физиологии, репрезентативных системах, *ТОТЕ*, языковых паттернах, метапрограммах, убеждениях и т. д. Они могут исследовать любой уровень, если считают, что именно здесь находится наиболее полезная информация о моделируемом навыке.)

3. Б и В эксплицитно описывают, что, по мнению каждого, происходит во внутреннем мире А, основываясь на собственных наблюдениях и полученной информации.

4. Б и В сравнивают свои модели, устанавливая сходства и различия между двумя описаниями.

5. А, Б и В объединяются, чтобы создать третье описание ключевых элементов поведенческого навыка, продемонстрированного А.

Обратите внимание на различия в динамике и качестве информации, получаемой при выполнении двух упражнений.

Упражнение 3. Моделирование состояний совершенства путем совмещения второй и третьей позиций

1. А выбирает и демонстрирует пример личного ресурсного состояния, или «состояния совершенства» (рис. 16).
2. Б имплицитно моделирует А, используя вторую позицию.
3. В эксплицитно моделирует А из третьей позиции. В задает вопросы со словом «почему», направленные на убеждения, ценности, метапрограммы, метарезультаты, а также вопросы со словом «как», направленные на цели, обоснования и действия (характеристики *TOTE*).
4. Теперь А выбирает переживание, противоположное переживанию в первом примере (например, «тупиковое состояние»).

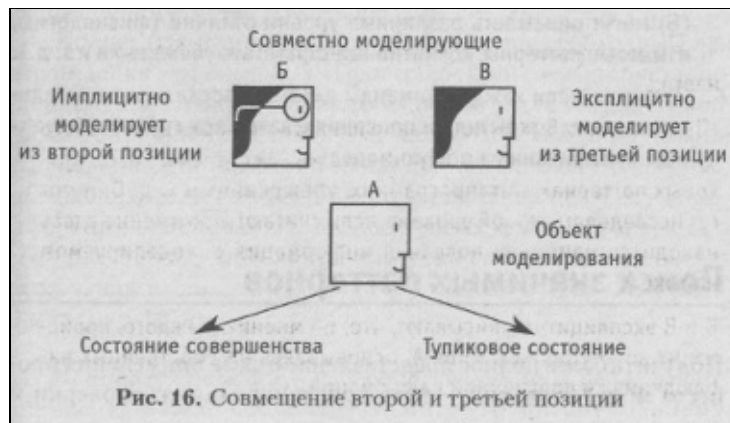


Рис. 16. Совмещение второй и третьей позиции

5. Б и В повторяют пункты 2 и 3.

6. Б и В сравнивают и противопоставляют свои модели обоих примеров, представленных А, и определяют, в чем сходство и различие между этими описаниями.

Групповое моделирование

Процесс совместного моделирования можно обобщить до целой группы. Ниже приводится упражнение, позволяющее целой группе принять участие в процессе моделирования и составить «тройное описание».

1. Группа выбирает какой-либо навык тренера или другого человека (не входящего в состав группы), представляющий интерес для изучения или приобретения.

2. Группа делится на две команды, А и Б. Для описания моделируемого навыка команда А использует вторую позицию, команда Б - третью.

3. Моделируемый человек показывает несколько примеров данного навыка, и каждая команда составляет свое описание на основе принятой ими позиции. Члены команды на третьей позиции (Б) могут описывать различные уровни отличий (физиологию, языковые паттерны, когнитивные стратегии, убеждения и т. д.).

4. Представители каждой команды вкратце рассказывают остальным о своих открытиях и описаниях, затем вся группа синтезирует все описания в общую модель.

Поиск значимых паттернов

Получить более полное представление о фазе применения процесса моделирования - фазе конструирования, проверки и совершенствования полученной модели с целью последующей передачи другим людям, - поможет рассмотрение нескольких дополнительных аспектов. Та или иная способность, вне зависимости от степени утонченности или сложности, складывается из нескольких измерений, связанных с функциями модели ГОТЕ (рис. 17). В частности, для достижения успеха любого рода необходимо наличие способностей к концептуализации, анализу, наблюдению, выполнению определенных процедур, взаимодействию с другими и, до

известной степени, управлению отношениями с людьми.

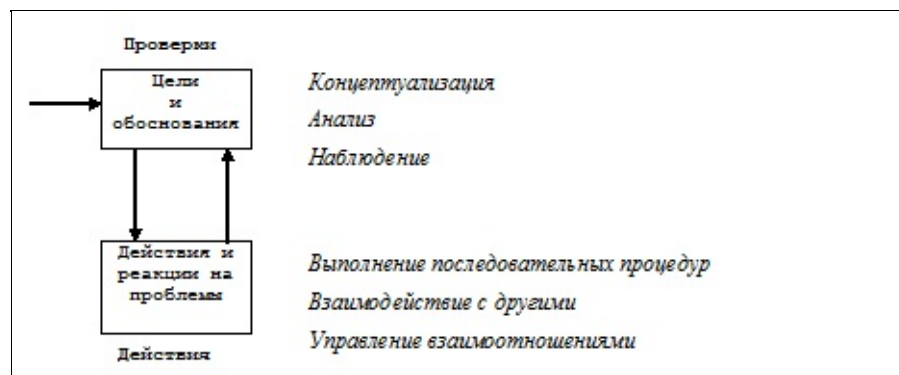


Рис. 17. У любой способности существуют разнообразные измерения, связанные с функциями TOTE

Концептуализация, анализ и наблюдение необходимы для проведения эффективных «Проверок». Они связаны с установлением целей и определением обоснований для успеха. Выполнение определенных процедур, взаимодействие с другими и управление отношениями являются аспектами «Действий», необходимых для эффективного достижения целей и удовлетворения обоснований, составляющих фазу «Проверки» в TOTE. «Полная» модель той или иной способности включает в себя определение Каждого из этих измерений изучаемого навыка (рис. 18):

А. Концептуализация - способность понимать целое и соотносить либо вписывать нечто в эту укрупненную систему.

Моделирование концептуального измерения того или иного навыка или способности связано с ответами на вопросы:

Какова задача этого навыка или способности? Когда вы собираетесь применять его? При каких обстоятельствах? Как он сочетается с другими вашими способностями?

Б. Анализ - способность разбить нечто на составляющие и классифицировать их. Моделирование аналитического измерения того или иного навыка или способности связано с ответами на вопросы:

Какие отличительные особенности наиболее значимы для успешного осуществления данного навыка? На что указывают эти особенности?

В. Наблюдение - способность собирать значимую информацию в режиме «реального времени» (нередко в форме невербальных сигналов). Моделирование связанного с наблюдением измерения того или иного навыка или способности связано с ответами на вопросы:

Что является наиболее значимым для наблюдения в целях успешного осуществления данного навыка? Что именно необходимо уметь наблюдать? Какие признаки (или группы признаков) являются наиболее важными?

В какие моменты наиболее важно наблюдать за этими паттернами признаков?

Г. Выполнение процедур - способность вызывать в памяти и осуществлять последовательность действий, ведущих к цели. Моделирование процедурного измерения того или иного навыка или способности связано с ответами на вопросы:

Каковы важнейшие последовательности действий, необходимые для успешного осуществления данного навыка? К какому уровню они принадлежат? Иначе говоря, если бы вам пришлось «разделить» эту способность до последовательности отдельных шагов, какими бы они были?

Измерения навыка					
Концептуальное Когда, где и почему вы используете его?	Аналитическое Какие отличительные особенности важны?	Связанное с наблюдением На какие признаки следует обращать внимание?	Процедурное В какой последовательности следует выполнять действия?	Интерактивное Какие действия, реакции и результаты наиболее важны?	Связанное с отношениями При каких обстоятельствах и в каких ситуациях вам следует изменить ваши действия?
Типы навыков					
Простой поведенческий					
Простой когнитивный					
Простой лингвистический					
Сложный поведенческий					
Сложный когнитивный					
Сложный лингвистический					

Рис. 18. «Полная» модель той или иной способности подразумевает определение всех измерений для успешного осуществления данного навыка.

Когда и где важно в точности выполнять эту последовательность? Когда и где важно проявить гибкость?

В какой степени конкретные шаги в этой последовательности зависят от специфического наблюдения?

Д. Взаимодействие с другими - способность систематически выявлять и реагировать на текущие поведенческие реакции окружающих. Моделирование *интерактивного* измерения того или иного навыка или способности связано с ответами на вопросы:

Какие возможные реакции (с вашей стороны) сопутствуют действиям, предпринятым другими, и каковы эти действия? Какие цели преследуют эти реакции?

Какие действия (с вашей стороны) призваны вызвать определенные реакции окружающих? Каков желаемый результат этих реакций?

По каким признакам вы определяете, что пора действовать, реагировать или изменять образ действий?

Е. Управление взаимоотношениями - способность распознавать и отбирать уместные виды поведения в зависимости от роли, норм, контекста и т. д. Моделирование *связанного с отношениями* измерения того или иного навыка или способности связано с ответами на вопросы:

В каких условиях (контекстуальных, культурных, связанных с отношениями, личных и т. д.) важно варьировать паттерн взаимодействия?

Как внутреннее состояние (ваше или другого человека) влияет на то, что вы делаете или как вы это делаете? Какие состояния (ваши и других людей) являются желаемыми результатами взаимодействия?

Найдя ответы на все эти вопросы, вы сможете также определить, какую информацию необходимо предоставить другим, чтобы передать им эту способность, а также на основании каких признаков можно будет сделать вывод о том, что способность передана успешно.

Разумеется, не всегда удастся добиться нужного ответа, напрямую задавая вопросы моделируемому человеку и ожидая от него сознательной реакции. Обычно получить наилучшие ответы позволяют описанные выше этапы методологии моделирования (или различные стратегии моделирования, которые будут описаны в следующей главе). Тем не менее одна из самых серьезных проблем, связанных с этим процессом, возникает в той стадии, когда вы пытаетесь составить эксплицитное описание обнаруженных вами паттернов. Поиск значимых паттернов включает в себя два ключевых механизма: а) определение свойства; б) распознавание

паттерна.

А. Определение свойства

Свойствами называются специфические качества или характеристики, которые мы решаем отфильтровывать в процессе моделирования. В НЛП сюда входят такие характеристики, как используемые человеком сенсорные системы (зрительная, слуховая, осязательная и т. д.), тонкие физиологические реакции (движения глаз или другие ключи доступа), лингвистические паттерны (сенсорные предикаты, паттерны метамоделей и др.) ит. п.

Разумеется, свойства, которые мы выбираем в качестве объекта, определяют вид паттернов, которые мы ищем. Таким образом, в значительной степени они определяют то, что мы обнаружим в результате нашего поиска, а также насколько эффективной будет законченная модель. При исследовании различных видов способностей мы можем принимать во внимание различные черты и свойства, которые имеют место на различных уровнях.

Для эффективного моделирования сложных человеческих паттернов нам следует помнить, что значимыми характеристиками обладают не только физическое поведение или окружение человека, но и ментальные карты, на основе которых он выстраивает свое поведение в данном окружении. Эти карты формируют базис для когнитивных стратегий, с помощью которых мы выбираем для себя те или иные виды поведения. На другом уровне наши убеждения и ценности подкрепляют конкретные психические способности и производят их отбор. На высшем уровне наши идентификации консолидируют убеждения в единую систему убеждений. Например, мы можем исключить те или иные убеждения или приоритеты, основываясь на нашей культурной или личной идентичности.

Наиболее распространенными «свойствами» или отличиями, связанными с процессом моделирования в НЛП, являются следующие:

1. Физиология - *наблюдение за телосложением, паттернами положения тела, жестами, симметричностью и качеством движений, движениями глаз и другими ключами доступа, в том числе невербальными паттернами (тон голоса и темп речи) (модель BAGEL).*

2. Когнитивные стратегии - *наблюдение за предпочтительными сенсорными репрезентативными системами, паттернами субмодальности и привычными когнитивными последовательностями (модель ROLE).*

3. Паттерны метапрограммы - *наблюдение за общими организационными паттернами, такими как восприятие времени и управление, отношения со значимыми другими, ориентация на цели и т. д.*

4. Системы убеждений и ценностей - *наблюдение за любыми сформулированными ценностями, правилами, установками или предположениями относительно моделируемого поведения или навыка.*

5. Метапаттерны - *наблюдение за взаимодействием между моделируемым человеком и другими людьми, включенными в ситуацию моделирования. Обратите внимание на паттерны, с помощью которых моделируемая личность общается с другими участниками ситуации.*

Разумеется, в зависимости от вида моделируемых навыков некоторые из указанных особенностей будут иметь большее значение, чем другие. Простое моделирование поведения, в частности, вероятнее всего, потребует концентрации на специфических физиологических характеристиках. С другой стороны, моделирование простых когнитивных способностей, как правило, подразумевает акцент на репрезентативных системах и субмодальностях. Моделирование сложной поведенческой способности потребует уделить больше внимания интерактивным «метапаттернам» и т. д. Ниже приводится список видов характеристик, наиболее типичных для каждого уровня моделируемой способности:

а) простой поведенческий уровень - *специфические физические сигналы и действия (модель*

BAGEL);

б) простой когнитивный уровень - *репрезентативные системы и субмодальности (модель ROLE)*;

в) простой лингвистический уровень - *паттерны метамодели и предикаты*;

г) сложный поведенческий уровень - *модель SCORE и позиции восприятия*;

д) сложный когнитивных уровень - *модель SOAR, паттерны метапрограмм и логические уровни*;

е) сложный лингвистический уровень - *матрица коммуникации и паттерны «фокусов языка»*.-

Б. Распознавание паттернов

В моделировании *распознавание паттернов* относится к приемам или процедурам, используемым для идентификации определенных черт или отличий, наиболее значимых для достижения той или иной цели или результата. Наиболее распространенный способ для этого - найти группу людей, способных продемонстрировать желаемый навык, и установить сходство и различие между ними применительно к свойствам или характеристикам, избранным для исследования. Цель моделирования заключается не в том, чтобы вывести

«среднее» поведение моделей, а в том, чтобы определить, какие специфические качества присущи тем приемам, которые используются всеми моделями.

Поиск паттернов отличается от простого определения свойств, как различаются, например, умение видеть и классифицировать движения глазных яблок и умение определять, какие из этих движений являются существенными для определенного навыка или способности (и являются ли). Распознавание паттернов включает в себя идентификацию последовательных или повторяющихся свойств той или иной деятельности, которые являются ключевыми элементами для осуществления данной способности или достижения определенного результата. Согласно словарю Уэбстера, *паттерн* - это «достоверный образец черт, действий, тенденций или других доступных наблюдению характеристик человека, группы или организации» или «частое или широко распространенное явление».

Методы Милля

Джон Стюарт Милль, один из наиболее влиятельных общественных и политических мыслителей в Великобритании середины викторианской эпохи, оставил неизгладимый след в философии благодаря тому, что вновь заявил о принципах, лежащих в основе философского эмпиризма и утилитаризма. Милль рос вундеркиндом: к семи годам он овладел греческим языком, в 13 лет изучал экономику. Идеи Милля, проповедовавшего свободу личности от государственного вмешательства и равноправие женщин, до сих пор не утратили своей актуальности. Самый ранний из важных философских трудов Милля, «Система логики» (*The System of Logic*, 1843), содержит ценные размышления об эпистемологических принципах, лежащих в основе эмпиризма. Здесь Милль определяет пять первичных стратегий, или методов, с помощью которых ученые

определяют паттерны через индуктивное обоснование. Эти механизмы в честь своего открывателя получили название «методы Милля».

Метод *согласования* подразумевает наблюдение за рядом примеров, в которых достигается конкретный результат, и выявление факторов или свойств, имеющих место во всех случаях. Примером «согласования» является тот факт, что каждому позитивному воспоминанию из одной группы присуще наличие ярких и красочных внутренних образов.

Метод *отличий* подразумевает поиск определенного элемента или свойства, который в норме не является неотъемлемой частью ситуации или феномена, однако присутствует в момент достижения результата. Примером «отличия» будет установление того факта, что в серии

примеров воспоминаний о творческих достижениях то, которое кажется «самым творческим», отличается от других, поскольку ассоциирующийся с ним внутренний образ обладает наибольшей динамичностью.

Объединенный метод согласования и отличий (известный в НЛП как «контрастный анализ») включает в себя наблюдение за теми свойствами, которые всегда сопутствуют достижению определенного результата и всегда отсутствуют в тех случаях, когда результат не достигнут. Например, человек может заметить, что успешное вхождение в творческое состояние всегда сопровождается созданием зрительных образов и позитивным внутренним диалогом. Когда же ему не удастся достичь творческого состояния, зрительные образы тоже отсутствуют, а внутренний диалог носит критический характер.

Четвертый метод Милля - *сопутствующие изменения*. Он подразумевает выявление тех свойств, которые изменяются в прямой или обратной связи со степенью успешности достигнутого результата. Примером применения метода «сопутствующих изменений» будет ситуация, когда увеличение красочности внутренних образов позволяет человеку чувствовать себя в более творческом состоянии, а приглушение цветов, соответственно, дает ощущение меньшей креативности.

Последний метод Милля - метод остатка (известный также как «процесс исключения»). Если между тем или иным свойством сложного явления и определенной частью желаемого результата наблюдается связь, мы можем предположить, что и остальные части результата будут ассоциироваться с остальными свойствами явления. Таким образом, если человек считает некий яркий, красочный образ одновременно и творческим и мотивирующим и «красочность» образа воспринимается в связи с тем, в какой степени этот образ является «творческим», вполне вероятно, что оставшееся свойство («яркость») будет связано с ощущением мотивации.

Поиск противоположных примеров - типичное средство применения «метода остатка».

Краткое изложение методов Милля

1. СОГЛАСОВАНИЕ - наблюдение за тем, какое свойство (свойства) присутствует в серии примеров, в которых достигается желаемый результат (например, «черный треугольник» на рис. 19).

СВОЙСТВА	ЖЕЛАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ
⊙ □ ▲	→ присутствует
▲ × →	→ присутствует
⊙ ▲ ×	→ присутствует
□ ▲ ×	→ присутствует

Рис. 19. Согласование

2. ОТЛИЧИЯ - наблюдение за тем, какое свойство (свойства) отсутствует в норме, однако неожиданно наблюдается в момент достижения желаемого результата (например, «галочка» на рис. 20).

СВОЙСТВА	ЖЕЛАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ
⊙ □ →	→ отсутствует
× → *	→ отсутствует
⊙ □ ▲	→ отсутствует
→ * ✓	→ присутствует

Рис. 20. Отличия

3. ОБЪЕДИНЕННЫЙ МЕТОД СОГЛАСОВАНИЯ И ОТЛИЧИЙ (КОНТРАСТ) - наблюдение за тем, какие свойства всегда сопутствуют достижению желаемого результата и всегда отсутствуют в те моменты, когда результат не достигнут (например, «белый квадрат» на рис. 21).

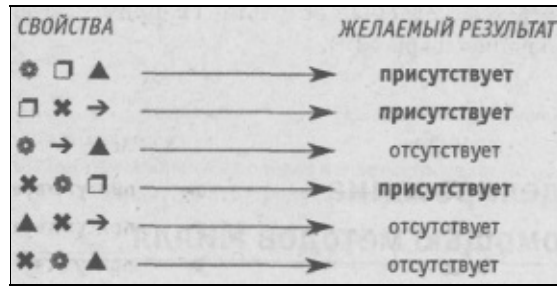


Рис. 21. Объединенный метод согласования и отличий

4. СОПУТСТВУЮЩИЕ ИЗМЕНЕНИЯ - наблюдение за тем, какие свойства изменяются в прямой или обратной связи со степенью успешности результата (рис. 22).

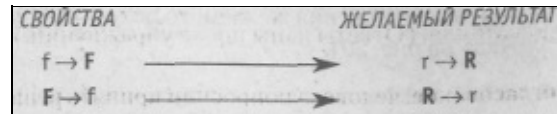


Рис. 22. Сопутствующие изменения

5. ОСТАТОК (ПРОЦЕСС ИСКЛЮЧЕНИЯ) - если то или иное свойство сложного явления ассоциируется с определенной частью желаемого результата, можно предположить, что и остальные части результата будут ассоциироваться с остальными свойствами явления (рис. 23).

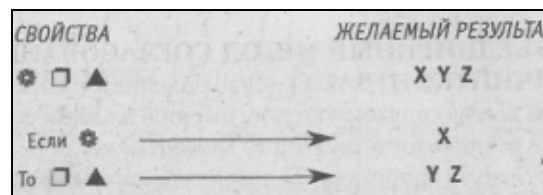


Рис. 23. Остаток (процесс искажения)

Моделирование с помощью методов Милля

Методы Милля составляют базовые механизмы распознавания паттернов в моделировании. Кроме того, они являются понятийным каркасом таких стратегий и техник НЛП, как использование субмодальностей, перекрестное создание карт, управление состоянием. Для того чтобы получить представление о том, как методы Милля применяются в моделировании, попробуйте справиться с приведенными ниже простыми

примерами распознавания паттернов с помощью различных методов Милля. (Ответы даны после упражнений.)

1. Согласование: человека попросили принять решение относительно четырех различных вариантов капиталовложения. На рис. 24 показаны позы, которые принял человек в процессе

раздумий над каждым решением. Что *общего* в этих картинках?

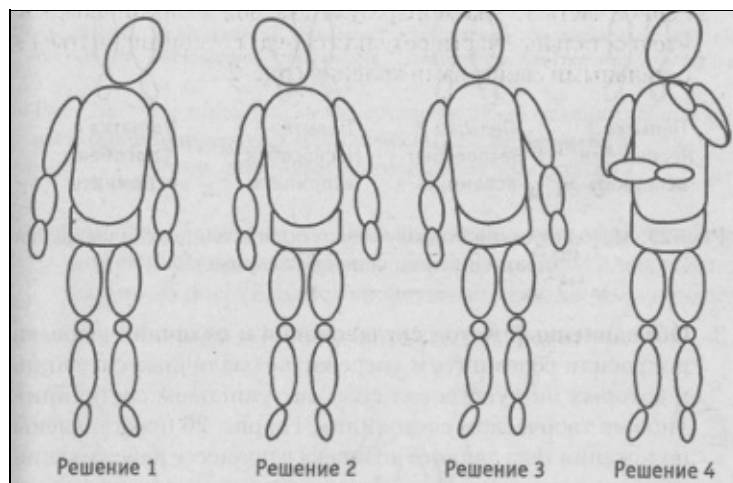


Рис. 24. Метод согласования подразумевает определение общих характеристик ряда примеров

2. **Отличия:** человека попросили восстановить в памяти какую-то деталь сложного зрительного образа. Испытуемый несколько раз пробовал вспомнить, но безуспешно. В конце концов с четвертой попытки ему удалось вспомнить требуемую деталь. На рис. 25 обозначено положение тела человека во время каждой попытки. Чем *отличается* четвертая попытка?

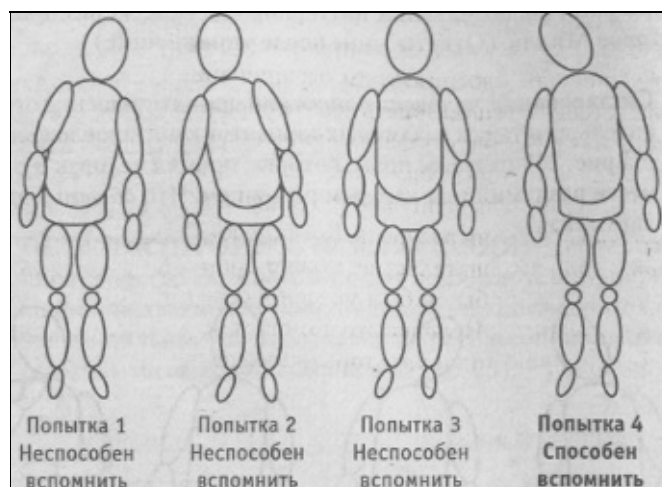


Рис. 25. Метод отличий подразумевает определение отличающейся характеристики успешного примера

3. Объединенный метод согласования и отличий: человека попросили вспомнить и «пережить» различные ситуации, в которых он чувствовал себя «в тупиковом состоянии» либо «в творческом состоянии». На рис. 26 представлены положения тела данного человека в процессе переживания каждого состояния. Что *общего* между всеми творческими состояниями? В чем физиологические *отличия* всех тупиковых состояний?

4. Сопутствующие изменения: человека попросили выполнить задание на вербальную память. Для запоминания ему предложили несколько различных наборов слов. В одни наборы входят легкие слова, рифмующиеся друг с другом, другие составлены из более сложных слов; в третьи включены слова на незнакомом для испытуемого языке. Человек утверждает, что ему требуется больше внимания для того, чтобы воспроизвести и повторить слова незнакомо

языка, и меньше - для того чтобы повторить простой набор слов. Замечено, что поза человека слегка меняется в тот момент, когда он слушает различные наборы слов, как показано на рис. 27. Какое свойство положения тела испытуемого *изменяется* в зависимости от степени его сосредоточенности?

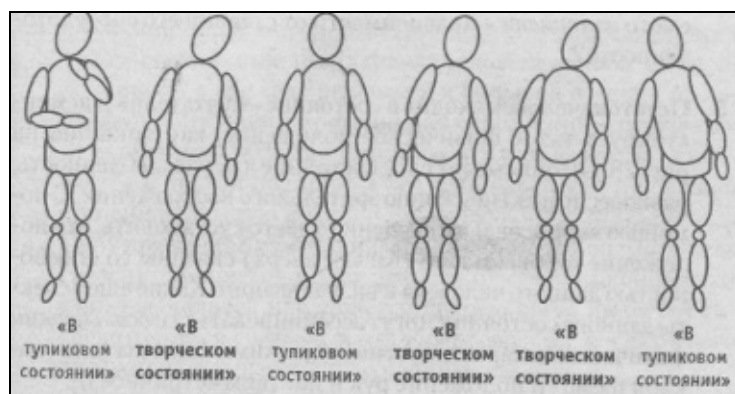


Рис. 26. Объединенный метод согласования и отличий подразумевает определение общих и различающихся характеристик ряда примеров, связанных с различными результатами



Рис. 27. Метод сопутствующих изменений подразумевает определение свойств, которые изменяются в зависимости от результата

5. Остаток: человек входит в состояние «мечтателя» и демонстрирует такое физическое положение, как показано на рис. 28. Он описывает свое состояние как расслабленность, равновесие и активизацию зрительного воображения. С помощью вопросов и наблюдения удастся установить, что положение головы и глаз (взгляд вверх) связаны со способностью данного человека к визуализации. Какие еще аспекты данного состояния могут ассоциироваться с *остальными* физическими характеристиками, такими как поза тела (наклон назад) и положение рук и ног (симметричное)? Вот приблизительные ответы на вопросы упражнений:

1. **Согласование:** положение ног и таза одинаково в каждом примере (т. е. симметрично и устойчиво), тогда как верхняя часть тела (торс) наклонена вправо.

2. **Отличие:** голова человека наклонена влево и вверх, все положение тела кажется несколько более прямым.



Рис. 28. Согласно методу остатка, различные аспекты сложного результата порождаются различными паттернами системы, создавшей этот результат

3. Объединенный метод согласования и отличия: во всех «творческих» состояниях голова человека наклонена вправо и вверх, а вес тела перенесен в большей степени на левую ногу. Физиология «тупиковых состояний» отличается от «креативной» физиологии тем, что голова всегда оказывается в другой позиции, а вес тела перенесен в большей степени на правую ногу.

4. Сопутствующие изменения: положение верхней части тела (торса) изменяется в зависимости от степени концентрации; т. е. человек наклоняется вперед, когда пытается сосредоточиться сильнее, и отклоняется назад, когда от него требуется меньшая концентрация внимания.

5. Остаток: вероятно, поза человека (наклон назад) связана с ощущением «расслабленности», а симметричность рук и ног можно ассоциировать с ощущением «равновесия». Чтобы проверить эту гипотезу, можно попросить испытуемого положить ногу на ногу или скрестить руки (создавая физическую асимметрию), сохраняя голову в приподнятом положении и удерживая наклон назад (как на рис. 29). Затем следует спросить испытуемого, что изменилось в его состоянии. Если он утверждает, что, скрестив руки, потерял ощущение «равновесия», можно допустить, что существует взаимосвязь между положением рук человека и ощущением «равновесия».

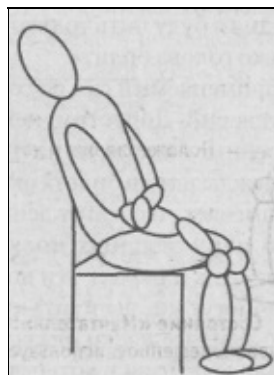


Рис. 29. Изменение одной характеристики при сохранении других неизменными помогает определить, какое влияние оказывала эта характеристика на результат

Возможные погрешности методов Милля

При моделировании важно всегда учитывать, что ни один метод распознавания паттернов не обладает «защитой от дурака». Методы Милля рассчитаны на идентификацию потенциальных паттернов. Каждый метод подвержен погрешностям, если считать его

самоочевидным доказательством. В частности, метод согласования может привести к таким ошибкам, какие допускал «логически мыслящий пьяница». Он утверждал следующее: «В понедельник я выпил пять порций виски с содовой и наутро проснулся с жутким похмельем. Следующим вечером я выпил пять "скотчей" с содовой, но наутро у меня снова было жуткое похмелье. Тогда я решил выпить пять "бурбонов" с содовой, но и на следующее утро мне было все так же плохо. Поэтому сегодня я буду пить только виски: от этой проклятой содовой только голова болит».

Метод отличий, применяемый сам по себе, может привести к возникновению суеверий. Допустим, некий человек постоянно покупает лотерейные билеты, но ни один из них не выигрывает. Наконец однажды номер билета оказывается счастливым. Его владелец замечает, что в этот день ему посчастливилось надеть новую пару зеленых носков, и рассуждает следующим образом: «Ага, я надену эти носки и поеду играть в Лас-Вегас. Носки помогут мне выиграть кучу денег». Несмотря на то, что именно зеленые носки оказались тем отличием, которое сопровождало выигрыш в лотерею, они вовсе не обязательно являются звеном каузальной цепочки. Разбилось зеркало, черная кошка перебежала дорогу, вы прошли под лестницей или тринадцатое число выпало на пятницу - все это примеры суеверий, которые могут возникнуть в результате использования метода отличий без проверки или подтверждения какого-либо рода.

Подобным образом и контрастный анализ (объединенный метод согласования и отличий) может привести вас к выводу о том, что самые крупные шедевры нескольких последних столетий были созданы мужчинами кавказской расы и европейского происхождения. Но это вовсе не означает, что женщины или жители других частей света не способны на гениальные творения. Предвзятое отношение и фильтры, определяющие, кого признавать гением и обеспечивать необходимыми возможностями и поощрением, возникают в результате действия других факторов, среди которых культурная поддержка, тендерные стереотипы и даже определение «гениев» (то, что Аристотель назвал бы «формальными причинами»).

Сопутствующие изменения могут привести к другим заблуждениям. Например, статистики сообщают о наличии корреляции между количеством съедаемого людьми мороженого и частотой несчастных случаев на воде. Однако допускать причинно-следственную связь между этими двумя показателями было бы несколько преждевременно. Как количество съедаемого мороженого, так и количество купальщиков увеличивается летом, во время жаркой погоды, и совершенно не обязательно между этими фактами существует прямая связь.

Подвержен погрешностям и метод остатка (процесс исключения). Представьте себе, что врач говорит своему пациенту: «У меня есть для вас две новости: плохая и хорошая. Плохая заключается в том, что от таблеток, которые я хочу вам порекомендовать, умирает девять из десяти пациентов. А хорошая новость заключается в том, что последние девять моих пациентов уже умерли от этих таблеток, так что вы должны быть тем самым десятым счастливым, который выживет».

Для того чтобы предотвратить возникновение подобных заблуждений, необходимо использовать методы подтверждения паттерна, в том числе поиск противоположных примеров, а также восприятие причинно-следственных связей с системной точки зрения.

Все методы Милля предполагают наблюдение за несколькими примерами или случаями изучаемого явления или деятельности. В действительности для окончательного определения паттерна необходимо какое-то минимальное количество примеров. С точки зрения НЛП, этот минимум равен трем. Характеристика, которая фигурирует в случае единичного успешного достижения результата, вместе с рядом других возможностей создает основания для потенциального наличия паттерна. Свойство, которое проявляется в двух успешных примерах,

предполагает большую вероятность наличия того или иного паттерна. Свойство, которое присутствует во всех трех примерах, становится убедительным свидетельством существования паттерна.

Тем не менее окончательным критерием определения паттернов в моделировании является тот факт, что с помощью данной характеристики вы способны достичь желаемого результата. «Паттерн» невозможно по-настоящему проверить или оценить до тех пор, пока он не реализуется на практике.

Определение программы моделирования

Подведем итоги. Эффективное моделирование той или иной способности, а также последующая организация результатов в тренинги, техники и приемы зависят от свойств или особенностей, которые мы отбираем и фильтруем, а также от способности определять значимые паттерны, связанные с этими свойствами. Базовая последовательность событий, включенных в программу моделирования, требует подтверждения того, что значимые свойства и паттерны действительно будут обнаружены. Ниже приводится типичная последовательность этапов:

1. Проведение анализа с целью определения специфических тем, контекстов и навыков, на которые будет направлено моделирование.
2. Выбор объектов для моделирования.
3. Формирование и выполнение сценариев и методов моделирования с целью спровоцировать нужные действия или способности модели и собрать необходимую информацию.
4. Определение значимых паттернов в поведении, стратегиях, убеждениях и т. д. моделируемых людей.
5. Сведение обнаруженных паттернов в описательную и предписывающую структуру, т. е. «модель».
6. Экспериментальная проверка и совершенствование модели: использование ее в значимом контексте (контекстах), чтобы убедиться в том, что с ее помощью можно достичь желаемого результата.
7. Планирование приемов и средств эффективного внедрения, позволяющих передать или применить ключевые элементы модели другим людям.
8. Измерение результатов, полученных в результате применения модели.

Определение программы моделирования подразумевает конкретизацию базовых условий, в которых она будет осуществляться. Приведенный ниже рабочий бланк поможет вам составить набросок основных измерений, формирующих и направляющих вашу программу моделирования.

Рабочий бланк программы моделирования

1. Запишите заголовок или фразу, которая определяет суть вашей программы моделирования.
2. На какую способность или результат направлена ваша программа (т. е. навыки руководства, проведение успешной презентации, повышение грамотности, поведение в стрессовой ситуации и т. д.)? Если в центре вашего внимания оказались несколько взаимосвязанных способностей или результатов, перечислите их все. Определите уровень сложности каждого навыка (т. е. простой поведенческий, простой когнитивный, простой лингвистический, сложный поведенческий, сложный когнитивный или сложный лингвистический).
3. Кого вы будете моделировать? (Можете перечислить имена конкретных людей либо описать характеристики тех, кого хотели бы смоделировать.)
4. Существуют ли конкретные контексты, в которых вы можете наблюдать моделируемых личностей? Если да, то какие?

5. Каковы желаемые результаты, цели и задачи вашей программы?

6. Каковы желаемые последствия вашей программы? Кому она принесет пользу и в чем?

Как она скажется на более крупной системе или сообществе?

7. Какие критерии определяют вашу программу? Как вы намерены применить смоделированный навык? (Например, в рамках определенной профессии или сообщества, для выгоды или развлечения ит. д.)

8. В какой конкретной форме вы представите свою программу (т. е. статья, видеопленка, книга, семинар и т. д.)?

9. Какое время вы отводите на выполнение вашей программы?

Определение обоснований и процедур обоснования целей и результатов проекта

Определение программы моделирования включает в себя также формирование «эпистемологических вопросов» относительно критериев и приемов обоснований, с помощью которых можно проверить и оценить результаты собранной вами информации. *Эпистемологические вопросы* - это вопросы, связанные с тем, «как мы узнаем» что-либо. В число вопросов, наиболее значимых в моделировании, входят:

Подготовка: какие критерии вы будете использовать (использовали) для определения объекта (объектов) моделирования?

- Как вы узнаете, что объект (объекты) моделирования обладает (обладают) необходимым навыком?

- Как другие узнают, что объект (объекты) моделирования обладает (обладают) необходимым навыком?

Фазы 1 и 2 (сбор информации с помощью имплицитного и эксплицитного моделирования):

Какие критерии вы используете для того, чтобы определить, что эффективно смоделировали данную способность?

- Как моделируемый человек узнает, что он/она обладает желаемым навыком или достиг желаемого результата?

- Как вы узнаете, что *приобрели* навык, которым обладает модель?

- Как другие узнают, что вы *приобрели* навык, которым обладает модель?

Фаза 3 (планирование): Какие критерии помогут вам определить, что вы успешно передали данную способность другому человеку?

- Как вы узнаете, что другие *приобрели* навык, которым обладает модель?

- Как другие узнают, что *приобрели* навык, которым обладает модель?

Ответы на данные вопросы помогут вам определить и спланировать наиболее эффективные методы моделирования.

Цели моделирования

В заключение отметим, что всеобъемлющей целью моделирования является создание практической карты той или иной способности или навыка путем дробления их на «группы» и определения значимых свойств и этапов, необходимых для применения данной способности тем или иным образом. Задачи применения модели или осуществления моделирования могут быть следующими:

- узнать о различиях;
- сделать что-либо новым способом;
- сделать что-либо лучше;
- сделать что-нибудь новое;
- расширить возможности выбора;
- изменить свое восприятие.

Как указывал один из основателей НЛП Ричард Бэндлер, настоящим содержанием НЛП

является моделирование, а вовсе не набор методик.

Моделирование представляет собой классический пример «двойной петли научения» (рис. 30). Как гласит старая поговорка, «если вы дали человеку рыбу, то накормили его на один день; если вы научили его ловить рыбу, - накормили его на всю жизнь». «Двойная петля научения» подразумевает, что вы помогаете человеку поймать рыбу и одновременно учите его ловить рыбу. Здесь одновременно достигаются два результата - научение тому, *что* делать, и в то же время - *как* это делать.

Например, в компании или организации можно смоделировать эффективную деятельность любого человека или группы, выявить структуру этой деятельности и научить ей других людей и одновременно с этим научить их *моделировать*. Таким образом, обучаемые получают пользу не только в виде результатов программы моделирования, но и учатся моделировать самостоятельно. Следовательно, люди способны развивать в себе навыки моделирования за счет применения его к конкретным переживаниям.

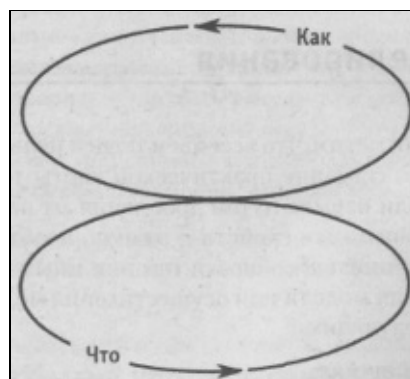


Рис. 30. Двойная петля научения подразумевает два одновременных уровня обучения

Этот вид «двойной петли» служит различным целям, поскольку:

- является менее затратным;
- создает внутренние ресурсы компании или организации;
- гарантирует долговременные систематические изменения.

Благодаря тому, что с его помощью можно сэкономить время и получить выгоду, в будущем все новые и новые виды обучения будут строиться на основе «двойной петли», предоставляемой процессом моделирования.

Стратегии моделирования

Моделирование включает в себя описание явления (или процесса), которое содержало бы «известные или подразумеваемые свойства» данного явления и могло бы послужить основой для создания итогового продукта или услуги. В процесс моделирования в НЛП входит применение различных стратегий для исследования психических и физических процессов, лежащих в основе той или иной деятельности, или достижения определенного результата, а также создание эксплицитной карты или описания этих процессов, которые можно было бы применить с какой-либо практической целью. Различные стратегии моделирования обрисовывают различные последовательности действий и типы различий, позволяющих выявить значимые паттерны и свести их в описания.

Следует отметить, что стратегии моделирования представляют собой субпроцессы в рамках общей методологии моделирования, ^которая подразумевает прежде всего создание интуитивной основы для понимания определенного поведения или способности. Для этого процедура «имплицитного» моделирования людей, обладающих необходимыми навыками,

повторяется до тех пор, пока моделирующему не удастся самостоятельно достичь желаемого результата (в этом случае используется преимущественно вторая позиция). Вторую фазу моделирования составляет «эксплицитное» определение характеристик и паттернов, наиболее значимых для достижения этих результатов. Заключительная фаза моделирования подразумевает планирование приемов и средств, с помощью которых эти паттерны и характеристики можно наилучшим образом передать другим. Стратегии моделирования применяются прежде всего во время «эксплицитной» фазы моделирования, чтобы облегчить планирование средств передачи.

Стратегии моделирования задействуют как индуктивные, так и дедуктивные процессы. *Индуктивными* процессами называются те, с помощью которых мы воспринимаем паттерны окружающего мира. Посредством *дедуктивных* процессов мы описываем наше восприятие и действуем на его основе. Например, способность понимать язык отличается от способности говорить на нем. В моделировании разница между индуктивными и дедуктивными стратегиями связана с различиями между фазой «понимания», или сбора информации, и фазой применения всего процесса в целом.

В то время как все процессы моделирования в НЛП обладают определенным сходством, одни стратегии моделирования могут оказаться более продуктивными или полезными, чем другие, в зависимости от типа моделируемой способности или деятельности, уровня сложности данной способности или деятельности, а также стадии процесса моделирования. Ниже приводится краткое изложение основных стратегий моделирования, используемых для выявления, организации и применения значимых паттернов отдельного человека или группы людей, обладающих тем или иным навыком успешной деятельности.

Стратегии микромоделирования

Стратегии микромоделирования подразумевают моделирование отдельных элементов того или иного навыка (т. е. простой поведенческой, простой когнитивной или простой лингвистической способности, например, навыка представления информации) (рис. 31). 1. Определите навык, который вас интересует.

2. Попросите моделируемого человека продемонстрировать этот навык в специфическом контексте.

3. Выявите его *TOTE* относительно использования данного навыка в данном контексте.



Рис. 31. Микромоделирование включает выявление структуры *TOTE* данной деятельности

Вопросы для моделирования *TOTE*

1. В каком контексте вы обычно применяете данный навык?
2. Какие цели и задачи определяют ваши действия во время применения навыка в данном контексте? (Перечислите их в виде коротких предложений или ключевых слов.)
3. На основании чего вы делаете вывод о том, что достигли этих целей?
4. Что вы предпринимаете для достижения целей? Каковы конкретные меры и действия, с помощью которых вы достигаете необходимого результата в данном контексте?
5. Если вы сталкиваетесь с непредвиденными затруднениями или проблемами в достижении своих целей в данном контексте, к каким мерам вы прибегаете, чтобы исправить ситуацию?

Пример: моделирование навыков подачи информации

1. Докладчик (моделируемый человек) делает короткое сообщение (3-5 мин.) перед группой из трех человек по выбранной им теме.
2. Каждый член группы называет определенный простой поведенческий паттерн, который он хотел бы смоделировать из выступления докладчика.
3. Группа выявляет ТОГЕ докладчика относительно данного сообщения (т. е. цели, обоснования и действия докладчика), чтобы создать контекст для поведенческого паттерна.
4. Каждому члену группы дается 20 мин. на то, чтобы смоделировать желаемый поведенческий паттерн с помощью любой процедуры моделирования по выбору.
5. После того как поведение будет успешно смоделировано и продемонстрировано каждым членом группы, им предстоит ответить на вопросы: «Как этот паттерн влияет на меня на других уровнях (помимо данного поведения)?», «Какие допущения и предположения кроются за этим поведением?».

Стратегии макро моделирования

Стратегии макро моделирования включают в себя определение навыков, составляющих более сложную способность (сложный поведенческий, сложный когнитивный или сложный лингвистический навык), например, навыки лидерства (рис. 32).

1. Создайте для моделируемого человека контекст, который потребует проявления данной способности.
2. Определите специфические поведенческие примеры моделируемой способности/
3. Начиная с поведения, выявите различные уровни процессов («как», «почему» и «кто»), поддерживающих данное поведение.

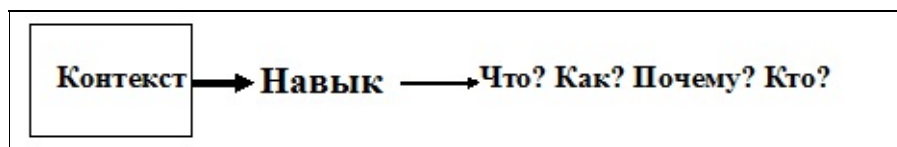


Рис. 32. Макро моделирование включает в себя «разделение» сложной способности на различные уровни процессов, необходимых для ее осуществления

Вопросы для многоуровневого моделирования

Работая вместе с партнером или группой, определите поведенческий паттерн для моделирования. Начиная с уровня поведения, выявите остальные логические уровни поддержки, связанные с данным поведением.

1. «Какой контекст или *окружение* вы изучаете?»
«Когда и где проявляется данная способность или имеет место данная деятельность?»

Контекст, в котором проявляется данная способность:

2. «Каковы специфические формы *поведения*, связанные с исследуемой вами способностью? Какие аспекты поведения являются особенно значимыми для достижения желаемого результата?» «Какие специфические формы поведения существенны для моделируемого процесса?»

(Создайте или сымитируйте пример контекста, в котором проявляется данное поведение, с целью получить пример моделируемой способности. Это необходимо для того, чтобы обосновать следующие вопросы или установить для них «якорь» на чем-то конкретном и избежать сугубой «теоретичности» ответов.)

3. «Какие мысли и способности связаны с данным поведением?» «Как вы мыслите в тот момент, когда поступаете данным образом? Какие когнитивные процессы лежат в основе поведения (или предполагаются им), которое вы определили и продемонстрировали на втором этапе?»

Мысли и способности, которые я связываю с этим поведением:

4. «Какие убеждения и ценности выражены или подкрепляются мыслями и действиями, которые вы описали?»

«Какие ценности выражены в вашем поведении и способностях?»

Я ценю:

«Почему именно эти мысли и формы поведения выражают ваши ценности? Какие убеждения создают мотивацию для ваших мыслей и действий?»

Я убежден, что:

5. «Каково ваше восприятие *идентификации* или роли в связи с вашими мыслями и действиями, а также выраженными в них убеждениями и ценностями?» (Нередко бывает полезно использовать как буквальное описание, так и метафору.)

«Кто вы, если разделяете данные убеждения, ценности, способности и формы поведения?»

Я (или: Я похож на...)

«Какова ваша миссия?» «Кому еще приносит пользу данная деятельность?»

Моя миссия:

6. «Каково ваше ощущение более крупной системы, в которой вы осуществляете свою деятельность?»

«Каково ваше видение более крупной системы, в которой вы выполняете данную миссию?»

Моя миссия соответствует видению более крупной системы, заключающемуся в том, что:

Пример упражнения на макро моделирование

1. Обозначьте точку в пространстве, представляющую контекст, в котором моделируемый человек проявляет «X» (т. е. руководящие способности, креативность, обучение ит. д.). Попросите этого человека встать на указанное место и, оставаясь в первой позиции, наблюдайте и контролируйте окружение, позволяющее делать «X». Определите убеждения и ценности, которые управляют данным человеком в этом контексте.

2. Обозначьте другую точку для контекста, в котором данный человек не способен проявить «X». Определите убеждения и ценности, отличающие этот контекст от первого.

3. Попросите человека попеременно занимать каждое из этих положений и в каждом из них приступать к действиям или думать о тех мерах, которые он предпримет в ближайшем времени, равно как и о долговременных последствиях, связанных с этими действиями или мерами.

4. Определите еще одно место - для третьей позиции, из которой моделируемый человек может наблюдать одновременно за эффективным и неэффективным контекстами. Перейдя в нее, оцените сходство и различия между первым и вторым контекстами по отношению к убеждениям, ценностям и ожидаемым последствиям.

5. Добавьте четвертую позицию, находясь в которой можно было бы поразмышлять над всем остальным. Из этого положения оцените предположения, управляющие оценками «третьей позиции». Уместны ли они? Как вы определили, что составляет контексты креативности, обучения или руководящих способностей? Каковы были ваши допущения относительно убеждений и ценностей в данных контекстах? и т. д.

Стратегии прикладного моделирования

Стратегии прикладного моделирования включают:

а) определение важнейших навыков, которыми обладают люди, способные достичь определенного результата;

б) определение конкретных людей, которым было бы полезно освоить данные навыки и научиться достигать данных результатов;

в) определение способностей, в которых наиболее нуждаются те, кто хочет приобрести новый навык или достичь результата.

Типичный подход в прикладном моделировании предполагает, что, в первую очередь, необходимо установить потребность или проблему, на которую будут направлены все усилия, а затем определить или выбрать людей, обладающих необходимыми для решения данной проблемы способностями или ресурсами. Другой подход подразумевает сначала определение способностей, которыми обладают люди, умеющие достигать определенного результата, а затем

установление группы людей, которым эти способности принесли бы максимальную пользу.

Прикладное моделирование позволяет также придать обнаруженным способностям такую форму, чтобы нуждающиеся в них люди смогли развить и интериоризовать эти способности (примерами могут послужить «стратегия грамотности», «техника борьбы с аллергией», «методика контроля собственного веса», «семинар по навыкам руководства», «методика лечения зависимости» и т. д.).

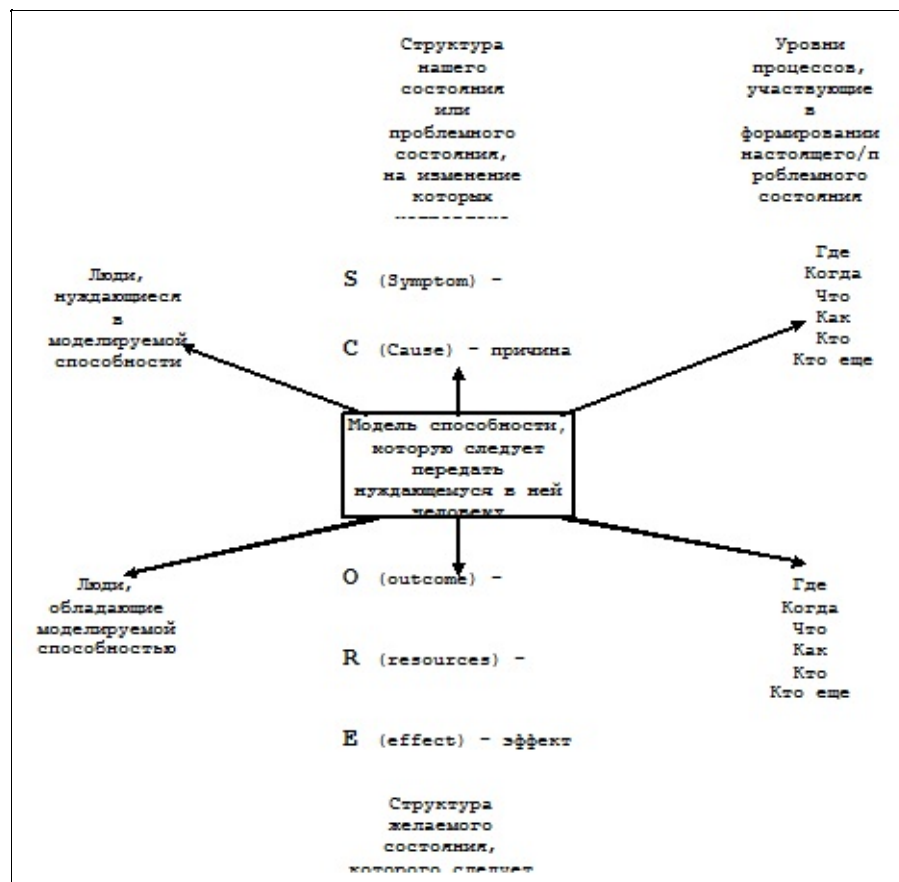


Рис. 33. Прикладное моделирование подразумевает определение способностей для моделирования и передачи тем, кто в них нуждается

Во многих отношениях прикладное моделирование подразумевает воплощение на практике информации, полученной с помощью других стратегий моделирования. Это включает структурирование процесса сбора информации в формат «настоящее состояние - желаемое состояние», известный также как модель SCORE (рис. 33). Особенности SCORE определяют существенные характеристики определенного «проблемного пространства»: *симптомы*, связанные с настоящим (или проблемным) состоянием; *причины* этих симптомов; *желаемый результат*, который заменит данные симптомы; *долговременный эффект* достижения результата; а также *ресурсы*, необходимые для преобразования симптомов и их причин и достижения желаемого результата и его последствий. Как правило, применительно к моделированию симптомы и причины (настоящее состояние) находят воплощение в людях, которые нуждаются в способности к моделированию. Результат, эффект и ресурсы находят воплощение в тех, кого выбирают в качестве модели. Однако может быть и так, что все аспекты SCORE присутствуют в одном и том же человеке (об этом свидетельствуют ситуации, в которых человек страдал от какой-то проблемы или болезни, но сумел справиться с тем или другим самостоятельно).

Базовая стратегия прикладного моделирования будет включать в себя следующее:

1. Установите полную модель *SCORE*, определяя проблемное пространство, на которое будет направлена программа моделирования.

2. Выявите:

а) многоуровневое описание проблемного состояния человека (людей), который(е) нуждается (ются) в моделировании того или иного ресурса;

б) многоуровневое описание способностей тех людей, кто обладает ресурсом, необходимым для достижения желаемого состояния.

3. Передайте соответствующий уровень (уровни) ресурса тому человеку, который нуждается в данной способности. (В зависимости от уровня и типа ресурса это может быть «установка якоря», поведенческая практика, репетиция определенной когнитивной последовательности или стратегии, ряд действий, составляющих прием, и т. д.)

Вопросы для прикладного моделирования

1. *Симптомы*: Каковы специфические, доступные наблюдению или измерению симптомы, на которые будет направлена программа моделирования?

2. *Причины*: Каковы причины этих симптомов?

3. *Результаты*: Какой результат или желаемое состояние способен (способны) последовательно демонстрировать моделируемый человек (моделируемые люди)?

4. *Эффект*: Каков долговременный позитивный эффект, который будет вызван достижением этого результата?

5. *Ресурсы*: Какие ресурсы позволяют моделируемому человеку (моделируемым людям) а) последовательно достигать желаемого результата, б) успешно справляться с симптомами, в) преобразовывать причины этих симптомов и г) делать шаги по направлению к долговременному позитивному эффекту?

Путем сбора информации на следующих уровнях определите, какими ресурсами, необходимыми для моделирующих, обладают моделируемые люди:

Выясняется у тех, кому необходим данный ресурс

А. *Окружение*. Существуют ли какие-либо контекстуальные или средовые ограничения, которые приходится учитывать тем, кто нуждается в данной способности?

Б. *Поведение*. Какое специфическое поведение проявляют в текущий момент те, кто нуждается в данной способности? (или) Каково проблемное поведение?

В. *Когнитивные способности*. Каких специфических способностей или когнитивных стратегий не хватает тем, кто нуждается в данной способности? Какие из имеющихся когнитивных способностей или стратегий вызывают проблемы?

Г. *Убеждения*. Какие, из имеющихся убеждений ограничивают возможности или силы тех, кто нуждается в данной способности?

Д. *Ценности*. На основании каких ценностей или иерархии ценностей действуют в данный момент те, кто нуждается в данной способности?

Е. *Чувство идентификации*. Как воспринимают самих себя те, кто нуждается в данной способности? Какова их «Я-концепция»?

Ж. *Миссия и видение*. Обладают ли те, кто нуждается в данной способности, чувством собственной миссии или видением, помогающим им организовывать собственную деятельность?

Выясняется у тех, кто обладает необходимым ресурсом

А. *Окружение*. Существуют ли для моделируемого человека какие-либо контекстуальные или средовые преимущества?

Б. *Поведение*. Какое специфическое и доступное для наблюдения поведение, которое отличалось бы от поведения людей, нуждающихся в данной способности, демонстрирует

моделируемый человек?

В. *Когнитивные способности.* Какие специфические психические способности или когнитивные стратегии использует моделируемый человек?

Г. *Убеждения.* Какие убеждения обеспечивают успешность действий моделируемого человека?

Д. *Ценности.* На основании каких ценностей или иерархии ценностей действует в данный момент моделируемый человек?

Е. *Чувство идентификации.* Как воспринимает себя моделируемый человек?

Ж. *Миссия и видение.* Какое видение ситуации и какую миссию использует моделируемый человек для организации собственной деятельности?

Стратегии продвинутого моделирования

Многие аспекты и фазы моделирования в НЛП (включая «обнаружение свойства», «распознавание паттерна» и различные элементы стратегий микро-, макро- и прикладного моделирования) суммированы в разработанной автором «стратегии продвинутого моделирования».

1. Определите желаемый навык или способность, которые вы хотели бы смоделировать, а также человека (людей), обладающего (их) данным навыком (способностью).

2. Создайте ситуацию или контекст, в котором вы можете получить, как минимум, *три различных специфических примера* того, как моделируемые люди осуществляют желаемый навык.

А. Выделите *критические факторы* для каждого из примеров с помощью следующих фильтров восприятия:

- ключи доступа;
- языковые паттерны - мета модель, предикаты и т. д.;
- физиология;
- репрезентативные системы, стратегии и субмодальности;
- паттерны метапрограммы;
- убеждения и ценности;
- логические уровни.

Б. Определите, какие факторы *совпадают* во всех трех случаях.

3. Найдите, как минимум, один *противоположный пример*, т. е. другого человека или людей (включая вас лично), неспособного (неспособных) к адекватному осуществлению данного навыка *или* ситуации, в которых сама модель не смогла бы адекватно применить данный навык.

Определите *критические факторы противоположного примера (примеров)*, применяя те же фильтры, что и в пункте 2А.

4. Сравните критические факторы в трех удачных примерах с критическими факторами противоположных примеров. Отметьте *наиболее значимые различия*.

5. Изменяйте значимые критические факторы противоположных примеров в соответствии со значимыми критическими факторами удачных примеров до тех пор, пока не сможете добиться желаемого поведения или результатов от людей или в ситуациях, составляющих противоположный пример (примеры). Если изменение факторов не приводит к желаемому поведению или результату применительно к людям или ситуациям, составляющим противоположный пример, *найдите другие, более уместные или действенные примеры для моделирования и продолжайте повторять действия с пункта 4* до тех пор, пока желаемое поведение или результаты не будут достигнуты.

6. Теперь начинайте по очереди варьировать критические факторы, которые обеспечили достижение желаемого поведения или результатов.

А. Найдите «предел», до которого вы можете изменить фактор, не меняя результата.

Б. «Принцип элегантности»: определите минимальное количество факторов, необходимых для достижения желаемого поведения или результатов.

Прикладное моделирование и процесс «обратного распространения»

Последний, «контрольный» этап в стратегиях как прикладного, так и продвинутого моделирования напоминает то, что в технологии нервных сетей называется «обратным распространением». Нервные сети представляют собой компьютерные структуры, построенные по принципу мозговой деятельности. Они используются для распознавания сложных паттернов и, как правило, включают в себя ряд взаимосвязанных элементов, служащих для создания своего рода «модели» того или иного паттерна или явления. Модель представляет собой функцию «весов», или сил, связей между элементами сети. Эта внутренняя «модель» определяет результативность сети.

Ценность нервных сетей заключается в том, что они способны научиться распознавать паттерны «эвристически», как функцию повторяющегося опыта. Модель (или паттерн «весов») регулируется согласно определенному правилу обучения каждый раз, когда в сеть поступают определенные данные. Таким образом, сеть все лучше и лучше распознает эти конкретные данные и реагирует на них. Точно так же ребенок учится узнавать определенное лицо или слово. Подобные типы компьютерных сетей обычно используются в аудиосистемах «распознавания голоса» и оптических системах «распознавания символов».

Обычной стратегией обучения для таких сетей является «обратное распространение». Предположим, компьютер обучают распознаванию букв алфавита, чтобы он смог читать напечатанные документы и переводить их в соответствующие электронные текстовые символы (рис. 34). Для того чтобы научиться распознавать, скажем, букву 5, следует ввести образ этой буквы в сеть.

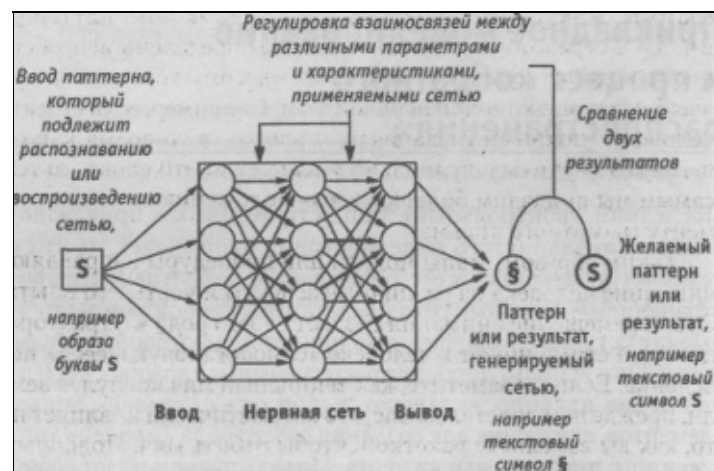


Рис. 34. Схема процесса «обратного распространения» в нервной сети

Этот образ кодируется в компьютерной сети как паттерн реакций (основанных на текущем «весе» их взаимосвязей). В результате действия этого паттерна сеть выдает результат, например символ «§». Результат компьютера сравнивается с ожидаемым результатом (т. е. с буквой 5). Если между двумя результатами - ожидаемым 5 и полученным «§» - возникает расхождение, то взаимосвязи между элементами сети регулируются заново. Затем образ буквы вновь вводится в систему, и результат проверяется тем же путем. После некоторого количества повторных проб компьютерный результат начинает все больше и больше напоминать желаемый (т. е. после ввода образа S компьютер выводит текстовый символ 5). Другими словами, компьютер создает

полезную «модель»: механизм, позволяющий достичь желаемого результата при вводе определенных данных.

Подобная стратегия используется в НЛП для совершенствования той или иной модели, созданной с помощью разнообразных методов и стратегий (описанных выше). Человек представляет собой сложную «нервную сеть», которая способна обрабатывать различные свойства и особенности (т. е. репрезентативные системы, субмодальности, паттерны метапрограммы, микроповеденческие ключи, языковые паттерны и т. д.). Сосредоточение «внимания» на определенной особенности подобна процессу надления «весом» того или иного элемента компьютерной нервной сети. Например, если сказать человеку «подними глаза вверх и влево», в то время как он пытается научиться правильно писать какое-то слово, то тем самым мы придадим больше «веса» положению глаз как элементу грамотного письма.

Таким образом, этапы модели или процедуры надбавляют внимание человека на различные аспекты и черты его опыта. Это перемещение внимания "создает своего рода «аттрактор», который стимулирует в человеке «самоорганизующееся» поведение. Если вы заметите, как теннисный мяч коснулся земли, прежде чем долетел до вас, это автоматически повлияет на то, как вы взмахнете ракеткой, чтобы отбить мяч. Подобным образом, если прислушиваться к изменению тона голоса собеседника, а не к содержанию его слов, или наблюдать его выражение лица, вместо того чтобы обращать внимание на тип одежды, которую он носит, то все это повлияет на способ вашей реакции на этого человека.

Инструкции и процедуры, составляющие принципы, этапы и стратегии поведенческой модели, таким образом, подобны «весу» в нервной сети. Применение «обратного распространения» в поведенческом моделировании будет включать в себя (рис. 35):

- 1) попытку применить шаги, стратегии и особенности, определяемые моделью, в соответствующем контексте;
- 2) концентрацию на достигнутых результатах и сравнение их с желаемыми;
- 3) регулировку мер и особенностей, предлагаемых моделью, с целью повысить «степень приближения»;
- 4) попытку применить новые настройки модели и продолжающиеся попытки повторения процесса до тех пор, пока вы (или люди, на которых рассчитана эта модель) не достигнете требуемого «порогового» уровня желаемого результата.

С помощью данного механизма модель совершенствуется в процессе опытного применения. Поправки как результаты сравнения реального и желаемого результатов вносятся до тех пор, пока не будет выработана наиболее эффективная и элегантная модель.

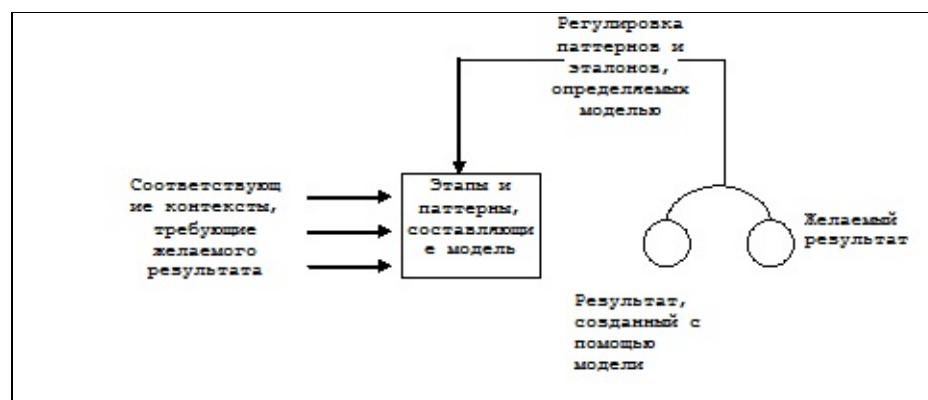


Рис. 35. Оттачивание техники, модели или стратегии с помощью процесса «обратного распространения»

Обратите внимание, что данный подход к оцениванию и совершенствованию модели

фундаментально отличается как от простой «обратной связи» (где результат деятельности системы возвращается в нее как новые данные), так и от попытки статистического обоснования теории через анализ результатов. «Обратное распространение» подразумевает непрерывную регулировку самой модели как функцию сравнения ее результата с желаемым результатом.

Конгруэнтность кода

По мнению Грегори Бейтсона, «если хочешь подумать о чем-либо, лучше всего думать об этом так, как думает оно само». Понятие «конгруэнтность кода», введенное Бейтсоном, подразумевает, что наиболее эффективными и экологичными являются те модели, в которых взаимосвязи между элементами соответствуют взаимосвязям внутри системы элементов моделируемого явления.

В частности, Бейтсон указывает, что мы можем описать человеческую кисть как «пять бананоподобных объектов» или как «четыре взаимосвязи» между соседними пальцами (рис. 36). Возникает вопрос: «Какое из описаний наиболее соответствует тому, с помощью которого ДНК и другие генетические процессы создали настоящую человеческую кисть?» Другой вопрос звучит так: «Что изменится, если мы попытаемся создать или воспроизвести руку, думая о ней как о четырех взаимосвязях, а не о пяти объектах?» Бейтсон утверждает, что наиболее «конгруэнтные коду» модели, как правило, более элегантны (просты), полезны и экологичны.

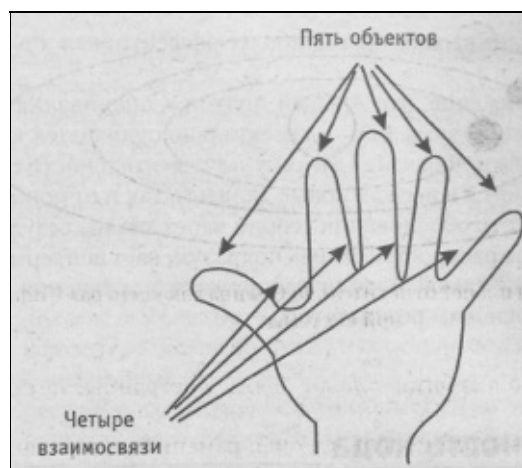


Рис. 36. Кисть - это пять объектов или четыре взаимосвязи?

Хорошим примером значимости конгруэнтности кода для моделирования является сдвиг в понятийном и математическом аппарате астрономии, который произошел в эпоху позднего Возрождения. Средневековые астрономы предполагали, что Земля является центром Солнечной системы. По их представлениям, все планеты вращаются вокруг Земли, а не вокруг Солнца (рис. 37). Для того чтобы охарактеризовать траектории планет относительно Земли, астрономам приходилось использовать изоэдренные и запутанные математические описания. (Если допустить, что Земля является центром Солнечной системы, то в орбитах планет появятся странные петли и изгибы.)

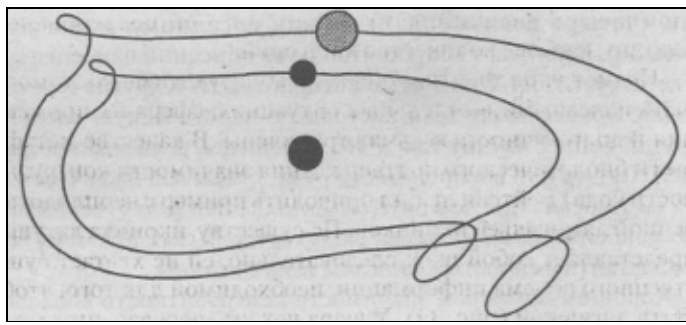


Рис. 37. Орбиты планет относительно Земли как «центра» Солнечной системы

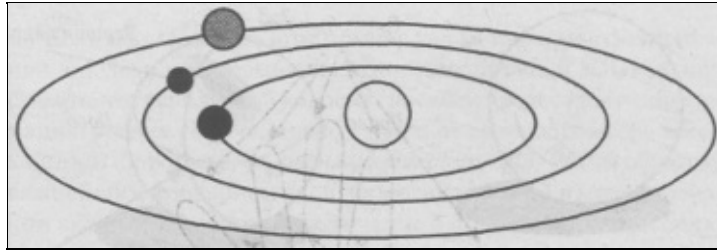


Рис. 38. Орбиты планет относительно Солнца как «центра» Солнечной системы

После того как эта модель наконец изменилась и в центре всех орбит оказалось Солнце, стало очевидно, что планеты следуют по относительно примитивным эллиптическим траекториям (рис. 38). Неожиданно стало намного проще математически обосновать движение небесных тел.

Другим научным примером конгруэнтности кода являются изменения, которые повлекла за собой теория относительности Альберта Эйнштейна. Осуществив переход от понятий «абсолютного» времени и пространства к понятиям относительного времени и пространства, модель Эйнштейна включила в себя все законы механики Ньютона (как частные случаи), но оказалась способна объяснить и предсказать множество других явлений; кстати, для этого ей потребовалось гораздо меньшее количество категорий.

Несмотря на то, что модели, не конгруэнтные коду, могут быть полезными в отдельных ситуациях, сфера их применения и долговечность весьма ограничены. В качестве метафоры (и биологического подтверждения значимости конгруэнтности кода) Бейтсон любил приводить пример с неплодотворенной лягушачьей икринкой. По существу, икринка лягушки представляет собой шар; следовательно, ей не хватает существенного объема информации, необходимой для того, чтобы стать лягушкой (рис. 39). У шара нет ни «переда», ни «зада», ни левой, ни правой сторон, ни верха, ни низа. Однако, поскольку ядро икринки слегка смещено относительно центра, это предопределяет «верх» и «низ» икринки. Для того чтобы начать превращаться в лягушку, икринке необходима информация о том, где будет «перед», «зад», «право» и «лево». Эта информация обычно поступает вместе со сперматозоидами самца лягушки. Место проникновения спермы в икринку отмечает «перед» будущей лягушки. Если «верх» и «перед» определены, то «зад», «низ», «лево» и «право» становятся очевидными.

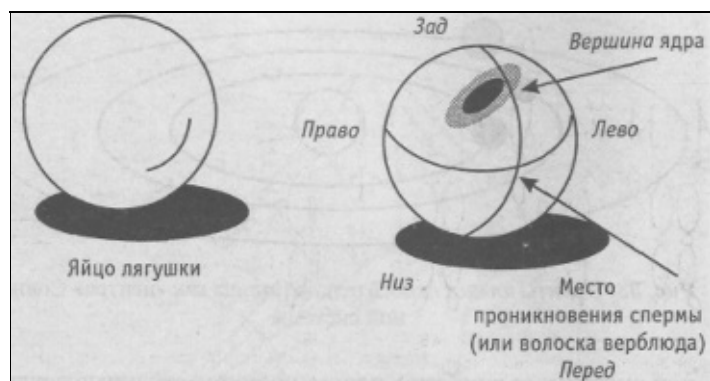


Рис. 39. Волосок верблюда является своего рода моделью сперматозоида лягушки, которая не вполне «конгруэнтна коду»

Любопытно, однако, в свете положения о конгруэнтности кода, что кончик верблюжьего волоска обладает приблизительно таким же диаметром, что и сперматозоид лягушки. Если проколоть этим волоском лягушачью икринку, яйцеклетка начнет делиться и развивается в живую лягушку, умеющую дышать и ловить мух. Волосок верблюда служит своего рода «моделью» лягушачьей спермы. Однако созданная таким образом лягушка не сможет размножаться, поскольку у нее отсутствует вторая половина хромосомного набора, которая естественным образом содержится в клетках спермы самца (так называемый «гаплоид»). Таким образом, верблюжий волосок не вполне «конгруэнтен коду», поскольку не содержит определенной части информации, или кода, необходимой для создания полноценно размножающейся лягушки.

Если использовать этот пример как метафору моделирования в целом, то в терминах логических уровней НЛП можно сказать, что верблюжий волосок способен предоставить информацию *уровня способностей*, однако не содержит в себе необходимой информации *уровня идентификации*. Таким образом, важнейшим критерием «конгруэнтности кода» в моделировании является проверка и включение в модель как можно большего количества различных уровней.

Дополнительная энергия

Бейтсон подчеркивает еще один аспект конгруэнтности кодов в живых системах - аспект «дополнительной энергии». *Дополнительная энергия* связана с тем фактом, что во многих динамических системах (например, биологических и социальных) все элементы обладают собственным источником энергии. За счет этого система усложняется, поскольку энергия проходит через нее не по предсказуемому, механическому пути. К примеру, бильярдные шары на столе не имеют собственной дополнительной энергии. В подобной системе энергия обеспечивается силой удара кия по одному из шаров. Распределение энергии по сталкивающимся шарам вполне предсказуемо.

Чтобы объяснить, как именно усложняется и теряет предсказуемость взаимодействие между элементами живой системы, обладающими собственными источниками энергии, Грегори Бейтсон проводил аналогию с кэрролловской Алисой, которая пыталась играть в крокет, используя ежика в качестве мяча, а фламинго - в качестве клюшки. Бейтсон указывал также, что если вы ударили по мячу, вы можете с достаточной точностью определить, куда он полетит, если рассчитаете угол удара, количество приложенной силы, трение поверхности и т. д. Однако если вы под тем же углом, с той же силой и на той же поверхности пнули собаку, гораздо сложнее будет предсказать, чем все это кончится, поскольку собака обладает собственной «дополнительной энергией».

Законы Ньютона лишь отчасти применимы к живым системам, каждый элемент которых обладает собственным источником энергии. Дополнительная энергия высвобождается скорее благодаря различиям и информации, чем как следствие силы, приложенной к системе. Чрезвычайно слабый стимул окружения способен высвободить огромный объем дополнительной энергии. Услышав свисток, голодная собака затрачивает огромное количество энергии, чтобы вернуться домой на обед. Привлекательная дама, подмигнув своему поклоннику, придает ему немало энергии. Вспомните, как похищение Елены Троянской послужило причиной многолетней войны. Труды Карла Маркса подтолкнули многих людей к революции. Вообще, убеждения являются хорошим примером того, как информация мобилизует энергию.

Многие специалисты по естественным наукам до сих пор ошибочно полагают, что живые системы функционируют механически, а не под действием дополнительной энергии. Например, традиционная западная медицина ограничивается механическими аспектами терапии. Примером применения механического мышления к живым системам является понятие «рефлекторной дуги» Павлова.

Многие социальные, политические и психологические проблемы, омрачающие нашу жизнь, также появились в результате применения механического мышления к живым системам. Коллатеральная энергия игнорируется и в тех случаях, когда ради социальных изменений используется сила, принуждение и манипуляция.

Некоторые люди склонны рассматривать с механистической точки зрения даже методы НЛП. Так, например, процесс установки якорей можно воспринимать либо в терминах механической причинно-следственной связи, либо как использование дополнительной энергии. Элементы любой техники НЛП не имеют ничего общего со сталкивающимися бильярдными шарами. Скорее, работа с людьми напоминает нам то, как Алиса играла в крокет.

Конгруэнтность кода в моделировании поведения

Значимость применения принципа конгруэнтности кода в моделировании поведения можно проиллюстрировать историей, которая произошла «в дни юности» НЛП. Бэндлер и Гриндер решили провести «Семинар по моделированию», во время которого планировали смоделировать работу Вирджинии Сатир. Согласно программе двухдневного семинара, в первое утро Вирджиния должна была работать с семьей, демонстрируя собственный подход к семейной терапии. После полудня Бэндлер и Гриндер должны были размышлять над ее работой и заниматься описанием ряда ключевых лингвистических и поведенческих паттернов, использованных терапевтом в ходе сессии. На следующее утро Вирджинии предстояло работать с другой семьей, а вторая половина дня была отведена для заключительных выводов и замечаний.

Как рассказывают, в первое утро Вирджиния отлично поработала с семьей. После обеда Бэндлер и Гриндер пытались найти объяснение тому, как именно Вирджинии удавалось поставить «якоря» различным членам семьи с помощью невербальных ключей, вводить людей в различные состояния, создавать и стимулировать различные реакции у членов этой семьи.

На следующее утро сессия со следующей семьей превратилась в какой-то кошмар. Вирджиния была недовольна своей работой, семья осталась крайне неудовлетворенной, публика испытала разочарование и замешательство.

Типичный вывод, который можно было сделать в этой ситуации, - «знать, что ты делаешь», опасно, поскольку это знание начинает мешать тебе. Однако понятие «конгруэнтности кода», предложенное Бейтсоном, позволяет дать инциденту другое толкование. Бэндлер и Гриндер охарактеризовали действия Вирджинии механистически, в терминах причины и следствия, приписав терапевту контроль над ситуацией. Вероятнее всего, сама Вирджиния, осознавая это или нет, думала о себе иначе. С этой точки зрения, ее неудачное поведение на второе утро было

вызвано не только тем, что она сознавала собственные действия, но еще и тем, что код, использованный при моделировании этих действий, не был конгруэнтен структуре того, что происходило в действительности. Джон Гриндер рассказывает также, что, когда Бейтсон впервые прочел их с Бэндлером работу «Гипнотические техники Милтона Эриксона» (*Hypnotic Techniques of Milton Erickson*), он отодвинул книгу от себя со словами: «Дешевая эпистемология», - поскольку способ Эриксона использовать в работе языковые возможности был изложен слишком механистично.

Вероятно, каждому из нас доводилось испытывать, как способность понимать и говорить о том, что до сих пор осуществлялось бессознательно и интуитивно, намного расширила наши возможности, усиливала восхищение собой и тем мастерством, которого мы достигли. Вероятно, каждому знакомо и ощущение того, что знание о прежде не осознанных действиях способно вызывать своего рода застенчивость и помешать нашей работе. Бейтсон сказал бы, что разница заключается в конгруэнтности кода, с помощью которого мы описываем собственные действия.

Когда модель не конгруэнтна коду, происходит что-то вроде «забивания квадратного кольца в круглую дыру».

Заметьте, что конгруэнтность кода никак не связана с «точностью» передачи содержания кода или модели. Код может быть абсолютно метафоричным и тем не менее «конгруэнтным» тому процессу, который он представляет. Значимым аспектом конгруэнтности кода является то, что о взаимосвязи между элементами и событиями модели должны быть конгруэнтны взаимосвязям между элементами и событиями, составляющими моделируемую нами систему.

МОДЕЛИРОВАНИЕ НАВЫКОВ ЛИДЕРСТВА

Моделирование навыков лидерства в компании «Фиат»

В своем стремлении выявить характеристики успешных руководителей и лидерства как такового человек исследовал все, начиная с языка тела и заканчивая предпочтениями в одежде, любимыми блюдами, музыкальными пристрастиями и т. д. Тем не менее ключом к эффективной модели любого поведения являются наиболее значимые, простые и действенные особенности человека, с помощью которых он достигает практических результатов в определенном контексте.

Представленный здесь отчет, иллюстрирующий ряд ключевых аспектов моделирования в НЛП, составлен по результатам моделирования навыков успешных руководителей, которое осуществлялось в компании «Фиат» в 1989-1993 гг. Данный проект спонсировал Джанфранко Гамбильяни, старший сотрудник *ISVOR Fiat* - внутрифирменного подразделения по обучению персонала. Поддержку в осуществлении проекта оказал Джованни Теста, директор отдела Международного обучения и развития. Исследовательскую группу составили автор и двое его итальянских коллег: Джино Бониссоне и Иванна Гасперини.

В самом начале 1970-х гг. «Фиат» находился на грани банкротства. К концу 1980-х он занял второе место в рейтинге журнала *Fortune* как самая процветающая компания в мире после IBM. Столь впечатляющим успехом «Фиат» в значительной мере был обязан своим руководителям, многие из которых, однако, приближались к пенсионному возрасту. Было принято решение о том, что для дальнейшего благополучия компании упомянутые руководители должны каким-либо образом передать свои навыки преемникам либо поспособствовать развитию этих навыков.

Данный проект представляет собой лишь малую часть усилий, которые были затрачены на определение важнейших навыков руководителей, обеспечивших успех «Фиата», а также на создание методов, с помощью которых можно было бы научить этим навыкам других людей или помочь развить их в себе.

Определение проекта

Определение проекта началось с определения общих практических целей исследования, а также лежащих в его основе предположений относительно лидерства. Затем исследование было разделено на две фазы: 1) фаза базового исследования, рассчитанная на сбор информации, и 2) фаза прикладного исследования, в ходе которой были подробно исследованы специфические навыки лидерства, а также средства, обеспечивающие эффективную передачу их другим людям.

Общие задачи

Общей задачей данного проекта было найти ответ на вопрос: «Каким образом (с помощью каких методов и ресурсов) можно усовершенствовать взаимоотношения между руководителями и сотрудниками так, чтобы достичь более высокого уровня интеграции (агрегации) в группе?» Точнее, цель заключалась в том, чтобы определить пути повышения управленческой компетентности менеджеров среднего звена и руководителей подразделений в повседневном взаимодействии с другими сотрудниками. Прежде всего сюда вошли ролевые и стилевые аспекты лидерства применительно к специфическим задачам.

Масштаб

Масштаб проекта мы решили ограничить тем, что Джон Николе определил как «микролидерство». Согласно Николсу (1988), микролидерство «делает основной акцент на выборе стиля лидерства, позволяющего создать продуктивную рабочую атмосферу, а также

ситуацию готовности к сотрудничеству как следствие адаптации такого стиля одновременно к заданию и поведению в отношениях с людьми. Выбор стиля лидерства зависит от конкретных подчиненных и выполняемой работы/задания, следовательно, он является ситуативным и обусловленным... Руководитель ориентирует сотрудников организации на выполнение того или иного дела или задачи. Если стиль лидерства выбран верно, люди охотно выполняют поставленную задачу в рабочей атмосфере».

Практические цели

Практические цели исследования заключались в том, чтобы определить:

- 1) что именно делают блестящие руководители и «как» они это делают, т. е. составить описание эффективного поведения руководителя (интерактивные средства) и внутренних навыков (концептуальные средства), которые обеспечивают данное поведение;
- 2) как научить людей перенимать «КАК ДЕЛАТЬ» в том, что касается взаимоотношений с отдельными людьми и группой (если этот момент играет какую-то роль в успешном осуществлении изменений);
- 3) какие обучающие структуры и средства (семинары, количество групп, время и т. д.) позволят наиболее успешно осуществить внедрение необходимых навыков.

Предположения

Исследование основывалось на следующих предположениях:

1. В определении успешного «лидерства» следует различать а) «лидера», б) «лидерство» и в) «ведение». Позиция «лидера» является одной из ролей в определенной системе. Человек, играющий формальную роль руководителя, может обладать или не обладать навыками лидерства и способностями лидера. «Лидерство», по существу, относится к навыкам, способностям и степени влияния данного человека. Немалая доля «лидерства» может идти от тех сотрудников, которые формально не являются руководителями. «Ведение» есть результат использования соответствующей роли и управленческих способностей, чтобы тем или иным образом оказывать влияние на окружающих.

Английские слова *leading* (ведение) и *leadership* (лидерство) происходят от староанглийского глагола *lithan* - «идти». Согласно словарю Мерриам-Уэбстера, *leadership* означает «указывать кому-то путь, в том числе идти первым». Таким образом, *leadership* - лидерство - нередко связано с тем, чтобы «идти первым» и влиять на окружающих не только словом, но и делом, как один партнер в танце ведет или направляет другого. Лидерство, управление также определяется как способность «направлять поступки, активность или деятельность кого-либо» (например, управление оркестром) и «приводить к определенному заключению или состоянию» (т. е. «убеждать в обратном»).

В самом широком смысле лидерство можно определить как способность вовлекать других людей в процесс достижения цели в рамках более крупной системы или окружения. Так, руководитель управляет или оказывает влияние на сотрудника или группу сотрудников с целью достижения некоторого результата в контексте организации. В компаниях и организациях «лидерство» нередко противопоставляется «менеджменту». Менеджмент, как правило, определяется как «умение выполнить задачу посредством других», тогда как лидерство можно определить как «умение сделать так, чтобы другие захотели выполнить задачу» (рис. 40). Таким образом, лидерство тесно связано с мотивированием и влиянием на окружающих.

«Менеджмент» обычно ассоциируется с повышением продуктивности за счет поддержания порядка и стабильности, а также с эффективным и беспрепятственным ведением дел.



Рис. 40. Лидер вовлекает окружающих в процесс достижения цели в рамках определенной системы

Лидерство оказывается более востребованным в бурные периоды социальных преобразований и перемен.

2. Лидерство представляет собой процесс, который, по меньшей мере, частично связан с приобретением навыков. Несмотря на то, что способность к «лидерству» нередко ассоциируется с врожденным талантом, было замечено, что опытный менеджер легче, чем средний менеджер, адаптируется к новым ситуациям лидерства (даже если не обладает природным даром) (рис. 41). Более того, менеджер, обладающий одновременно талантом и опытом, будет более эффективен, чем тот, кто одарен от природы, но не развил в себе необходимых навыков.

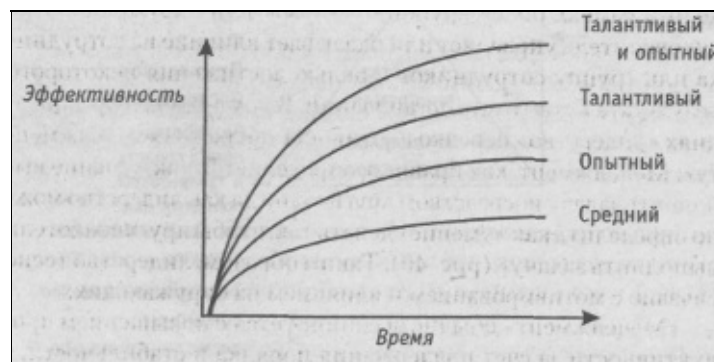


Рис. 41. Реакция на новую ситуацию лидерства

3. Навыки лидерства можно выявить и передать от человека к человеку.

4. Эффективным способом определения и передачи практических навыков лидерства является моделирование поведения.

Фазы исследования

Проект исследования был разделен на две фазы (рис. 42):

1) фаза базового исследования, включающая определение навыков и создание действующей модели лидерства;



Рис. 42. Общая схема программы исследования

2) фаза прикладного исследования, включающая разработку тренинговых средств и программ для передачи добавочных навыков микролидерства.

Фаза базового исследования

Анализ исходных потребностей

Проведенный нами анализ исходных потребностей состоял из следующих элементов:

1. Краткий обзор текущей литературы по теориям и методам лидерства.
2. Просмотр видеозаписей докладов службы общественного мнения «Фиат».
3. Подробные дискуссии с итальянской исследовательской группой и координаторами исследования от фирмы.
4. Интервью с рядом старших менеджеров, занимающих руководящие посты в компании «Фиат».
5. Неофициальные, неформальные наблюдения, сделанные в ходе коммуникативных тренингов и переговоров со старшими менеджерами «Фиат».
6. Интервью и обсуждения с привлеченными руководителями, не состоящими в штате «Фиат».

Задачей первой стадии исследования было более ясно очертить проблемное пространство, в котором необходимо смоделировать и внедрить навыки микролидерства, а также в первом приближении определить, какие навыки и средства окажутся наиболее ценными и значимыми для менеджеров «Фиат».

Анализ общих потребностей позволил сделать вывод: микролидерство сконцентрировано вокруг группы навыков, которые можно классифицировать следующим образом (рис. 43):

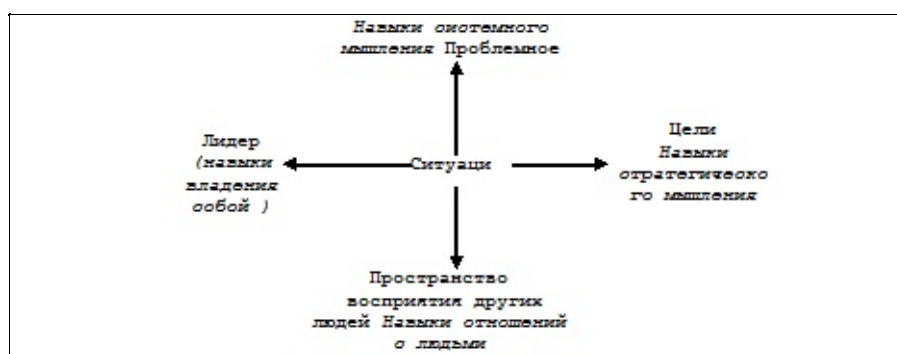


Рис. 43. Набор навыков для эффективного лидерства

- *Навыки стратегического мышления*, необходимые при определении и достижении

специфических целей и результатов. Стратегическое мышление подразумевает способность определять соответствующее желаемое состояние, оценивать исходное состояние, а затем выбирать наиболее приемлемые переходные состояния и следовать через них к намеченной цели. Ключевым элементом эффективного стратегического мышления является умение определить, какие факторы и действия наиболее продуктивно и эффективно повлияют на текущее состояние и приблизят его к желаемому.

- *Навыки отношений*, связанные со способностью понимать, мотивировать и общаться с другими людьми. Благодаря этим навыкам мы можем войти в принадлежащую другому человеку модель мира или пространство восприятия и сделать так, чтобы человек признавал существование проблем и задач и понимал, в каком проблемном пространстве оперируют он и его компания. (Примером такого навыка является способность переключать позиции восприятия и распознавать метасообщения.)

- *Навыки управления собой*, связанные с тем, как лидер проявляет свои качества в той или иной ситуации. Эти навыки позволяют руководителю выбирать или конструировать наиболее уместные для данной ситуации состояния, установки, критерии, стратегии и т. д. В каком-то смысле это

механизмы, с помощью которых руководитель управляет собой.

- *Навыки системного мышления*, используемые руководителем для определения и понимания проблемного пространства, в котором оперируют он, его сотрудники и вся компания. В практическом и конкретном отношении способность системно мыслить является, вероятно, наиболее определенным признаком зрелости руководителя. Системное мышление является основой для формулирования эффективной стратегии, способности создавать функциональные команды и других систем (например, способности распознавать многоуровневые процессы и «двойные связи»).

Фаза прикладного исследования

Задачи

Задачи фазы прикладного исследования заключались в том, чтобы:

- 1) определить инновационные средства, связанные с перенимаемыми навыками лидерства (включая средства нейро-лингвистического программирования);

- 2) определить, как за счет передачи специфических навыков с помощью данных средств можно постоянно повышать успешность поведения руководителей и улучшать результаты менеджерской деятельности;

- 3) подготовиться к воплощению конечных результатов исследования в тренинговом продукте, который можно было бы распространить по компаниям и организациям.

Анализ специфических потребностей

Когда бы мы ни пытались преобразовать новаторскую технологию или набор навыков в новую социальную систему (будь то физическая или поведенческая технология), неизбежно встает вопрос об эффективности или необходимости новых навыков и технологий. Ответ на него требует более специфического анализа потребностей, связанных с процессом передачи и внедрения новых навыков и технологий. В их числе:

- а) выбор самых необходимых и подходящих навыков;

- б) выбор наиболее уместных и эффективных средств;

- в) выбор наиболее эффективных средств обучения;

- г) создание матриц для навыков, средств и обучающего материала;

- д) разработка конкретной действующей модели, которая направляла бы использование навыков и средств.

После решения этих технических вопросов следует провести анализ потребностей тех

людей, на кого рассчитана упомянутая модель, и найти ответы на следующие вопросы:

Сколько человек будет обучаться? Каков уровень «группирования»? Какова активность людей?

К каким категориям принадлежат субъекты? Каковы виды их активности?

Насколько очевидна ситуация?

Какие убеждения или ценности предполагает данная технология?

Противоречат ли они существующей культуре социальной системы?

Решение подобных задач и анализ специфических потребностей и обучающегося персонала осуществлялись в ходе экспериментальных семинаров по моделированию.

Экспериментальные семинары по моделированию

Целью экспериментальных семинаров по моделированию было выделить навыки и орудия лидерства из поведенческих реакций и наблюдений за менеджерами посредством целого ряда мероприятий, направленных на выявление как сознательной, так и неосознанной компетентности успешных лидеров (рис. 44).

На семинарах ставились следующие задачи:

1. Подтвердить валидность основного подхода в исследовании.

2. Определить когнитивные и поведенческие навыки, необходимые людям на руководящих постах для эффективного общения и управления отношениями в важнейших ситуациях лидерства.

3. Составить матрицы обычных управленческих ситуаций и соответствующих а) разновидностей навыков, б) инструментов НЛП и с) обучающих средств, необходимых для успешного осуществления добавочных изменений в поведении менеджеров. Координировать и интегрировать, насколько это возможно, подход НЛП к навыкам лидерства и уже существующие тренинги для руководителей в компании «Фиат» по конкретному ситуативному управлению (Hersey, Blanchard) и трансформационному управлению (Bass).

4. Вовлечь участвующих в исследовании руководителей в процесс проверки и совершенствования соответствующих средств тестирования и внедрения.

5. Завершить создание и усовершенствование средств обучения, которые потребуются для внедрения навыков в ходе семинаров-тренингов, т. е. специфических сценариев, ролевых игр, анкет и т. д.

6. Создать или подтвердить логические обоснования для обучающей методологии, принципов разработки и обучающих средств.

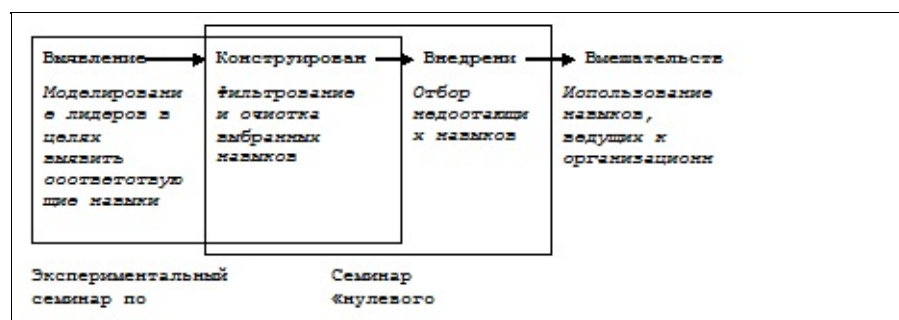


Рис. 44. Последовательность мероприятий по моделированию

Процесс моделирования включал в себя следующие основные этапы (рис. 44):

А. Старшие менеджеры, заявившие о себе как хорошие лидеры, были приглашены для участия в трехдневном семинаре в качестве моделей эффективного лидерства.

Б. Они приняли участие в разнообразных мероприятиях, в которых использовались

различные виды «выявляющих средств» (дискуссии, ролевые игры, имитационные упражнения и т. д.). Каждый день семинара был посвящен какой-нибудь типичной ситуации лидерства, в число которых вошли задачи микролидерства, требующие поведения, в различной степени ориентированного на задачу и отношения, и разнообразные комбинации видения и действия.

В. Эти мероприятия и средства были направлены на извлечение специфических видов навыков - концептуализации, анализа, наблюдения, проведения процедур, взаимодействия и развития отношений.

Г. Каждый день участники знакомились с рядом все более специфических оценок соответствующих контекстов, в которых все больше и больше внимания уделялось интерактивным и поведенческим элементам избранных областей компетенции. Цель данного этапа заключалась в том, чтобы минимизировать объем или степень искажения, предположений и излишнего удаления информации. Для этого экспериментальная последовательность была максимально реальной и уместной, что позволяло выявить специфические виды искомых навыков и в то же время давало возможность прерываться и получать когнитивную информацию «на месте».

Общая последовательность мероприятий по моделированию/ внедрению:

1. Инструмент: анкеты и дискуссии.

Направленность: мышление в целом (связанное с собственной ролью и контекстом).

Навыки: *концептуализации, развития отношений.*

2. Инструмент: короткие сценарии.

Направленность: специфическое мышление (в отрыве от собственной роли и контекста).

Навыки: *аналитические.*

3. Инструмент: ролевые игры, демонстрации.

Направленность: общие действия (в отрыве от собственного контекста). Навыки:

процедурные, наблюдения.

4. Инструмент: имитационные упражнения, «аквариум».

Направленность: специфические действия (близкие к собственной роли и контексту).

Навыки: *взаимодействия, наблюдения.*

Д. Инструменты и контексты были сконструированы таким образом, что их можно было использовать как в качестве средств внедрения, так и в качестве средств выявления. Таким образом, на семинаре «нулевого цикла» эти мероприятия могли послужить как диагностическим, так и обучающим целям для отбора добавочных навыков.

Е. Мероприятия записывались на видеопленку для дальнейшего просмотра исследовательской группой. В контексте семинара лидеры принимали участие в текущем моделировании вербальных и невербальных навыков под руководством исследователей.

Ж. В дополнение к тонкой настройке методов выявления, которым предстояло послужить для более обширных исследований, экспериментальные семинары предоставили возможность более полного и практичного отбора и составления матриц различных средств, наиболее значимых для лидерства с использованием тех навыков и инструментов выявления/внедрения, которые наиболее эффективны в работе с данными навыками. Эти средства можно разделить на несколько категорий:

1) концептуальные средства;

2) аналитические средства;

3) процедурные средства;

4) инструментальные средства.

Подбор контекстов и примеров

Поскольку основной акцент в моделировании был сделан на трансконтекстуальных

навыках, возникла необходимость подобрать специфические типы ситуаций, в которых эти навыки можно было бы применить. Были выбраны три ситуации: 1) решение проблем, 2) делегирование и 3) обучение «на рабочем месте». Выбор этих ситуаций обусловлен тем, что они охватывают весь спектр наиболее вероятных обстоятельств, в которых может обнаружить себя руководитель, и сосредоточивают внимание на сочетании навыков, средств и приемов обучения, необходимых для успешного лидерства.

Кроме того, данные ситуации формируют логическую зависимость, или последовательность навыков (табл. 2):

1. *Решение проблем* представляет собой более или менее симметричную деятельность и охватывает самые основные навыки любого ориентированного на цель поведения. По определению, проблемой является «любая ситуация, в которой настоящее положение вещей не совпадает с желаемым». С учетом данного определения решение проблем составляет основу большинства межличностных отношений и взаимодействий при коммуникации. Даже делегирование и обучение персонала обычно так или иначе связаны с решением какой-либо проблемы, т. е. направлены на то, чтобы сколько-нибудь приблизить настоящее состояние к желаемому.

День 1	День 2	День 3
Решение проблем	Делегирование	Обучение «на рабочем месте»
Высокоуровневая задача	Задача и взаимоотношения	Высокоуровневые отношения
Высокоуровневое видение	Видение и действия	Высокоуровневые действия

Таблица 2. Контексты для исследования в ходе экспериментального семинара по моделированию

2. *Делегирование* очевидно является комплементарным (взаимодополняющим) процессом. Его можно определить как социальный контракт, направленный на совместное решение проблемы в рамках комплементарных ролей. Делегирование требует наличия способностей к решению проблем, однако больше внимания уделяет отношениям.

3. *Обучение на рабочем месте* можно назвать «метакомплементарной» деятельностью. Здесь руководитель уже не играет непосредственной управляющей роли, но руководит процессом на более абстрактном уровне, или «метауровне». Обучение на местах определяется как процесс «перманентного образования». Оно включает в себя способ, с помощью которого человек решает проблемы и раздает поручения в рамках отведенной ему роли, социальной системы и контекста.

Проблемное пространство каждой ситуации последовательно расширяется, включая в себя элементы предыдущей ситуации, однако добавляя в нее новые переменные.

Последовательность мероприятий по моделированию

Мероприятия по моделированию проводятся в следующей последовательности (табл. 3):

1. В ходе первого мероприятия менеджеры-участники заполняют анкеты, описывая в них свои способы действий в тех или иных ситуациях (решение проблем, делегирование или обучение «на рабочем месте»); исследуется взаимодействие как с отдельными людьми, так и со всей группой. Анкеты составлены таким образом, чтобы получать информацию в форме *TOTE*, т. е. в форме целей, процедур обоснования и действий, используемых менеджерами для выполнения задач микролидерства в той или иной ситуации. Помимо того, анкеты позволили определить типичные контексты в фирме «Фиат», связанные с выбранной управленческой ситуацией.

Целью анкетирования было выявить и поощрить общие представления о ситуации, позволяющие определить проблемное пространство ситуации и обсудить его со всеми участниками. Кроме того, в анкете содержалась справочная информация, на основе которой участники могли судить о своем поведении в терминах *TOTE*. Затем все члены группы приняли участие в обсуждении заполненных анкет. Полученные ответы были сведены в таблицы и классифицированы. Типологии ответов помогли определить и исследовать различные уровни общих паттернов и их соответствие проблемам и стилям лидерства. Кроме того, поскольку это был семинар по моделированию, результаты анкетирования послужили диагностическим целям - для планирования семинаров по внедрению навыков лидерства.

2. После дискуссии по результатам анкетирования членам группы были розданы небольшие сценарии, определяющие контекст, характерный для избранного типа управленческой ситуации. Обсуждение сценариев проходило в маленьких группах, затем вся группа снова приняла участие в создании таблиц по его результатам. Во время общего обсуждения результатов группа получила представление о некоторых потенциально уместных понятиях и оценила их значимость и практичность.

3. Затем участники группы провели ряд ролевых игр, которые были связаны с контекстами сценариев и составлены на основе тематики и паттернов, выявленных из таблиц по результатам дискуссии. Ролевые игры проводились в режиме «аквариума», когда вся группа сначала играет роль наблюдателей, а потом разбивается на маленькие экспериментальные группы. Условия игр позволяли производить замену исполнителей руководящих ролей, благодаря чему можно было идентифицировать и сравнивать различия и сходства стилей, навыков и использования различных инструментов.

Инструменты	Навыки	Средства
Анкеты	Концептуальные	Модель TOTE
Обсуждения		
Сценарии/случаи	Аналитические	Модель SCORE
Обсуждения		
Ролевые игры	Процедурные	Фрейм «как если бы»
Экспериментальные демонстрации в контексте ролевой игры		
	Наблюдения	Калибровка
	Интерактивные	Подстройка и ведение
Имитационные упражнения	Отношений	Метапрограммы
Супервизорство («аквариум»)		
		Уровни
		Позиции восприятия

Таблица 3. Сферы, охваченные планом мероприятий по моделированию

Ролевые игры включали в себя как латеральные отношения и связи типа «один - несколько», так и вертикальные связи «один на один», в зависимости от вопросов, затрагиваемых в ходе обсуждения.

В ходе ролевых игр проводилось открытое наблюдение за специфическими поведенческими и когнитивными паттернами, а также другими специфическими средствами решения проблем, такими как условие «хорошо сформулированного результата» или фрейм «как если бы».

4. В заключение участников попросили придумать имитационные упражнения, которые были бы менее ограниченными и более соответствовали отношению к их собственным

контекстам и открывали возможность для большей личной заинтересованности и спонтанности. Эти имитационные

упражнения проводились в маленьких группах по схеме «аквариума», а затем члены исследовательской группы снова комментировали успешное поведение, использованные навыки и средства.

Семинар «нулевого цикла»

Семинар нулевого цикла был построен на основе экспериментального семинара и проводился в марте 1990 г. Последовательность ситуаций (решение проблем - делегирование - обучение на рабочем месте) была рассчитана на то, чтобы проверить и усовершенствовать общий подход. Обучающие инструменты (анкеты, сценарии, ролевые игры, имитации (имитационные упражнения)) были также сохранены и адаптированы. Для неэкспериментального обучения, основанного на результатах работы экспериментальной группы. Теоретическую и поведенческую основу семинара составили базовые модели НЛП - *SOAR*, *SCORE*, *TOTE* и матрица коммуникации.

Заключительный семинар

Заключительный семинар был рассчитан на участников как экспериментального семинара, так и семинара нулевого цикла, И проводился в мае 1990 г. Целью заключительного семинара было проверить и укрепить навыки, развитые в ходе предыдущих семинаров по управлению, и подготовиться к созданию более обширной программы по внедрению НЛП в развитие навыков общения и отношений.

Специфические результаты данной последовательности семинаров подробно представлены в следующих главах книги.

РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ

Моделирование навыков лидерства в решении проблем

Решение проблем является одной из самых распространенных ситуаций, требующих участия лидера. Решение проблем можно охарактеризовать как «сложный когнитивный» навык, который обеспечивается определенными интерактивными («сложными поведенческими») и лингвистическими навыками. Целью этого этапа исследования было определить способ, с помощью которого руководители: 1) обдумывают и классифицируют обычные организационные проблемы, и 2) вовлекают группу подчиненных в определение элементов проблемы, поиск и осуществление потенциальных решений.

Методология сбора информации

Моделирование проводилось в рамках «совместного моделирования», включавшего трех членов исследовательской группы. Таким способом мы гарантировали «тройное описание» всех установленных паттернов. Кроме того, подобная схема работы позволяла членам группы в разные моменты сосредоточивать внимание на разных измерениях (когнитивных, лингвистических или поведенческих).

Мероприятия по моделированию были направлены на то, чтобы определить, какие из характеристик и свойств, выделяемых в НЛП, являются наиболее значимыми для успешного управления решением, проблем применительно к следующим критериям:

- а) степень, в которой эти понятия обогащают деятельность как опытных, так и начинающих руководителей;
- б) интуитивное соответствие данных понятий (конгруэнтность кода) тому, как руководители воспринимают эти ситуации в естественных условиях;
- в) степень новизны этих понятий, благодаря которой высвобождается неосознанная компетентность.

Последовательность мероприятий по моделированию была выстроена так, чтобы продвигаться от когнитивных навыков, лежащих в основе решения проблем, к более интерактивным аспектам вовлечения группы в процесс решения проблемы. Мероприятия проводились в следующем порядке:

Предварительное анкетирование

На первом этапе участвующие в исследовании менеджеры работали в контексте группы или команды и заполняли анкеты, описывая свой способ решения тех или иных проблемных ситуаций. Анкета была рассчитана на выявление информации в форме *TOTE*, т. е. на выявление целей, обоснований и действий, с помощью которых менеджеры управляют другими людьми и находят потенциальные решения обычных организационных проблем. Цель анкетирования заключалась в том, чтобы выявить и подкрепить общие представления относительно ситуации, определить общие паттерны и обсудить их со всеми участниками.

Анкета была сформулирована следующим образом:

Анкета *TOTE*

для выявления навыков лидерства в решении проблем

1. Коротко опишите типичную ситуацию решения проблем с участием других людей, в которой вам приходится применять способности к «лидерству» в контексте вашей роли в компании.

2. Когда вы оказываетесь в подобном контексте или ситуации, каким целям или задачам подчиняются¹ ваши действия? (Обозначьте эти цели короткими предложениями или ключевыми

словами.)

3. На основании чего вы обычно решаете, что достигли этих целей?

4. Что вы обычно делаете, чтобы добиться цели? Каковы конкретные шаги и действия, которые вы предпримете для достижения ваших целей в данном контексте?,

5. Когда вы сталкиваетесь с неожиданными проблемами или трудностями при достижении поставленных целей в данном контексте, какие специфические действия вы предпринимаете?

6. Какие из этих целей, обоснований или действий изменятся, если контекст решения проблем сменить на контекст взаимодействия «один на один»? Как именно они изменятся?

После заполнения анкет состоялось их обсуждение с участием всех членов группы. Полученные ответы были сведены в таблицы и классифицированы по общим паттернам. Типологии ответов помогли определить и исследовать различные уровни паттернов и их соответствие проблемам и стилям лидерства.

Готовый сценарий

После обсуждения анкет членам группы были розданы небольшие сценарии, определяющие контекст, характерный для избранного типа ситуации лидерства. Обсуждение сценариев проходило в маленьких группах. Вот один из примеров такого сценария:

- Вы стоите во главе фабрики «Б». Начальник вашего административно-хозяйственного отдела управляет шестью рабочими бригадами, которые находятся в подчинении у шести бригадиров. Вас беспокоит то, что эти Команды работают недостаточно продуктивно. По большому счету, рабочие в этих бригадах предпочитают делать только то, что непосредственно входит в их задачу. В результате работа и осуществление проектов данного отдела идут медленно. Этот стиль работы удастся преодолеть только в экстремальных ситуациях. Кроме того, вы знаете, что способности и

компетентность рабочих достаточно высоки и могли бы использоваться более эффективно. Как вы решите эту проблему?

И снова полученные результаты были сведены в таблицы. Во время общего обсуждения результатов группа получила представление о некоторых потенциально уместных понятиях и оценила их значимость и практичность.

Ролевые игры и имитационные упражнения

После работы со сценариями испытуемые приняли участие в ролевых играх, основанных на готовых сценариях и включающих в себя темы и паттерны, которые нашли отражение в таблицах как результаты дискуссии. Кроме того, участникам предложили придумать имитационные упражнения, которые были бы менее ограниченными и более соответствовали их собственным контекстам и открывали возможность для большей личной заинтересованности и спонтанности. Ролевые игры и имитационные упражнения проводились в режиме «аквариума», когда вся группа сначала играет роль наблюдателей, а потом разбивается на небольшие экспериментальные группы. Роль лидера по очереди играли разные члены группы, что позволяло идентифицировать и сравнивать элементы сходства и различия между стилями, навыками и используемыми средствами.

Ролевые игры включали в себя как латеральные отношения и связи типа «один - несколько», так и вертикальные связи «один на один», в зависимости от вопросов, затрагиваемых в ходе обсуждения.

Ниже приводится пример ролевой игры/ имитационного упражнения, с помощью которой мы исследовали некоторые навыки лидерства в области взаимодействия и развития отношений (равно как и когнитивные и лингвистические навыки), связанные с эффективным решением проблем:

Роли:

Менеджер по персоналу

Менеджер по маркетингу

Менеджер по производству Руководитель проекта

Контекст:

Руководитель проекта должен организовать команду, которая создала бы продукт для обширного рынка потребителей, например автомобиль, который можно было бы продавать на территории Восточной Европы. Руководитель проекта не обладает необходимой технической компетенцией в сфере производства. Проблемы фирменной политики уже решены. Задача руководителя - скоординировать действия различных специалистов и достичь цели, не упуская из виду реальные проблемы.

В ходе ролевых игр исследователи проводили открытое наблюдение за специфическими поведенческими и когнитивными паттернами, а также за другими специфическими средствами решения проблем, такими как «условие хорошо сформулированного результата», фрейм «как если бы» и т. д.

Чтобы обеспечить «конгруэнтность кода» различных аспектов НЛП, участвующие в эксперименте менеджеры должны были комментировать свои наблюдения с точки зрения либо участников ролевой игры, либо стороннего зрителя. Затем члены исследовательской группы отметили, какие из понятий НЛП были естественным образом включены в комментарии менеджеров, а какие «отступили на задний план». К примеру, в число немедленно принятых и инкорпорированных терминов вошли следующие:

- «проблемное пространство»;

- «уровни изменений» (т. е. «окружение», «поведение», «способности», «убеждения», «ценности», «идентификация» -

«где», «когда», «что», «как», «почему», «кто»);

- характеристики модели SCORE - «симптом», «причина», «результат», «ресурсь», «эффект»;

- «позиции восприятия»;

- «мечтатель, реалист и критик».

Другие термины, такие как «ключи доступа», «субмодальности» и «установка якоря», показались более инородными и вызвали даже некоторое замешательство у менеджеров применительно к их способу мышления и организации собственного опыта, несмотря на то, что остальные термины НЛП были для них настолько же новыми.

Фильтры моделирования

Для того чтобы определить наиболее значимые навыки и средства, используемые лидерами при выполнении заданий по моделированию, члены исследовательской группы применяли в своих наблюдениях следующие фильтры:

1. Какие особенности последовательно демонстрировались на уровне неосознанной компетентности, о чем свидетельствуют действия, языковые паттерны и реакции лидера?

2. Какие особенности немедленно активировались на уровне сознательной компетентности, о чем свидетельствуют наблюдения участников семинара с позиции наблюдателя в условиях «аквариума»? Путем опроса участников проверялась также конгруэнтность кода этих понятий:

А. Смогут ли эти эффективные особенности описать, высвободить или передать другому человеку навыки лидерства?

Б. Эффективен ли этот инструмент для того, чтобы добраться до сути лидерства?

В. «Подходит» ли он, т. е. подчеркивает или выявляет структуру, которая расширяет или обогащает ваши способности к лидерству?

Данным особенностям, возникающим как паттерны неосознанной компетентности, но не

активирующимся посредством ярлыков НЛП, предстояло стать основной проблемой для рассмотрения на семинаре нулевого цикла. Возможно, они подверглись (негативному) влиянию в терминах интуитивного соответствия, обусловленному способом презентации или конкретным типом ситуации.

3. Какие особенности восполняют «недостающие звенья», позволяющие высвободить природные способности или переключаться с одного уровня деятельности на другой? (На каком-либо уровне специфичности всегда можно обнаружить компетентность.)

Паттерны и результаты

Ниже мы попытались синтезировать ключевые паттерны, характеристики и процессы, которые появились в результате различных мероприятий, связанных с лидерством и решением проблем.

Типы проблем в группах и организациях

Существует важное различие между повторяющимися и «девственными» организационными проблемами (рис. 45). Различные типы проблем задействуют разные в своей основе типы проблемных пространств, адекватное решение их требует различного подхода.

Повторяющиеся проблемы возникают в ходе выполнения стандартных процедур, рассчитанных на достижение специфических результатов компании (например, проблемы «качества» или «эффективности»). Повторяющиеся проблемы можно далее разделить на а) проблемы общего подхода и б) ошибки или вариации в специфических процедурах.

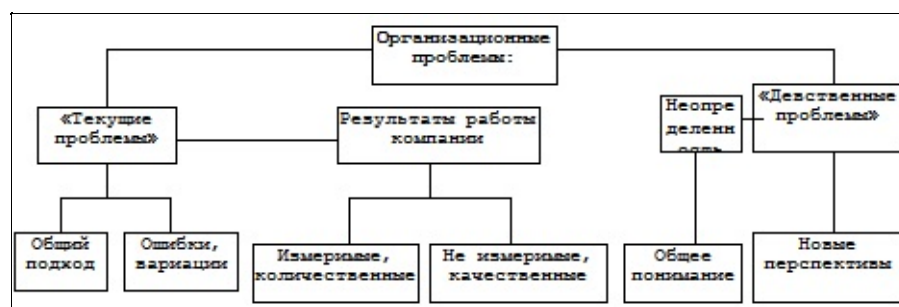


Рис. 45. Существуют два основных вида проблем, с которыми приходится работать лидерам в организациях: повторяющиеся и «девственные» проблемы

Последствия подобных проблем для компании разделяются на 1) измеримые, или количественные; их можно «разделить» на ряд составляющих; и 2) не измеримые, в большей степени качественные характеристики, например «качество обслуживания».

Эффективное решение «повторяющихся» проблем требует тщательного анализа с целью установить причину проблемы, которая позволит исправить или «отрегулировать» ситуацию. Применительно к данному типу проблем лидер нуждается в способности «сужать» проблемное пространство и определять конкретных людей и меры, необходимые для выяснения источника проблемы и воплощения наиболее эффективного решения.

«Девственными» проблемами называются те, которые не имеют прецедентов в компании и связаны с высокой степенью неопределенности в отношении как методов, так и результатов (например, создание нового продукта для расширенного рынка). «Девственным» проблемам обычно предшествуют изменения в окружении или организационной системе. Для успешного решения такого типа проблем руководителю необходимо рассмотреть достаточное количество перспектив и преодолеть неопределенность, добившись понимания подчиненными сути проблемы.

В «девственных» проблемах многие аспекты проблемного пространства не определены или непостоянны, поскольку либо проблема является новой, либо мы имеем дело со значительным

изменением какого-либо аспекта более крупной системы - рынка, политической обстановки и т. д. «Девственным» проблемам свойствен более высокий уровень неопределенности, они требуют большего количества интеракций, общения и общего понимания проблемного пространства людьми, работающими с этой проблемой. Повторяющиеся проблемы обычно обладают меньшей сложностью и подразумевают меньший объем изменений или регулировки.

Таким образом, существуют разные виды групповых обоснований и операций, требующихся для эффективного решения различных типов проблем. Обоснования для решения повторяющихся проблем обычно можно определить в терминах спецификации результатов, последовательно получаемых на разных стадиях и в разные моменты. Обоснования для «девственных» проблем, как правило, определяются уровнем согласия и интеграции различных индивидов и перспектив на последовательных этапах.

Обычно для решения повторяющихся проблем необходимы анализ элементов проблемы и делегирование подчиненным специфических действий. «Девственные» проблемы, как правило, требуют создания команды, синтеза информации относительно элементов проблемы и генерирования новых перспектив и множественных описаний проблемного пространства (рис. 46).

Так или иначе, навыки лидерства требуются в обоих типах ситуаций, однако особое значение они приобретают в связи с новыми проблемами и ситуациями повышенной неопределенности. Поскольку работа с «девственными» проблемами сопряжена с неопределенностью, цели и обоснования вращаются вокруг достижения понимания и согласия относительно формулировки проблем, предопределения результатов и обмена умениями и знаниями. С одной стороны, в группе происходит обмен переживаниями и пониманием. С другой стороны, группа пытается увидеть новые перспективы, выявить сильные стороны отдельных своих членов и использовать индивидуальные способности каждого.

Для работы с «девственной» проблемой требуется более интенсивное взаимодействие, чем в характерной ситуации решения повторяющихся проблем. Сложность взаимодействия предполагает возникновение особых вопросов отношений, связанных с общением и реакциями членов группы.

Повторяющиеся или текущие организационные проблемы имеют тенденцию к большей линейности и структурированности. Работа с ними прежде всего включает «разделение» и анализ самой проблемы, выделение ее компонентов и делегирование поручений соответствующим исполнителям. Процедуры обоснования связаны с осуществлением конкретных шагов и временными ограничениями.

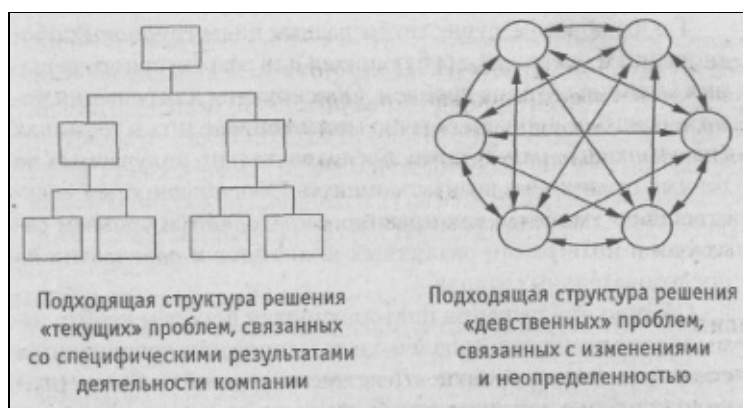


Рис. 46. Для работы с «девственными» проблемами требуются другие типы стратегий решения проблем и навыков лидерства, чем для решения повторяющихся проблем

«Девственные» проблемы по своей природе системны. Действия с ними подразумевают более интерактивный, латеральный подход, например, партнерство или создание команды. Обоснование прогресса измеряется в понятиях согласия группы.

Определение проблемного пространства и пространства решения

Ключевым элементом эффективного решения проблем любого типа является определение «проблемного пространства». Проблемное пространство представляет собой не просто физическое пространство, ассоциированное с проблемой, - в него могут входить отношения, ценности, восприятия и убеждения. Проблемное пространство определяется всеми элементами как физической, так и нефизической природы, которые создают проблему или способствуют ей.

Для того чтобы решить проблему, необходимо найти «пространство решения». Пространство решения содержит альтернативы и ресурсы, позволяющие нам преодолеть, преобразовать проблему или избежать ее. Однако, если предоставленные пространством решения альтернативы и ресурсы направлены лишь на часть элементов проблемного пространства, возникает недостаточное решение. Пространство решения должно быть шире, чем проблемное пространство. В противном случае решения могут оказаться неадекватными (рис. 47).

Для расширения доступного пространства решения требуются определенные когнитивные и интерактивные навыки. Требуются они и для того, чтобы обнаружить и определить исходное проблемное пространство. Таким образом, эффективное решение проблем включает в себя два этапа: 1) расширение и уточнение нашего восприятия проблемного пространства и 2) определение или создание какой-либо области пространства решения, достаточно обширной, чтобы охватить все значимые аспекты проблемного пространства.

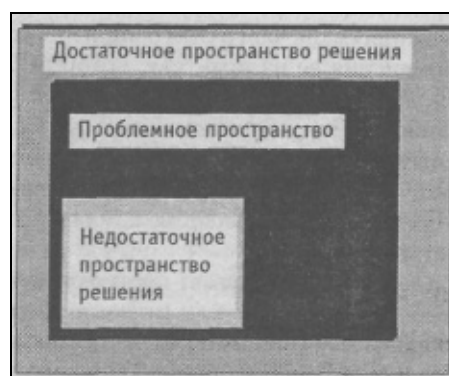


Рис. 47. Для эффективного решения проблемы пространство решения должно быть шире, чем проблемное пространство

Прежде чем нам удастся найти решение, необходимо уяснить для себя те переменные, которые создают проблемное пространство. Основной принцип поиска «пространства решения» заключается в том, что проблему невозможно решить с помощью того же мышления или той же «карты» мира, которые ее создали. Говоря словами Альберта Эйнштейна, «наше мышление создает проблемы, которые невозможно решить с помощью мышления того же типа». Карта, которая приводит нас в проблемное пространство, не указывает обратного пути.

Общая задача эффективного решения проблем заключается в том, чтобы найти способ мышления, неидентичный тому, с помощью которого создана проблема. В таком случае есть надежда, что другой способ мышления приведет нас к пространству решения, которое, по меньшей мере, так же широко или шире проблемного пространства и обеспечит нас необходимыми альтернативами и ресурсами.

Общий цикл решения проблем

Процесс определения «проблемного пространства» и «пространства решения» включает в себя общий цикл сбора информации и применения ее на практике, который отражает два центральных критерия эффективного лидерства в решении проблем. Наиболее удачные решения должны наиболее полно охватывать элементы системы, поддерживающие существование проблемы. Таким образом, эффективное решение проблем должно обеспечивать равновесие между доскональностью и релевантностью.

Доскональность подразумевает проверку всех возможных факторов, работающих на ту или иную проблему или цель. *Релевантность* заключается в определении факторов, наиболее значимых для возникновения проблемы или достижения цели либо обеспечивающих наибольшее влияние на текущее состояние проблемы. Таким образом, в решении проблемы существует непрерывный цикл, включающий 1) доскональное изучение факторов проблемы и потенциальных элементов проблемного пространства и 2) определение того, какие из этих факторов и элементов являются наиболее значимыми для возникновения и, следовательно, решения проблемы.

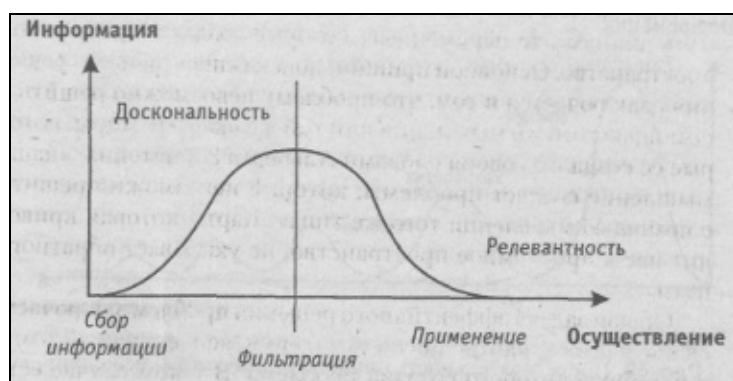


Рис. 48. Цикл решения проблемы

Процесс извлечения значимой информации состоит из следующих стадий (рис. 48):

- а) сбор информации о проблеме и проблемном состоянии;
- б) фильтрация информации с целью отбора наиболее подходящих факторов и точек воздействия;
- в) применение собранной и отфильтрованной информации при осуществлении плана или решения.

Обычно проблемы решаются не за один цикл, а в результате ряда последовательных приближений, в процессе которых множественные повторения цикла сходятся к наиболее эффективному решению (рис. 49). После того как информация собрана, отфильтрована и применена на практике, результаты цикла оцениваются, и затем к ним применяется следующий цикл. Снова происходит сбор, фильтрация и применение информации. Подобную серию последовательных приближений можно охарактеризовать в терминах цикла «разработка - решение». В фазе «разработки» собираются знания, необходимые для исчерпывающей проверки всех потенциально значимых факторов. В фазе «решения» информация фильтруется на предмет релевантности и используется для перехода к следующей стадии или промежуточному состоянию на пути к окончательному решению.

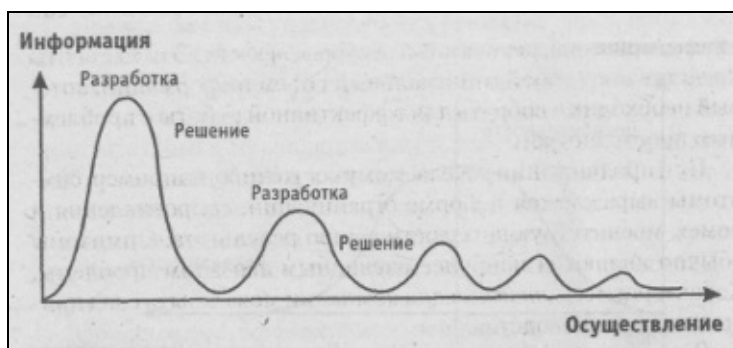


Рис. 49. Последовательность циклов «разработки - решения»

Ключевые элементы пунктуации проблемного пространства - модель SCORE

Проблему по существу можно определить как *промежуток* между вашим текущим состоянием и желаемым состоянием; к ней также относятся вопросы, которые необходимо решить для того, чтобы перейти в желаемое состояние.

Полезная при решении проблем модель *SCORE* (Dilts Epstein, 1987, 1991) идентифицирует первичные компоненты, необходимые для эффективной организации информации относительно проблемного пространства, связанного с той или иной целью или процессом изменений. Аббревиатура используется вместо слов *symptoms*, *causes*, *outcome*, *resources* и *effects* - симптомы, причины, результаты, ресурсы, эффект. Эти элементы представляют собой минимальный объем информации, который необходимо собрать для эффективной работы с проблемным пространством.

При продвижении к желаемому состоянию, например, симптомы выражаются в форме ограничений, сопротивления и помех, препятствующих достижению результата. Симптомы обычно являются наиболее очевидным аспектом проблемы. Характерным *симптомом* для компании может быть спад прибыли или производства.

Разумеется, эффективное решение проблем подразумевает поиск и проработку причин того или иного симптома или ряда симптомов. *Причины* нередко оказываются менее очевидными, более широкими и системными по своей природе, чем конкретные симптомы, проявившиеся в текущий момент. Падение прибыли или производства может быть результатом конкуренции, организационных проблем, проблем лидерства, изменения рынка, изменения технологии, работы коммуникационных каналов или чего-то другого. То, что вы идентифицируете как причину, предопределяет область, в которой вы будете искать решение.

Желаемый *эффект* достижения определенного состояния или результата мог также оказаться значимым фактором в определении проблемного пространства. Специфический *результат*, как правило, является лишь этапом на пути к долговременным желаемым последствиям. Иногда способ достижения *результата* может на самом деле помешать достижению долговременной цели; иными словами, можно «выиграть битву, но проиграть войну».

Таким образом, проблемное пространство определяется | взаимосвязью между целью и результатом, видом симптомов, *Е* сопровождающих путь к достижению результата, причинами *И* этих симптомов и долговременным желаемым эффектом достижения данного результата. Для того чтобы найти *ресурсы*, которые обеспечат эффективное избавление от тех или иных симптомов, необходимо знать причины этих симптомов, желаемый результат и конечный эффект, к которому следует стремиться.

Навыки лидерства могут потребоваться при определении любого элемента пространства *SCORE*. Помимо поиска потенциальных ресурсов и альтернатив, с помощью этих навыков

можно установить результаты, оценить эффект, определить и измерить симптомы и раскрыть причины.

При определении данных элементов пространств проблемы и решения может возникнуть необходимость в том, чтобы 1) сгруппировать информацию в блоки большего или меньшего размера, 2) сосредоточить внимание на различных аспектах проблемного пространства, 3) воспользоваться различными ракурсами и позициями восприятия и 4) создать множественные описания проблемы и потенциальных решений.

Навыки лидерства могут применяться в различных областях решения проблем, не все из которых приводят к решению, но все могут пригодиться при выработке этого решения. В зависимости от того, насколько специфической или общей является проблемная ситуация, процесс решения проблемы может привести к непосредственному результату или обеспечить лишь несколько шагов по достижению данного результата. Некоторые решения могут потребовать существенного количества усилий, прикладываемых в течение нескольких месяцев или лет. Процесс определения симптомов, результатов, причин и потенциального эффекта является непрерывным.

Операционные подходы к решению проблем

Существует несколько различных подходов к решению проблем, в зависимости от того, что известно, а что является неизвестным в пределах конкретного проблемного пространства.

В случае если мы располагаем относительно полной информацией общего уровня, операционное решение проблем заключается в том, чтобы сначала сформулировать проблему в общем виде, а затем разбивать ее на составные части и элементы, чтобы определить потенциальные ресурсы и области решений (рис. 50).

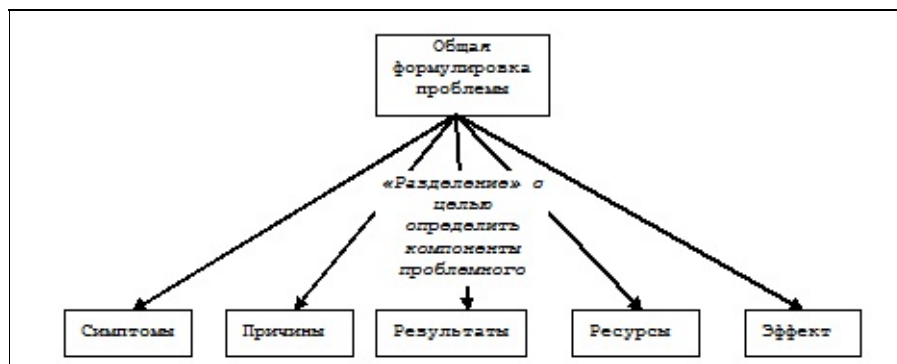


Рис. 50. Первый путь «разделение» общей формулировки проблемы на составные элементы

При отсутствии уверенного или полного общего понимания проблемы операционное решение проблемы начинается со сбора всевозможной информации относительно компонентов и элементов проблемного пространства, а затем синтезирует эти элементы в общее понимание и формулировку всей проблемы (рис. 51).

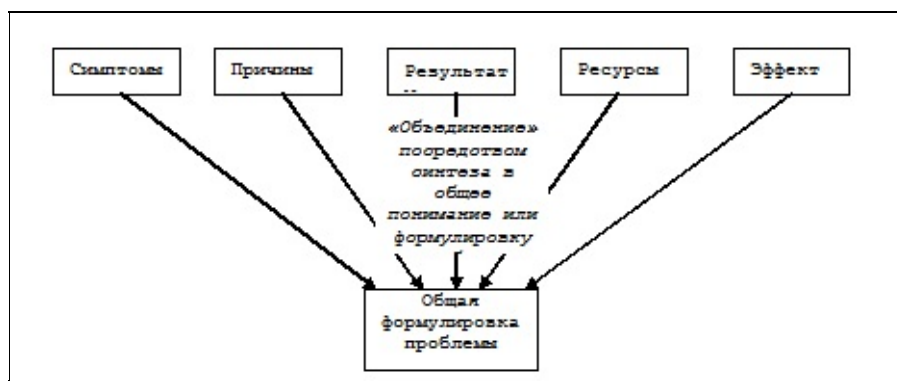


Рис. 51. Второй путь: «объединение» специфических элементов проблемы в общее понимание проблемного пространства

Когда и общее понимание проблемы и представления об отдельных ее элементах являются неполными или неопределенными, операционное решение проблемы начинается с сосредоточения внимания на наиболее определенных аспектах и детализации либо расширения поля деятельности. В результате этого вырабатываются предположения или приблизительные оценки относительно других составляющих частей и элементов проблемного пространства (рис. 52).

Практическое применение и средства

Оставшаяся часть данного раздела содержит ряд средств и стратегий, которые могут быть использованы при решении на практике проблемных ситуаций, выявленных в ходе описанного в данной главе исследования.

Определение SCORE

Когнитивные навыки решения проблем включают в себя способность определять «проблемное пространство» ситуации и потенциальные области «пространства решений» за счет установления взаимосвязей между элементами, описываемыми моделью SCORE:

А. *Симптомы* - как правило, самые заметные и осознанные аспекты настоящей проблемы или проблемного состояния, например недоразумения и конфликты, связанные с изменениями политики или технологий.

Б. *Причины* - скрытые элементы, ответственные за возникновение и поддержку симптомов, например негибкие или устаревшие когнитивные карты или ограничивающие убеждения и допущения (мысли-вирусы), которые приводят к конфликтам или недоразумениям.

В. *Результаты* - конкретные цели или желаемые состояния, которые должны занять место симптомов, такие как принятие и осуществление новой политики или технологии.

Г. *Ресурсы* - скрытые элементы, ответственные за устранение причин симптомов, а также за проявление и обеспечение желаемых результатов; в том числе средства и альтернативы, служащие для передачи и уточнения всех «где», «когда», «что», «как», «почему» и «кто», имеющих отношение к изменениям политики или технологии.

Д. *Эффект* - долговременные результаты достижения определенной цели, например, повышение продуктивности, прибыльности или качества работы, которое ожидается в результате изменения политики или технологии.

Вопросы для определения «проблемного пространства»

Ответьте на приведенные ниже вопросы, чтобы определить основное «проблемное пространство» вашей проблемы или ситуации.

1. Каков *симптом* этой проблемы?

2. Какова причина данного симптома этой проблемы?
3. Каков желаемый результат или цель применительно к этой проблеме?
4. К какому долговременному эффекту приведет достижение этой цели?
5. Какой ресурс позволит устранить данную причину?
6. Какой ресурс позволит достичь результата?

Выявление множественных моделей SCORE

Сложные, системные проблемы нередко заявляют о себе более чем одним симптомом; и у каждого отдельного симптома может быть множество причин. Как проекты, так и проблемы могут включать в себя несколько различных желаемых результатов и последствий. При сборе информации относительно той или иной проблемы или проблемного состояния нередко бывает необходимо определить и синтезировать множественные симптомы, результаты и т. д.

Например, в многоуровневой организации проблема может проявиться различными симптомами на различных уровнях. То есть симптомом проблемы качества для менеджера по производству окажется «повышение себестоимости», а для менеджера по маркетингу - «снижение продаж». Эффективное решение проблем в организации требует распознавания подобных симптомов и их взаимосвязей. Иногда для того, чтобы успешно диагностировать проблему, ее причины и потенциальные решения, бывает необходимо рассмотреть взаимосвязи между несколькими различными симптомами.

Другой вопрос, связанный со сложными проблемами или проблемным пространством, относится к уровню, на котором проявились симптом, причина, результат и т. д. Так, симптом может возникнуть на уровне поведения (например, спад активности или производительности труда), однако причина подобного симптома может отыскаться на другом уровне. Производительности труда могут серьезно помешать влияния окружения, однако причиной тому может оказаться мотивационное вмешательство со стороны уровня убеждений или ценностей или дефицит способностей, таких как навыки общения или лидерства.

Таким образом, может возникнуть необходимость отыскать симптомы, причины, результаты и т.д. на различных уровнях процесса, с тем чтобы эффективно определить все проблемное пространство.

На следующих страницах представлен метод, с помощью которого можно установить и синтезировать многочисленные ракурсы того или иного проблемного состояния. Предложив различным сотрудникам ответить на вопросы *SCORE*, можно собрать значительное количество разнообразных точек зрения на элементы, составляющие ту или иную проблему. Синтез этих ответов позволит осмыслить полученную информацию и составить план или решение.

Предлагаемый инструмент обеспечивает пространство для сбора многочисленных ответов, связанных с различными особенностями *SCORE*. С его помощью можно суммировать или оформить различные точки зрения на проблемное пространство соответственно функции или роли отвечающего на вопросы человека. Это позволяет нам увидеть, насколько по-разному одна и та же проблема может представляться сотрудникам различных уровней системы.

Итоговое описание проблемного состояния

Заполните пробелы, чтобы суммировать и соотнести различные взгляды на симптомы и причины, ассоциированные с проблемным пространством.

Участник команды №1 _____	
Симптомы	Причины
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
Участник команды №2 _____	
Симптомы	Причины
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
Участник команды №3 _____	
Симптомы	Причины
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
Участник команды №4 _____	
Симптомы	Причины
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Итоговое описание желаемого состояние

Заполните проблемы, чтобы суммировать и соотнести различные взгляды на результаты и последствия, ассоциированные с проблемным пространством.

Участник команды №1 _____	
Результаты	Последствия
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
Участник команды №2 _____	
Результаты	Последствия
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
Участник команды №3 _____	
Результаты	Последствия
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
Участник команды №4 _____	
Результаты	Последствия
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Итоговое описание ресурсов

Заполните проблемы, чтобы суммировать и соотнести различные взгляды на ресурсы, ассоциированные с проблемным пространством.

Ресурсы для работы с симптомами	Ресурсы для работы с причинами
Участник команды №1	
Участник команды №2	
Участник команды №3	
Участник команды №4	

Ресурсы для достижения желаемого результата и последствий

Участник команды №1	
Участник команды №2	
Участник команды №3	
Участник команды №4	

Пример множественной модели SCORE

В качестве примера использования данного инструмента предлагаем вам рассмотреть следующий сценарий.

- ТрансТек - молодая новаторская компания, которая производит принципиально новую модель карманного переводчика. Пользователь этого продукта говорит по-английски, устройство переводит его слова на другой язык и воспроизводит результат слушателю. Точно так же слушатель может говорить на своем родном языке, а устройство ТрансТек переведет его слова на английский.

Спрос на «переводчик ТрансТек» чрезвычайно вырос. Однако вместе с увеличением объема продаж возникла проблема качества. Все больше и больше покупателей стали жаловаться на плохую работу устройства, продажи начали падать, а конкуренты приступили к производству аналогичных переводчиков. Возникла серьезная угроза потери сферы влияния на рынке.

Вы - менеджер, которому поручили возглавить проект по поиску решения для данной проблемы. У вас нет ни опыта участия в подобных проектах, ни технической компетенции относительно данного типа приборов. Вам предстоит взаимодействовать с четырьмя руководителями следующих функциональных подразделений: отдела маркетинга, конструкторского отдела, производственной и финансовой части.

Ниже приводится пример того, как руководитель проекта может заполнить рабочие бланки множественных моделей SCORE, после того как задал основные вопросы, касающиеся «проблемного состояния» (SCORE), начальникам подразделений.

Итоговое описание проблемного состояния

Заполните проблемы, чтобы суммировать и соотнести различные взгляды на симптомы и причины, ассоциированные с проблемным пространством.

Участник команды № 1: Маркетинг

Симптомы Недовольные покупатели Снижение продаж Сокращение рынка Участник команды № 2: Производство	Причины Плохая работа продукта Недостаточная уверенность в продукте Рост числа конкурентов
Симптомы Повысилось число дефектов Неспособность удовлетворять спрос Участник команды № 3: Конструкторский отдел	Причины Неадекватные ресурсы Слишком быстрое расширение рынка
Симптомы Сокращение числа инноваций Улучшилось качество конкурирующих имитаций Участник команды № 4: Финансовый отдел	Причины Необходимость работать с проблемами текущего продукта Недостаточно внимания уделяется безопасности и защите продукта
Симптомы Падение прибыли Проблемы с оборотом наличности	Причины Снижение продаж, рост числа возвратов Снижение краткосрочного дохода и рост долговременных расходов

Итоговое описание желаемого состояния

Заполните пробелы, чтобы суммировать и соотнести различные взгляды на результаты и последствия, ассоциированные с проблемным пространством.

Участник команды № 1: Маркетинг

Результаты Удовлетворенные покупатели Стабилизация/рост продаж Сохранение рыночных позиций Участник команды № 2: Производство	Эффект Надежная клиентура Выживание и развитие Сохранение конкурентоспособности
Результаты Больше исправной продукции Повышение производственной мощности Участник команды № 3: Конструкторский отдел	Эффект Удовлетворение и гордость Уменьшение напряжения и стресса
Результаты Приемлемое количество инноваций Улучшение дизайна продукта Участник команды № 4: Финансовый отдел	Эффект Сохранение гибкости и конкурентоспособности Сохранение репутации ведущего производителя
Результаты Рост прибыли Сбалансированный бюджет	Эффект Сохранение жизнеспособности Выполнение всех обязательств

Итоговое описание ресурсов

Заполните пробелы, чтобы суммировать и соотнести различные взгляды на ресурсы,

ассоциированные с проблемным пространством.

Ресурсы для работы с симптомами	Ресурсы для работы с причинами
Член команды №1: Маркетинг Усилить связи с клиентами	Обратная связь от клиентов и их вовлеченность
Член команды №2: Производство «Перестройка» производственного процесса	Субподрядчики
Член команды №3: Конструкторский отдел Сосредоточить усилия на разработке продукта	Укрепление мотивации и лидерства в команде
Член команды №4: Финансовый отдел Найти новую область с потенциалом непосредственных продаж	Партнерские отношения с поставщиками
Ресурсы для достижения желаемого результата и последствий	
Член команды №1: Маркетинг Освоить не охваченные пока области рынка	Подражать успешным конкурентам
Член команды №2: Производство Укрепить партнерские отношения	Найти временную поддержку
Член команды №3: Конструкторский отдел Достичь ясного видения ситуации	Усовершенствовать работу в команде
Член команды №4: Финансовый отдел Обновить план и бюджет	Составить точную модель

Интерактивные навыки решения проблем

(Самая сильная потребность в том, чтобы руководитель принял участие в решении проблем, возникает в ситуациях перемен и в переходные периоды. В дополнение к когнитивному процессу работы с аспектами модели SCORE интерактивные навыки лидерства могут потребоваться для того, чтобы помочь людям 1) осознать необходимость перемен или 2) преодолеть сопротивление этим переменам. Особенно это важно в «девственных» ситуациях.

К примеру, менеджеры, принимавшие участие в нашем исследовании, подтвердили, что создание нового продукта для расширенного рынка представляет собой все более распространенную ситуацию, и что они часто оказываются в ситуациях, в которых им приходится руководить людьми и проектами, не имея для этого необходимых технических навыков. В такой ситуации необходимо решить: а) на чем сосредоточить внимание и б) какую установку или внутреннее состояние взять за [основу в отношении к ролям и личностям других участников команды, а также по отношению к проблемному пространству в целом.

Если главный специалист-техник не испытывает особого оптимизма, руководителю проекта придется принять «более активную установку» и сосредоточить внимание на определении этапов и сроков проекта. Руководители, принимавшие участие в исследовании моделирования, нередко говорили о необходимости быть попеременно «оптимистом», «реалистом» или «критиком», в зависимости от того, какая установка кажется наиболее уместной применительно к конкретной группе подчиненных. Эти различия отражают фундаментальную типологию состояний и установок, используемых многими успешными руководителями.

В частности, про Уолта Диснея говорили следующее: «... на самом деле было три разных Уолта: мечтатель, реалист и "любитель все испортить". И невозможно было угадать, на кого из них попадешь сегодня...» Это характеризует не только Диснея, но и весь процесс творчества и решения проблем - процесс, который Дисней называл «имажинерией». Этот процесс подразумевал согласованную работу всех трех субличностей: мечтателя, реалиста и критика, каждая из которых необходима для выработки эффективного решения.

Мечтатель без реалиста не способен придать идеям осязаемую форму. Критик и мечтатель при отсутствии реалиста ввязываются в бесконечный конфликт. Мечтатель и реалист могут что-то создать, однако без участия критика эти идеи могут оказаться не самыми лучшими. Критик помогает оценить и усовершенствовать продукты творчества (деструктивный критик

превращается в «любителя все испортить», конструктивный - в «советника»). Например, один руководитель весьма гордился своим новаторским мышлением, однако ему явно недоставало способностей реалиста и критика. Сотрудники компании говорили о нем так: «Каждую минуту у него рождается новая идея... иногда даже удачная».

Эффективное решение проблем включает в себя синтез всех этих процессов или стадий. Мечтатель необходим для того, чтобы создавать новые идеи и цели. Реалист необходим как средство конкретного выражения идей. Критик необходим как фильтр, позволяющий усовершенствовать идеи и избежать возможных проблем.

Управление креативным процессом группы

Креативный процесс Диснея можно применить также к группам и командам. Креативный цикл группы и команды нередко включает в себя естественное движение от «мечтателя» (общая картина, видение) к «реалисту» (установление микроцелей, позволяющих достичь главной цели) и «критику» (поиск недостающих звеньев и потенциальных проблем).

Многие лидеры считают «равновесие» ключевым критерием в управлении креативным процессом группы. Для эффективного решения проблемы или выработки плана нельзя отдавать предпочтение одному стилю мышления за счет другого стиля. Различные стили мышления - «мечтательный», «реалистичный» и «критичный» - по-разному служат для достижения и воплощения идей и решения проблем: мечтатель помогает создавать альтернативы и возможности; реалист помогает определять необходимые действия; критик помогает оценить издержки и недостатки.

Таким образом, для эффективного группового решения проблем важно инкорпорировать:

1. Все три стадии креативного цикла (мечтатель, реалист и критик).
2. Различные точки зрения членов группы на всех трех стадиях.

Важнейшим элементом управления креативным процессом группы является способность вовлекать участников группы или команды в специфические когнитивные и интерактивные процессы, необходимые для осуществления данного цикла. Управление креативным процессом группы подразумевает установление физических и психологических ограничений, которые направляют процессы той фазы креативного цикла, в которой группа находится в данный момент.

Например, в компании Диснея были устроены разные комнаты для мечтателя, реалиста и критика. В комнате мечтателя по всем стенам висели картины, вдохновляющие рисунки и высказывания. Все здесь было хаотичным и красочным, а на критические высказывания был наложен запрет - сюда допускались только фантазии! На территории реалиста стояли столы мультимедиа, оснащенные самым современным оборудованием, всеми средствами и инструментами, необходимыми для воплощения фантазий. Столы были расставлены по большой комнате так, чтобы все художники могли видеть друг друга и говорить между собой. Критикам была отведена маленькая комната под лестницей, в которой мультимедиа могли смотреть на исходные карандашные наброски и оценивать их. Здесь всегда было тесно и душно, поэтому комнату критика называли «парилкой».

Стиль мышления	Мечтатель	Реалист	Критик
Уровень внимания	Что	Как	Почему
Репрезентативные предпочтения	Видение	Действие	Логика
Подход	Приближение	Приближение	Удаление
Временной фрейм	Долгосрочный	Краткосрочный	Долго/ краткосрочный
Временная ориентация	Будущее	Настоящее	Прошедшее/будущее
Референция	Внутренняя – «Я»	Внешняя «Окружение»	– Внешняя – «Другие»
Способ сравнения	Соответствие	Соответствие	Несоответствие

Таблица 4. Итоговое изложение ключевых когнитивных паттернов, связанных с мечтателем, реалистом и критиком

Ниже приводится итоговое описание основных когнитивных и физических паттернов, связанных с каждым из этих стилей мышления (табл. 4).

Мечтатель

Фаза мечтателя в любом процессе ориентирована на отдаленное будущее. Она подразумевает мышление в терминах общей картины и крупных деталей с целью создания новых альтернатив и возможностей. На этой стадии акцент приходится на представление и расширение восприятия того или иного плана или идеи. Основное внимание уделяется созданию содержания, «что» этого плана или идеи. По мнению Диснея, функция мечтателя - «ясно видеть место каждой детали истории [или проекта]». Задачи мечтателя заключаются в том, чтобы позитивно формулировать цель и определять смысл и преимущества желаемого состояния.



Рис. 53. Суммарное изложение физических паттернов, связанных с мечтателем, реалистом и критиком

Вам будет проще «мечтать», если вы поднимете голову и глаза и примете устойчивую, удобную и расслабленную позу (рис. 53).

Реалист

Задача реалиста - превратить мечту в осуществимый план или готовый продукт. С позиций реалиста вы действуете так, «как если бы» мечта реальна, и сосредоточиваете внимание на тех шагах или действиях, которые требуются для ее осуществления.

Реалист в большей степени ориентирован на действия, приближающие будущее, и действует в более кратковременном фрейме, чем мечтатель. Реалист чаще сосредоточен на технологиях или операциях. Основное внимание он уделяет тому, «как» осуществить план или идею.

Для того чтобы мыслить «реалистично», сядьте симметрично, слегка наклоняясь вперед, держите голову прямо, смотрите прямо перед собой или чуть дальше (рис. 53). Ваш когнитивный акцент приходится на то, чтобы действовать так, «как если бы» мечта была осуществима; следует размышлять о том, как воплотить эту мечту, идею или план, определяя конкретные действия и ближайшие шаги. Полезно также попытаться «влезть в шкуру» других участников ситуации и посмотреть на происходящее с различных точек зрения.

Критик

Фаза критика следует за фазами мечтателя и реалиста. Задача критика - оценить предложенный план или проект на предмет потенциальных проблем и недостающих логических звеньев. Эффективный критик рассматривает ситуацию с точки зрения тех людей, которые могут повлиять на план или проект или оказаться под его влиянием, и принимает во внимание их потребности и реакции. Прежде всего, критик необходим для того, чтобы установить потенциальные проблемы и недостающие звенья того или иного плана или потенциального решения. Стратегия критика заключается в том, чтобы предотвратить возникновение проблем: для этого он рассматривает ситуацию с разных точек зрения, обнаруживает недостающие элементы и логически мыслит о том, «что будет, если» проблемы все-таки возникнут.

Мыслить «критически» удобнее всего в угловатой позе, опустив и слегка наклонив в сторону глаза и голову, а одной рукой при этом касаясь подбородка или лица (рис. 53). • Нередко критиков считают самыми неудобными в общении людьми из-за их будто бы негативного подхода и склонности отвергать идеи и предложения других. Самые серьезные проблемы возникают тогда, когда критик не просто критикует мечту или план, но начинает критиковать самого мечтателя или реалиста. Есть разница между фразами: «Это дурацкая идея» и «Ты дурак, если разделяешь эту идею».

Важно помнить, что критика, подобно любому другому поведению, определяется позитивными намерениями. Двумя наиболее эффективными способами взаимодействия с критиками являются следующие: 1) отыскать позитивное намерение критического замечания, и 2) превратить критическое замечание в вопрос. Следующие вопросы Представляют собой неплохую стратегию превращения критики в вопрос.

1. Каковы ваши возражения или критические замечания относительно предложенного решения или плана?

2. Какое позитивное намерение скрывается за этими критическими замечаниями?

3. Если учитывать это намерение, какой вопрос вы бы задали относительно мечты или плана? Преобразуйте критическое замечание в вопрос. В частности, *какой вопрос со словом КАК соответствует данному вопросу?*

Мечтатель, реалист и критик также могут ассоциироваться с определенными типами вопросов. На следующей странице описан один из способов направить действия группы через стадии мечтателя, реалиста и критика с помощью вопросов, соответствующих каждой стадии. (Другие способы использования понятий «мечтатель», «реалист» и «критик» в управлении см. в книгах «Стратегии гениев», том 1, «Навыки будущего» и «Навыки дальновидного руководителя».)

Имажинерия как групповой процесс

1. Запишите свои ответы на следующие вопросы о вашем проекте.

Мечтатель:

Какова цель вашего проекта?

Кто является лидером/группой в данном проекте?

Реалист:

Каков временной фрейм данного проекта?

Кто его исполнители?

Критик:

На кого может повлиять (позитивно или негативно) данный проект?

При каких обстоятельствах лидер не стал бы заниматься этим проектом?

2. Будучи руководителем группы, огласите вслух свой проект и ответы, которые вы дали на приведенные выше вопросы.

3. Предложите группе найти ответы на следующие вопросы, попросив участников группы предварительно принять позу, соответствующую этим состояниям:

Мечтатель:

Какова потенциальная выгода?

Какие еще возможности мы не рассмотрели?

К чему еще может привести осуществление данного проекта?

Реалист:

Каков будет первый шаг? Следующий?

На основании чего можно будет сделать вывод о том, что достигнут определенный успех?

Какова будет обратная связь?

Какие ресурсы могут поддержать данный проект?

Критик:

Почему у определенных людей могут возникнуть возражения?

Каковы их потребности или ожидания?

Что было упущено, чего не хватает в данном проекте?

Моделирование навыков лидерства в делегировании

Делегированием называется процесс поручения задания или какой-либо деятельности другому человеку. Делегирование можно охарактеризовать, в первую очередь, как интерактивный навык, который обеспечивается определенными коммуникационными и лингвистическими навыками. Целью данного этапа исследования было определить способ, с помощью которого руководители 1) готовятся к делегированию того или иного задания и 2) управляют процессом как вербального, так и невербального общения в процессе делегирования.

По сравнению с моделированием навыков лидерства при решении проблем, где акцент ставился на способ управления группой, в исследовании делегирования мы уделяли больше внимания взаимодействию «один на один».

Методы сбора информации _

Процесс моделирования и последовательность мероприятий в исследовании делегирования были по существу теми же, что и в исследовании решения проблем. В число мероприятий входили:

Первичное анкетирование

На этом этапе участвующие в исследовании менеджеры заполняли анкеты, описывая в них свои действия при делегировании. Анкета также была рассчитана на получение информации в форме *TOTE*, т. е. на выявление целей, процедур обоснования и действий, используемых менеджерами для поручения или передачи служебных заданий своим сотрудникам. Цель данной анкеты заключалась в том, чтобы выявить и подкрепить общие представления о ситуации, определить общие паттерны делегирования и обсудить их со всеми участниками. Анкета была сформулирована следующим образом:

1. Дайте короткое описание типичного примера ситуации делегирования в контексте вашей роли в компании.
2. Оказавшись в таком контексте и такой ситуации, какими целями или задачами вы руководствуетесь в своих действиях? (Обозначьте их короткими предложениями или ключевыми словами.)
3. На основании чего вы обычно определяете, что достигли своей цели?
4. Что вы обычно делаете для того, чтобы достичь цели? Какие конкретные шаги или действия вы предпринимаете для того, чтобы делегирование в данном контексте оказалось успешным?
5. Когда вы сталкиваетесь с неожиданными проблемами или трудностями при достижении своих целей в данном контексте, какие конкретные действия вы предпринимаете?
6. Изменяются ли цели, обоснования или действия, связанные с делегированием (и какие именно), если взаимодействие с отдельным сотрудником заменить взаимодействием с небольшой группой? Что именно изменится?

Письменный сценарий

После обсуждения анкеты участники группы получали для дальнейшего обсуждения в группах небольшой сценарий, описывающий сложную ситуацию делегирования. Один из предложенных для обсуждения сценариев был таким:

Вы - директор службы персонала в компании «В». Ваша компания создала новый продукт, и ваша служба отвечает за набор новых сотрудников для поддержки данного продукта. Через два дня запланировано совещание по проекту. В группу входят ваши коллеги из отделов маркетинга,

финансового отдела, служб информации и работы с клиентами. Цель совещания заключается в том, чтобы обсудить все необходимые условия выпуска нового продукта. По семейным обстоятельствам вы не можете принять участие в совещании и вынуждены делегировать это задание вашему помощнику.

Как вы поступите в данной ситуации?

И снова результаты обсуждения были представлены всей группе в виде таблиц. В ходе обсуждения результатов группа получила представление о потенциально значимых понятиях и терминах и смогла оценить их значимость.

Ролевые игры и имитационные упражнения при изучении делегирования

Согласно сценариям, участники занимались ролевыми играми и имитационными упражнениями, связанными с их собственными контекстами лидерства. Ролевые игры проводились по принципу «аквариума»: сначала вся группа выступала в качестве наблюдателей, а потом разбилась на небольшие экспериментальные группы. Роль лидера по очереди играли разные члены группы, что позволяло идентифицировать и сравнить элементы сходства и различия между стилями, навыками и используемыми средствами.

Ниже приводится пример ролевой игры/имитационного упражнения, с помощью которой мы исследовали некоторые коммуникативные навыки лидерства (а также когнитивные и лингвистические навыки), способствующие эффективному делегированию:

Контекст

• Между тренинговой группой/компанией и компанией-клиентом заключен договор на оказание комплекса услуг, рассчитанного на большую группу молодых служащих. В этот комплекс должна войти серия обучающих мероприятий, охватывающая широкий спектр вопросов, связанных с: макроокружением компании (макроэкономикой), микроокружением (конкуренцией, рынком), организационной системой компании (и ее функциональных подразделений), отдельными служащими (их ролями и мотивационными подсистемами).

Клиенту необходима гарантия того, что содержание каждого элемента обучающей программы будет конгруэнтно другим элементам, а также стратегиям и политике компании.

Обучающая программа должна быть мультимедийной (видеозаписи, тексты, учебные пособия) и осуществляться на персональном компьютере.

Главой проекта назначен «А». Предыдущие поручения целиком заполнили его время, и «А» вынужден поручить другому тренеру-консультанту, чтобы тот координировал деятельность пяти специалистов, отвечающих за 1) содержание, 2) видеозаписи, 3) графики, 4) программное обеспечение, 5) методы контроля.

Бюджет проекта ограничен, поскольку часть его уже потрачена на предыдущих этапах.

«В» должен взять на себя ответственность за координирование действий специалистов.

«А» делегирует проект «В», однако оставляет за собой роль супервизора, а также отвечает за контакты с клиентом.

В ходе ролевых игр производилось открытое наблюдение за специфическими вербальными и невербальными паттернами коммуникации, которые использовали исполнители роли руководителя, а также за любыми другими паттернами, связанными со специфическими коммуникативными навыками НЛП, такими как психогеография, тональное маркирование, невербальные метасообщения, использование различных репрезентативных каналов и т. д.

Мероприятия, обеспечивающие «конгруэнтность кода», были аналогичны тем, которые сопутствовали исследованию решения проблем. Участвующих в исследовании менеджеров также просили комментировать собственные наблюдения с точки зрения либо исполнителя роли, либо наблюдателя. После того как участники получили представление о соответствующих

понятиях НЛП, члены исследовательской группы отметили, какие из этих понятий были естественным образом инкорпорированы в комментарии испытуемых, а какие остались неиспользованными.

Кроме того, участники отвечали на прямые вопросы, такие как:

А. Можно ли с помощью о данных понятий описать, активировать, усвоить или передать другому навыки лидерства?

Б. Эффективны ли они как средство постижения сути лидерства?

В. Насколько они «подходят», т. е. выявляют или подчеркивают какую-либо структуру, которая расширяет или обогащает ваши способности к лидерству?

Паттерны и результаты

В том, что касается лидерства в организациях, с самого начала следует различать случаи делегирования а) общих служебных заданий и б) специальных или специфических отдельных операций (рис. 54).

Общие служебные задания можно определить как задачи, разделяемые более крупной системой, т. е. это текущие задания и контексты, которые принимаются и понимаются всей системой. Одной из первичных задач руководителя в связи с делегированием служебных заданий является профессиональный рост сотрудника в рамках задания и ограниченного им контекста. В число других задач входят: 1) определение технического задания, 2) определение ответственности, 3) определение взаимоотношений. Как правило, процедуры обоснования, используемые для подтверждения успешности такого делегирования, используют временные критерии, связанные с заданием и установленной системой служебного контроля.

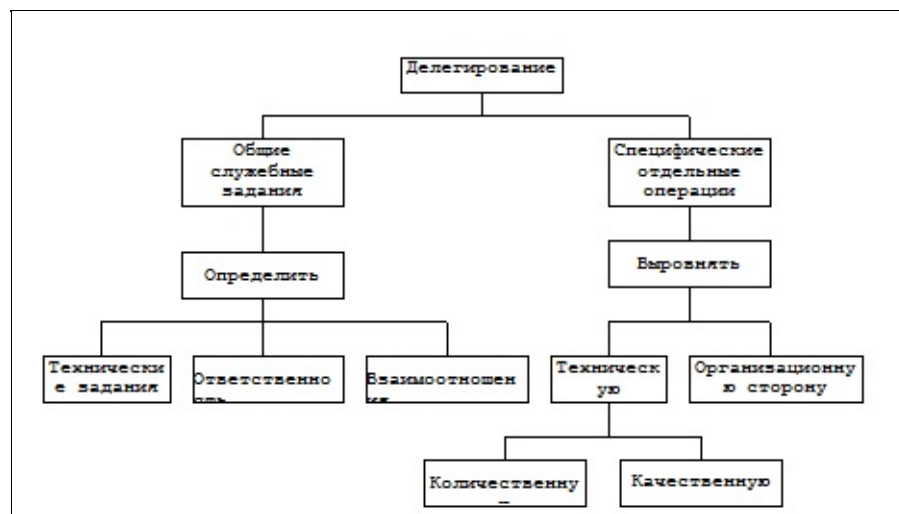


Рис. 54. Некоторые ключевые понятия и вопросы, связанные с делегированием

Отдельные операции можно определить как новые или единичные задания, которые далее подразделяются на: 1) технические и 2) организационные операции. Технические операции можно также разделить на «количественные», поддающиеся количественной оценке, и «качественные». Процедуры обоснования для делегирования отдельных операций следует применять в большей степени *ad hoc*, т. е. они должны более соответствовать конкретной ситуации, чем в случае с должностными заданиями. Несмотря на значимость определения технического задания, ответственности и взаимоотношений для делегирования отдельных операций, приоритетными здесь являются «выравнивание» и то, как это задание вписывается в общую структуру системы.

Важнейшие аспекты делегирования

Два наиболее важных процесса, составляющих делегирование, можно охарактеризовать как а) *определение* проблемного про-

¹ лат. - для данного случая, для этой цели.

Пространства, включенного в делегируемое задание, и б) «*выравниваем*» различных людей и уровней необходимых процессов. В число важнейших аспектов этих процессов делегирования входят:

1. Определить, что «обязательно знать» и «не обязательно знать», т. е. представление о какой части проблемного пространства ситуации должен иметь сотрудник, которому делегировано задание?

А. Проблемное пространство, соответствующее делегированию, может включать такие факторы, как статус вовлеченных в задание людей, величина риска, возможная конкуренция и т. д.

Б. Многие менеджеры - участники исследования были убеждены, что «в компании не должно быть секретной информации». Как отметил один из них, «если мой сотрудник узнает о чем-либо не от меня, то я уже не руководитель». (Создается впечатление, что руководитель знает меньше, чем человек, которому он отдает поручения.) Другой менеджер добавил: «Мне приходится работать так, как будто люди все знают, даже если они не знают ничего».

2. Выяснить, кого еще в компании следует поставить в известность о делегировании. Если другие члены команды, выполняющие в организации смежные функции, с удивлением обнаружат, что их сотруднику переданы определенные полномочия, а они об этом до сих пор ничего не знают, это может вызвать у исполнителя определенное замешательство и даже деморализовать его.

3. Обеспечить «выравнивание» ключевых фигур и уровней процессов, необходимых для выполнения задания. Одной из основных функций делегирования является обеспечение «выравнивания» по двум параметрам: 1) «выровнять» пространство восприятия сотрудников или членов команды и проблемное пространство, ограниченное данным заданием; и 2) «выровнять» различные уровни деятельности, связанной с данным заданием, чтобы «когда» и «где» задания (окружение) были конгруэнтны «что» (поведению), а «как» было конгруэнтно (или «выровнено с») «почему» и «кто», определяющим цель задания. Это поднимает вопрос о значимости логических уровней в контексте делегирования.

Логические уровни

Понятие логических уровней обучения и изменения как одного из механизмов в науках о поведении изначально сформулировал Грегори Бейтсон (1972) на основе математических трудов Рассела и Уайтхеда. Автором было сформулировано понятие «нейрологические уровни» как способ операционного применения введенного Бейтсоном понятия логических уровней и логических типов к человеческому общению и изменениям.

Логические уровни по существу связаны с базовой иерархией организации, в которой каждый уровень является более емким и обладает большим психологическим влиянием. Любая система деятельности, например, представляет собой подсистему, включенную в другую систему, которая, в свою очередь, входит в состав другой системы, и т. д. Этот тип взаимоотношений между системами порождает различные уровни процессов относительно той системы, в которой происходит действие.

В строении нашего мозга, языка и систем восприятия существуют естественные иерархии, или уровни опыта. Задача каждого уровня - организовывать и управлять информацией на подчиненном уровне. Какое-либо изменение на верхнем уровне обязательно повлечет за собой изменения на нижних уровнях; однако изменение нижнего уровня не обязательно скажется на верхних уровнях. Грегори Бейтсон определил четыре основных уровня обучения и изменения -

каждый уровень является более абстрактным, чем лежащий ниже его, однако обладает большей степенью влияния на индивида. Этим уровням приблизительно соответствуют следующие:

Более крупная система	Видение и цель	Кто еще?
Чувство идентификации и роль	Миссия	Кто?
Системы убеждений и ценностей	Разрешение и мотивация	Почему?
Способности	Карты и планы	Как?
Специфическое поведение	Действия и реакции	Что?
Окружение	Внешний контекст	Где? Когда?

Уровень окружения включает в себя специфические внешние условия, в которых имеет место наше поведение. Формы поведения, лишенные какой-либо внутренней карты, плана или стратегии, подобны коленным рефлексам, привычкам или ритуалам. На уровне способностей мы можем выбирать и изменять какую-либо форму поведения, а также адаптировать ее к более широкому ряду внешних ситуаций. На уровне убеждений и ценностей мы можем поощрять, запрещать или обобщать ту или иную стратегию, план или способ мышления. Идентификация, разумеется, консолидирует всю систему убеждений и ценностей в «ощущение себя». Несмотря на то, что каждый следующий уровень становится все более абстрактным по отношению к специфике поведения и сенсорного опыта, он оказывает все большее воздействие на наше поведение и переживания. Подведем итоги:

- Факторы окружения определяют внешние возможности или ограничения, на которые человек вынужден реагировать. Отвечают на вопросы «где?» и «когда?».
- Поведение складывается из отдельных действий или реакций, осуществляемых в окружении. Отвечает на вопрос «что?».
- Способности направляют поведенческие действия и руководят ими посредством ментальной карты, плана или стратегии. Отвечают на вопрос «как?».
- Убеждения и ценности обеспечивают подкрепление (мотивацию и разрешение), которое поддерживает или отвергает способности. Отвечают на вопрос «почему?».
- Идентификация определяет общую цель (миссию) и формирует убеждения и ценности через наше самоощущение. Отвечает на вопрос «кто?».
- Системные вопросы связаны с тем фактом, что все мы являемся частью более крупной системы, которая охватывает, помимо отдельных людей, команды, группы, профессиональные сообщества и даже глобальные системы. Отвечают на вопрос «кто еще?».

«Выравнивание»

«Выравнивание» представляет собой важнейшее свойство эффективного планирования, решения проблем и руководства. В эффективной системе действия и результаты отдельных лиц в рамках их микроокружения конгруэнтны их стратегиям и целям (рис. 55). Эти цели, в свою очередь, конгруэнтны культуре данной системы и миссии всего макроокружения. Другими словами, существует внутреннее «выравнивание» отдельного человека с его видением, и другой уровень «выравнивания» - с сообществом, в котором этот человек пытается осуществить свое видение.



Рис. 55. Уровни процессов в системе

Таким образом, существует три вида «выравнивания»:

1) личное «выравнивание» - состояние конгруэнтности между всеми частями человека;

2) «выравнивание» поддерживающих процессов относительно цели или видения;

3) средовое «выравнивание», при котором цели и действия отдельных людей или групп конгруэнтно и экологично вписываются в более крупную систему (окружение, организация, сообщество, культура и т. д.).

Системы складываются как из «иерархических», так и из «логических» уровней взаимодействия. Таким образом, в функциональной системе:

1. Взаимоотношения между членами системы поддерживают выполняемое задание.

2. Существует общее восприятие уровней, позиций восприятия и временных фреймов, соответствующих проблемному пространству и пространству решений, связанных с тем или иным заданием.

3. Существует регуляция различных логических уровней, связанных с заданием.

4. Существует конгруэнтность и «выравнивание» результатов, которых достигают исполнители в системе. (В иерархической, или комплементарной, системе это выражается в той легкости, с которой задания делегируются соответствующим исполнителям. В системе с равноправными отношениями, или симметричной системе, это выражается в той легкости, с которой люди ведут переговоры и достигают консенсуса относительно задач и результатов.)

5. Действия отдельных людей «выровнены» с миссией, ассоциированной с их ролью.

Другими словами, существует целый ряд различных типов «выравнивания», связанных с заданием и взаимоотношения-

ми. Типы «выравнивания», связанные с заданиями, включают в себя:

- «выравнивание» профессионального и пространства восприятия соответствующих исполнителей и проблемного пространства;

- «выравнивание» пространств восприятия соответствующих исполнителей между собой;

- «выравнивание» уровней, включенных в задание или цель;

- «выравнивание» уровней коммуникации между соответствующими исполнителями.

Типы «выравнивания», связанные с взаимоотношениями, включают в себя:

- «выравнивание» различных уровней человека внутри их роли;

- «выравнивание» уровней опыта у людей, исполняющих различные роли;

- «выравнивание» уровней между различными частями человека.

Для того чтобы достичь успеха в той или иной системе, человеку необходимо понять взаимоотношения между различными уровнями изменений и «выровнять» свою деятельность так, чтобы она вписывалась в эту динамику (рис. 56). То есть цели и действия на уровне индивида должны поддерживать функциональные цели и стратегии, связанные с ролью,

которые, в свою очередь, должны быть конгруэнтны культуре, идентификации и миссии применительно к более широкому окружению.

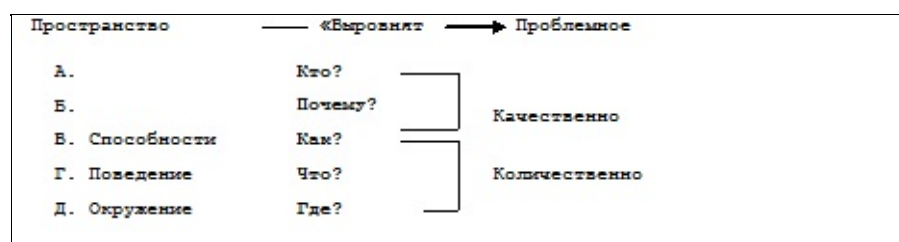


Рис. 56. «Выравнивание» является важнейшим результатом эффективного делегирования

«Выравнивание» также связано с точками стабильности и гибкости в системе. Если требуется сохранить стабильность одной части системы, другие части в обязательном порядке должны изменяться и адаптироваться. Последовательность на одном уровне требует гибкости на других уровнях.

Потребность в «выравнивании» является естественным переживанием. В тех случаях, когда различные уровни информации, необходимые для осуществления какой-либо деятельности, не были определены заблаговременно, люди нередко запрашивают их - интуитивно и спонтанно. Представьте себе, например, такой диалог между менеджером и его (или ее) сотрудником.

Менеджер: Найдется ли у вас во вторник после полудня время, чтобы зайти ко мне в офис? (Предлагает «когда» и «где».)

Сотрудник: Да. О чем вы хотели бы поговорить?

Менеджер: Я бы хотел встретиться с вами, чтобы подготовиться к совместному докладу, который должен состояться на следующей неделе. (Определяет «что» должно быть сделано.)

Сотрудник: Как именно вы хотите готовиться?

Менеджер: Я думаю, можно было бы пройтись по тематике доклада и посмотреть, не понадобятся ли нам какие-нибудь наглядные пособия. (Определяет «как» будет происходить процесс.)

Сотрудник: Но зачем? Вы думаете, людям будет сложно понять, о чем мы говорим?

Менеджер: Ну, на мой взгляд, основные идеи неплохо было бы представить несколькими разными способами. (Определяет причины, стоящие за «как» и «что».)

Сотрудник: Хорошо. Вы хотели бы видеть меня в роли содокладчика, или мне подготовиться к роли «адвоката дьявола»?

Менеджер: Попробуйте встать на место аудитории и посмотреть на этот доклад глазами человека из публики. (Определяет, «чья» точка зрения должна быть принята.)

Несмотря на то, что это - выдуманный диалог, нечто подобное происходит в компаниях каждый день. Полное делегирование включает в себя определение «где», «когда», «что», «как», «почему», «кто» и «кто еще» применительно к делегируемому заданию или деятельности. Если тот или иной аспект упущен, ваш сотрудник спросит о нем или выдвинет соответствующее предположение (если его предположения окажутся ошибочными, из-за этого могут возникнуть серьезные проблемы).

Многие из руководителей, принимавших участие в исследовании, утверждали, что важнейшим показателем зрелости сотрудника является то, какие уровни процессов руководитель должен объяснить ему «открытым текстом», а какие уровни сотрудник может определить самостоятельно. Например, руководитель может определить «где», «когда», «что» и «почему» для той или иной деятельности, однако позволить самому сотруднику определить «как». В случае с более опытным сотрудником руководитель может определить только «что»

должно быть сделано и роль, которую должен играть в этой деятельности подчиненный («кто»), тем самым позволив сотруднику самому определять «где», «когда», «как» и «почему».

Один из наиболее существенных когнитивных навыков делегирования - это способность определить уровни процессов, включенные в делегируемое задание и установить, какую часть этой информации следует в открытой форме сообщить сотруднику, которому поручено данное задание. Если опытный сотрудник получит слишком подробные указания, он может почувствовать, что его ограничивают, недооценивают, и даже утратить мотивацию.

Матрица коммуникации

Наиболее важные интерактивные навыки делегирования связаны с вербальной и невербальной коммуникацией. Матрица коммуникации (Дилтс, 1996) представляет собой простую, но полезную модель коммуникации, которая помогает людям одновременно лучше понимать процесс коммуникации и развивать более эффективные коммуникативные навыки (рис. 56).



Рис. 56. Основные элементы, включенные в коммуникацию

По мнению Шэннона и Уивера (Shannon, Weaver, 1948), в эффективную коммуникацию входят источник (говорящий), кодирующее устройство (речевой аппарат), сообщение (язык и зрительные ключи), канал (звуковые волны в воздухе), декодер (уши слушателя) и получатель (слушатель). Эффективная коммуникация должна быть направлена также на помехи (атмосферные помехи на радио, фоновые шумы при непосредственном общении).

Матрица коммуникации инкорпорирует базовые элементы теории коммуникации в практическую модель коммуникации «лицом к лицу». Согласно этой матрице, коммуникация подразумевает передачу сообщений от человека к человеку с помощью различных средств. Таким образом, в любой процесс человеческой коммуникации входят три основных элемента: 1) люди, 2) сообщения, 3) средство передачи этих сообщений.

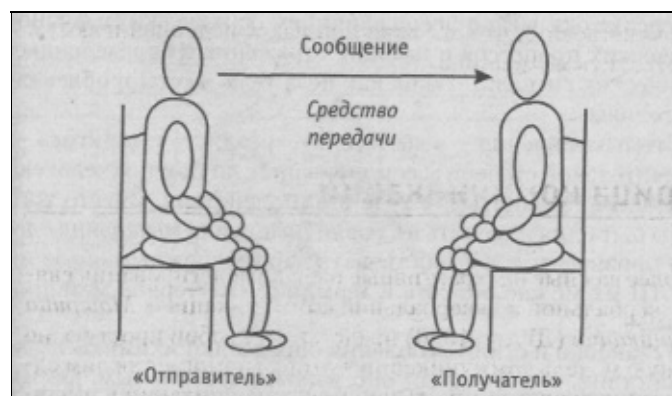


Рис. 57. «Отправитель» передает сообщение «получателю»

Простейший случай коммуникации, например, включает в себя двоих людей, передающих и получающих сообщения посредством произнесенных слов (рис. 58). Эти двое попеременно выступают в роли а) «отправителя» или «передатчика» различных типов сообщений и б)

«получателя» различных типов сообщений от других. В процессе взаимодействия, помимо устной речи, люди могут рисовать графики, делать жесты или ссылаться на письменный материал, с помощью которого они также пытаются передать различные сообщения.

Люди - внутренние измерения

Наибольшее влияние на коммуникацию оказывает такой внутренний аспект человека, как состояние. Внутренние состояния как отправителя, так и получателя влияют на ход коммуникации и обеспечивают одновременно и фильтр, и погрешность при приеме и интерпретации сообщений. Внутреннее состояние человека обычно зависит от его установки и стиля мышления.

Установки - «доверительность», «обеспокоенность», «открытость», «энтузиазм», «любопытство» и т. д. - нередко бывают временными и могут изменяться в процессе взаимодействия. На самом деле, иногда целью коммуникации является попытка изменить установку другого человека. Установки нередко оказываются под влиянием психических и физиологических процессов и находят отражение в определенных физических сигналах, таких как поза тела, жесты и ориентация головы.

Стили мышления - «мечтатель», «реалист» и «критик» - в значительной степени ассоциированы с личностью человека и склонны сохраняться в ходе взаимодействия. Вместо того чтобы пытаться изменить их, различные стили мышления следует признавать и воздействовать на них должным образом. В НЛП их можно описать в терминах «паттернов метапрограмм».

Установки и стили мышления определяют «химию» взаимодействия, т. е. будет ли оно живым, стабильным, вялым и т. д. Руководителю нередко приходится не только распознавать и контролировать собственное состояние во время взаимодействия, но и принимать во внимание состояние других людей. Общение с группой «обеспокоенных критиков» может существенно отличаться от общения с группой «энтузиастов-мечтателей», и, в зависимости от желаемых результатов, у каждого из этих вариантов есть свои уникальные преимущества.

Люди - измерения отношений

Отношения между людьми, участвующими в коммуникации, связаны с их ролями, или «статусом» по отношению друг к другу. В организациях и социальных системах статус имеет огромное значение; временами его достаточно сложно определить. Существует несколько основных типов статуса: комплементарный, симметричный и реципрокный (взаимный) (рис. 59). В *комплементарных отношениях* роль одного человека «комплементарна», то есть дополняет роль другого, например подчиненный и начальник, студент и преподаватель, ребенок и родитель. *Комплементарные отношения* нередко являются функцией организационной или социальной иерархии. *Симметричные отношения* по сути своей являются равноправными отношениями, в которых люди играют схожие роли и обращаются друг с другом как с «равным». «Реципрокные» отношения подразумевают, что люди периодически «передают эстафету» друг другу или обмениваются ролями в ходе взаимодействия. В одной команде, например, люди могут время от времени уступать друг другу роль лидера. Таким образом, в реципрокных отношениях человек может в разные моменты выступать в роли «начальника», «подчиненного», «учителя», «ученика» и т. д.

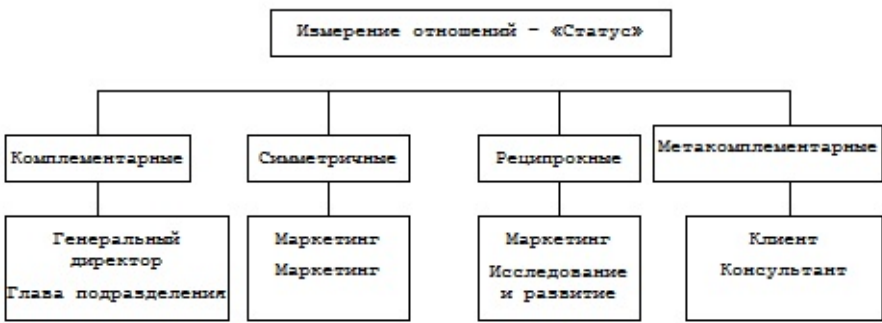


Рис. 59. Типы ролей, или статуса, участвующих в коммуникации людей по отношению друг к другу

Существует еще один базовый тип «статуса», который достаточно значим для управленческих ситуаций. Его можно назвать «метакомплементарным». Примером метакомплементарных взаимоотношений являются отношения консультанта и клиента. С одной стороны, консультант «работает на клиента» (и в этом смысле клиент оказывается начальником), однако, с другой стороны, работа консультанта заключается в том, чтобы управлять поведением клиента (консультант оказывается начальником).

Нередко для осознания и адаптации к различным типам статуса используются различные типы сообщений и средств. К примеру, во многих языках существует формальная и фамильярная формы обращения «ты/вы», которая подчеркивает разницу между комплементарными и симметричными отношениями. Другим вербальным признанием существования взаимоотношений является использование слов «господин» или «госпожа», а также фамилии или имени. Точно так же для установления различных типов статуса часто используются разные средства. Телефонный звонок указывает на иной тип статуса, чем формально написанный документ или письмо, отправленное с курьером.

«Состояние» и «статус» важно рассматривать одновременно, в ходе коммуникационного взаимодействия. Есть существенная разница между тем, как воодушевленный подчиненный обратится к скептически настроенному начальнику, и тем, как начальник-энтузиаст будет общаться с подчиненным-скептиком.

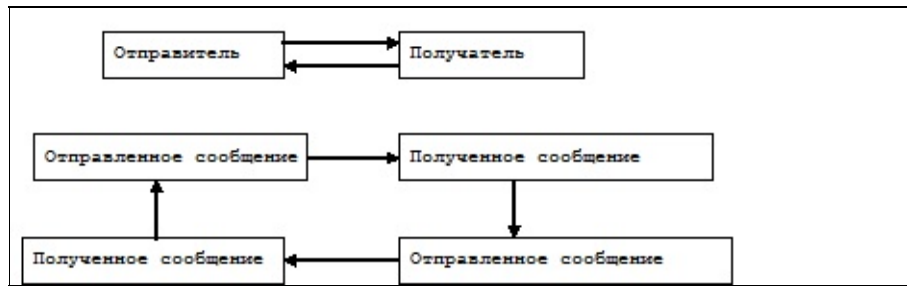


Рис. 60. Петля обратной связи между «отправителем» и «получателем»

Подразумеваемые и полученные сообщения

Что касается такого элемента коммуникации, как «сообщение», прежде всего следует различать подразумеваемые и полученные сообщения. В НЛП принято считать, что «значение вашего сообщения определяется тем, какую реакцию вы получили в ответ, вне зависимости от того, что вы намеревались сообщить». Иными словами, «значением» сообщения для получателя является то, что он «получил», независимо от намерений отправителя. В этом высказывании признается тот факт, что сообщение, подразумеваемое отправителем, не всегда идентично тому, которое получают другие участники взаимодействия. Один из наиболее значимых навыков

общения - умение обеспечить совпадение отправленного и полученного сообщений. Как сказал один преуспевающий бизнесмен, «вопрос в том, как заставить людей сделать то, чего ты хочешь, а не то, что ты сказал». По сути эффективная коммуникация представляет собой петлю обратной связи между отправителем (отправителями) и получателем (получателями), которая призвана оптимизировать конгруэнтность между подразумеваемым и полученным сообщением (рис. 60).

Сообщения и метасообщения

Содержание сообщения обычно на более высоком уровне сопровождается метасообщением (нередко невербальным), которое расставляет акценты или содержит необходимые для интерпретации сообщения подсказки. Во многих случаях «содержание» относится к сугубо вербальному аспекту коммуникации, тогда как метасообщения связаны с невербальной частью коммуникации. Метасообщения представляют собой сообщения о других сообщениях. Два сообщения могут противоречить друг другу; метасообщения передаются на другом уровне, чем само содержание сообщения. Например, ведущий может сказать группе: «Обратите внимание», при этом указывая на глаза. Этот жест будет расцениваться как метасообщение о том, как именно группе следует обращать внимание (т. е. внимательно смотреть). Если бы ведущий показал на свои уши, этот жест означал бы другой способ «обращения внимания».

Еще одним примером метасообщений является использование желтого маркера для выделения ключевых фраз в тексте. Пунктуация также выступает в роли метасообщений. Заменяя вопросительный знак на восклицательный, мы изменяем смысл остальной части сообщения. Даже средство, через которое передается сообщение, может быть метасообщением. Отправляя письмо по факсу или с курьером, мы подчеркиваем определенную срочность заключенной в нем информации. Телефонный звонок или личная встреча перемещают акцент в содержании сообщения на межличностные взаимоотношения.

Основная функция метасообщений - информировать слушателя о том, какого типа сообщение будет передаваться или только что передано и как его лучше «получить». Другими словами, метасообщения необходимы для расшифровки «значения» сообщения. Таким образом, одно и то же сообщение приобретет различные смыслы, если будет сопровождаться разными метасообщениями.

В качестве аналогии можно привести следующий пример. Когда один компьютер устанавливает связь с другим, передаваемый текст всегда сопровождается определенными «контрольными символами». Эти символы представляют собой метасообщения и информируют другой компьютер о том, какого рода данные передаются и в какой отдел памяти их следует поместить.

Уровни сообщений

Задача метасообщений нередко заключается в том, чтобы уточнить, на каком «уровне» сообщено или получено содержание сообщения. Например, если руководитель передает своему сотруднику вербальное сообщение «Вы сделали ошибку», это можно интерпретировать по-разному (рис. 61). Имеется ли в виду уровень идентичности или поведения? Иными словами, хочет ли руководитель выразить разочарование в самом человеке или дает обычную обратную связь после определенного действия? Этот тип информации иногда бывает чрезвычайно значим для правильной интерпретации сообщения. Очевидно, что сообщение «вы совершили ошибку» приобретет совершенно разные значения, если метасообщением будет «Я хочу помочь вам достичь успеха» или «Я сердит на вас».

Подобная информация нередко передается с помощью невербальных ключей, например, интонации. Фразе «Вы сделали ошибку» скорее можно интерпретировать как указание на то, что сотрудник сделал неверный шаг и навлек на себя неприятности. В то же время фраза «Вы

сделали ошибку» делает акцент скорее на самом событии, на корректности выполнения действия, чем на сотруднике.

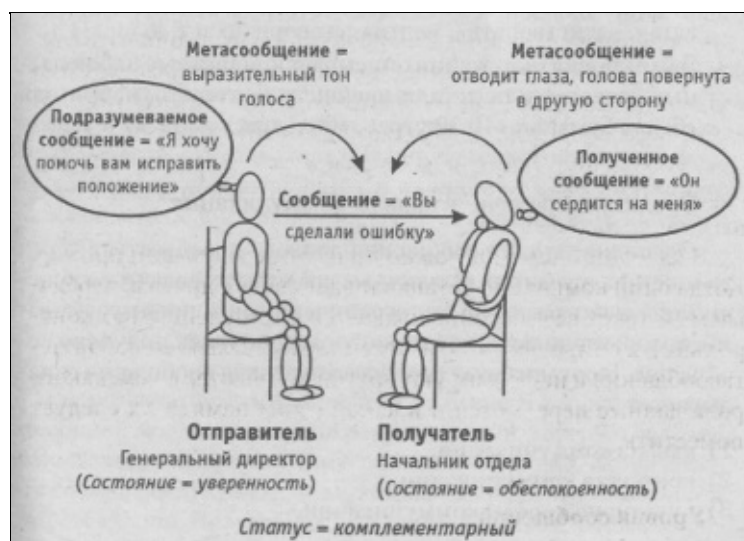


Рис. 61. Элементы, влияющие на тип получаемого сообщения

Поскольку метасообщения, как правило, передаются невербально, они нередко не осознаются ни отправителем, ни получателем. Вероятно, одним из наиболее существенных навыков коммуникации является способность осознавать, «отслеживать» и читать метасообщения.

Временами, однако, возникает необходимость ясно представлять себе, какие конкретные уровни процессов затронуты коммуникацией. В этом случае важно знать, что с различными уровнями опыта связаны разные вербальные ключи:

- Идентификация ассоциируется со следующими фразами: «Я - такой-то», или «Он - такой-то», или «Ты -...».
- Уровень убеждений нередко представлен в форме суждений, правил и причинно-следственных цепочек, например «если..., то...», «ему следует...», «мы должны...».
- На уровень способностей указывают такие слова, как «знать», «как», «я способен», «думать» и т. д.
- Язык поведенческого уровня относится к конкретным формам поведения и наблюдаемым действиям, например: «делать», «действовать», «идти», «говорить» и т. д.
- Язык уровня окружения описывает конкретные наблюдаемые качества или детали внешнего контекста, например: «белая бумага», «10. 30 утра», «большая комната» и т. д.

Средства передачи - каналы коммуникации

Очевидно, что все сообщения должны передаваться через то или иное средство. Различные средства передачи сообщений обладают различными ограничениями и преимуществами, которые влияют на то, как отправлено и как получено сообщение. В организациях средство передачи сообщения складывается из:

- 1) канала коммуникации;
- 2) контекста коммуникации;
- 3) культурной среды коммуникации.

Каналы коммуникации связаны с различными сенсорными модальностями, которыми может быть представлено сообщение. Контекст и культурная система, окружающие коммуникацию, относятся к тем разновидностям предположений и выводов, которые будут использоваться для интерпретации сообщения (рис. 62). Эффективная коммуникация

подразумевает определение последовательности и сочетания каналов, используемых для передачи сообщений. Кроме того, она включает в себя осознание значения различных каналов внутри тех контекста и культурной среды, в которых передаются сообщения.



Рис. 62. «Средство передачи»

С точки зрения НЛП, особое значение для делегирования имеют репрезентативные каналы, выбранные для коммуникации. Наши способности передавать и понимать сообщения берут начало в нашей способности строить ментальные карты. В основе этих карт лежит информация, полученная через пять чувств, или «репрезентативных систем» - вида, звука, осязаемых качеств, вкуса и запаха. Наши чувства составляют форму или структуру мышления, в отличие от его содержания. Каждая мысль, вне зависимости от ее содержания, является функцией картинок, звуков, прикосновений, запахов или вкусов, а также соотношения этих репрезентаций друг с другом. Мы постоянно связываем сенсорные репрезентации между собой, чтобы строить и обновлять карты реальности на основе обратной связи от нашего сенсорного опыта.

Репрезентативными каналами называются чувства и тип сенсорной модальности, или репрезентации, которую человек использует для передачи либо приема сообщения. Когда человек говорит вслух, он использует вербальный канал внешней репрезентации. Визуальная, или символическая, форма внешней репрезентации включает в себя рисование или демонстрацию символов и графиков. Когда человек в интерактивной форме демонстрирует какую-то деятельность или заставляет другого «пройти через то же самое», здесь используется скорее физический канал коммуникации.

Подобным образом, получая информацию, человек может сосредоточиться на образах, звуках или тактильных ощущениях. Таким образом, выбор канала коммуникации может быть осуществлен на основе стиля мышления и фокусировки внимания получателя.

Основные типы репрезентативных каналов коммуникации включают:

- Вербальный - Письменный
- Изобразительный
- Физический

Разным модальностям репрезентации присущи различные преимущества. Вербальный путь репрезентации, например, обладает множеством достоинств в области последовательного представления информации с учетом логических связей. Визуальный канал нередко оказывается самым удачным способом синтезировать информацию в единое целое, или «гештальт». Физическое осуществление идеи или понятия подчеркивает конкретные аспекты сообщения.

Подчеркивая различные каналы коммуникации и репрезентации, мы можем настроить людей на различные стили мышления. К примеру, визуальный канал помогает стимулировать развитие образного мышления. Вербальный канал чрезвычайно эффективен для логического или критического мышления. Концентрация на физических каналах ориентирует людей на действие.

Различные репрезентативные каналы способны также оказывать влияние на отношения человека и информации. Например, проще достигнуть консенсуса, если записать высказанную кем-либо идею на бумагу: будучи выраженной в письменной форме, идея уже не так тесно

ассоциируется с предложившим ее человеком. Внешнее выражение идеи позволяет отделить «что» от «кто».

Практическое применение и средства

В данном упражнении представлен способ тренировки ряда ключевых когнитивных, интерактивных и лингвистических навыков лидерства в контексте делегирования. В упражнение входят применение различных аспектов матрицы коммуникации за счет эксплицитного конструирования того или иного сообщения с использованием различных уровней информации, передача его другому человеку и поуровневое сравнение полученного этим человеком «сообщения» с тем сообщением, которое намеревался передать отправитель.

Упражнение на коммуникацию/делегирование

Коммуникатор должен определить задание или поручение, которое ему важно передать/делегировать другим.

Фаза 1

Коммуникатору предстоит составить план доклада, определив собственное намерение и реализующее его сообщение, *I* которое должно затрагивать следующие уровни информации:

А. «Где»: контекст или окружение, в котором будет выполняться задание или поручение.

Б. «Когда»: временной фрейм, в котором будет выполняться задание или поручение.

В. «Что»: действия или цели, на которые направлено данное задание или поручение.

Г. «Как»: общие или стратегические рекомендации по выполнению задания или поручения.

Д. «Почему»: критерии, ценности или убеждения, являющиеся мотивами для задания и поддерживаемые им.

Е. «Кто»: информация о ключевых ролях, ролевой идентификации или статусе, связанных с заданием или поручением.

Коммуникатор должен обдумать также, какие невербальные сигналы будут служить для него признаком того, что сообщение получено на всех подразумеваемых уровнях.

Фаза 2

Коммуникатору дается 5-10 минут на то, чтобы представить свое задание или поручение предполагаемому получателю (получателям) - исполнителю (исполнителям) роли. По окончании представления получатель (получатели) записывает «принятое сообщение», заполняя приведенный ниже информационный листок.

А. В каком контексте или окружении будет выполняться задание или поручение? («Где»)

Б. Каков временной фрейм для выполнения задания или поручения? («Когда»)

В. На какие поведенческие действия или цели направлено выполнение этого задания или поручения? («Что»)

Г. Каковы понятийные или стратегические рекомендации по выполнению задания или поручения? («Как»)

Д. Какие критерии, ценности или убеждения являются мотивами для этого задания и должны поддерживаться им? («Почему»)

Е. Какие ключевые роли, ролевая идентификация или статус связаны с данным заданием или поручением? («Кто»)

Фаза 3

Коммуникатор и получатель сравнивают сообщение, которое намеревался передать коммуникатор, и реально полученное сообщение и обсуждают причины любых расхождений. Группа должна оценить влияние вербальных и невербальных паттернов коммуникации и обсудить, какие еще репрезентативные каналы могли бы быть задействованы для передачи данного задания или поручения. Кроме того, можно оценить, как внутренние состояния коммуникатора и получателя повлияли на интерпретацию различных сообщений и ключей.

Стратегии коммуникации

Когда делегирование включает более чем одного человека, например когда ведущий группы делегирует задание всей группе, интерактивные навыки руководителя группируются вокруг его стратегии коммуникации. Стратегии коммуникации относятся к управлению всем комплексом элементов, определяемых матрицей коммуникации в процессе передачи задания или цели отдельному человеку или группе.

Существует несколько видов действий, связанных со стратегиями коммуникации:

- 1) определение общего сообщения и «разделение» его на содержательные элементы и метасообщения;
- 2) установление текущего и желаемого состояний, статуса и контекста, в которых передаются сообщения и метасообщения;
- 3) определение каналов, по которым передача сообщения и метасообщения будет наиболее эффективной;
- 4) распознавание и реакция на обратную связь относительно того, как сообщения и метасообщения восприняты другими людьми.

Стратегия коммуникации включает в себя заранее спланированные элементы и аспекты, которые выбираются или принимаются в ответ на обратную связь. Заготовленные аспекты коммуникационной стратегии по сути своей связаны с подготовкой и доставкой информации. Например, отражение одного и того же сообщения в письменном докладе и на слайде является метасообщением о значимости информации. Выдается ли печатный материал в начале собрания или по ходу дела - метасообщение о том, как следует воспринимать данную информацию по отношению к другой представленной информации.

Динамический аспект управления сообщениями включает непрерывный мониторинг приема-передачи сообщений, т. е. способность адаптировать сообщения и метасообщения к тем реакциям, которые поступают в ответ на другие сообщения.

Средства адаптации сообщений могут быть следующие:

1. Использование навыков наблюдения и обратной связи, с тем чтобы уменьшить искажение подразумеваемого сообщения по сравнению с получаемым.
2. Определение выбора и сочетания сообщений и метасообщений.
3. Подтверждение того, что микросообщения поддерживают более крупное сообщение и способствуют достижению результата коммуникации.

Упражнение на стратегию коммуникации

Данное упражнение позволяет потренироваться в некоторых аспектах формирования стратегии коммуникации. Оно включает в себя сравнение подразумеваемых и полученных вербальных и невербальных сообщений. В упражнение входят следующие этапы:

1. Разбейтесь на группы из четырех человек и выберите для себя роли в ролевой игре: 1) «руководитель команды», 2) «мечтатель», 3) «реалист» и 4) «критик».

Например:

Маркетинг: «руководитель команды» Исследование: «мечтатель» Производство: «реалист» Финансы: «критик»

2. Основная задача руководителя команды (который будет главным «коммуникатором» в ходе ролевой игры) - эффективно и доступно описать проект другим участникам команды. Прежде чем начать игру, руководитель команды должен выбрать «проект» (например, новый велосипед, трениговую программу, компьютерную игру и т. д.) и потратить несколько минут на заполнение *Бланка намерения и реализующего его сообщения*.

3. Руководителю дается 5-10 минут на то, чтобы описать проект получателям информации.

4. После того как руководитель опишет проект, каждый из членов группы должен

самостоятельно записать в *Бланке полученного сообщения*, какое сообщение и метасообщение он получил. Затем руководитель команды и остальные игроки сравнивают *намерение и реализующее его сообщение* и метасообщения руководителя с теми сообщениями и метасообщениями, которые получили члены команды.

Бланк передаваемого сообщения

А. «Где»: контекст или окружение, в котором будет выполняться задание или поручение.

Б. «Когда»: временной фрейм, в котором будет выполняться задание или поручение.

В. «Что»: действия или цели, на которые направлено данное задание или поручение.

Г. «Как»: общие или стратегические рекомендации по выполнению задания или поручения.

Д. «Почему»: критерии, ценности или убеждения, являющиеся мотивами для задания и поддерживаемые им.

Е. «Кто»: информация о ключевых ролях, ролевой идентификации или статусе, связанных с заданием или поручением.

Передаваемые метасообщения

Состояние - *В каком состоянии вы хотите или хотели находиться как руководитель?*

Основные невербальные ключи:

Статус - *Какие отношения вы хотите или хотели построить с командой?*

Основные невербальные ключи:

Уровень концентрации - *Какой логический уровень (уровни) вы хотите или хотели особенно подчеркнуть?*

Основные невербальные ключи:

Контекст - *Какие ценности и/или критерии являются наиболее значимыми для осуществления проекта?*

Основные невербальные ключи:

Бланк полученного сообщения

А. В каком контексте или окружении будет выполняться задание или поручение? («Где»)

Б. Каков временной фрейм для выполнения задания или поручения? («Когда»)

В. На какие действия или цели направлено выполнение этого задания или поручения? («Что»)

Г. Каковы общие или стратегические рекомендации по выполнению задания или поручения? («Как»)

Д. Какие критерии, ценности или убеждения являются мотивами для этого задания и должны поддерживаться им? («Почему»)

Е. *Какие ключевые роли, ролевая идентичность или статус связаны с данным заданием или поручением?* («Кто»)

Полученные метасообщения

Состояние - *В каком состоянии находится руководитель?* Основные невербальные ключи:

Статус - *Какие отношения хочет руководитель построить с командой?*

Основные невербальные ключи:

Уровень концентрации - *Какой логический уровень был особенно подчеркнут руководителем?*

Основные невербальные ключи:

Контекст - *Какие ценности и/или критерии являются наиболее значимыми для осуществления проекта?*

Основные невербальные ключи:

5. После того как руководитель и участники команды проведут сравнение передаваемого и полученного сообщений, вся группа обсуждает действия руководителя команды и наиболее

эффективные аспекты его стратегии коммуникации.

Моделирование навыков лидерства для обучения на рабочем месте

Обучение на рабочем месте можно определить как процесс «перманентного обучения», подразумевая тем самым, что это непрерывный и сложный процесс, требующий целой комбинации навыков лидерства, в том числе интерактивных, когнитивных и лингвистических. Для того чтобы эффективно обучать сотрудника, руководитель должен в разные моменты брать на себя роль учителя, тренера или образца для подражания. Одна из проблем обучения на рабочем месте заключается в том, что оно включает в себя целый ряд других важнейших навыков лидерства, в том числе решение проблем и делегирование. Целью этой части исследования было определить способ, с помощью которого руководители: 1) формулируют и решают проблему обучения сотрудников на рабочем месте и 2) достигают определенных результатов, которые считаются существенными для процесса обучения на рабочем месте.

Моделирование навыков лидерства применительно к «обучению на рабочем месте» было направлено на иную сферу, чем исследование решения проблем и делегирования. В данную сферу вошли вопросы, связанные с посредничеством между а) руководителем и его сотрудниками и б) другими ролями, группами и функциями внутри всей организационной системы.

Методология сбора информации

Процесс моделирования и последовательность мероприятий по моделированию при изучении данного вопроса по существу не отличались от процессов, задействованных в изучении решения проблем и делегирования, за немногими исключениями. Вместо готового сценария участникам предлагалось заполнить дополнительную анкету, которая конкретизировала цели, связанные с обучением на рабочем месте. Эти цели были заимствованы из интервью, проведенных на начальном этапе исследования. Кроме того, больше внимания уделялось интерактивным ролевым играм. Менеджеры приняли участие в создании ролевых игр и имитационных упражнений, которые послужили для исследования навыков лидерства, связанных с данной способностью.

Таким образом, последовательность мероприятий была следующей:

Предварительное анкетирование

1. Опишите кратко типичную ситуацию обучения на рабочем месте в контексте вашей роли в компании.
2. Когда вы оказываетесь в подобном контексте и ситуации, каким целям или задачам подчиняются ваши действия? (Обозначьте эти цели короткими предложениями или ключевыми словами.)
3. На основании чего вы обычно решаете, что достигли этих целей?
4. Что вы обычно делаете, чтобы добиться цели? Каковы конкретные шаги и действия, которые вы предпринимаете для достижения ваших целей в данном контексте?
5. Когда вы сталкиваетесь с неожиданными проблемами или трудностями, пытаетесь добиться поставленных целей в данном контексте, какие специфические действия вы предпринимаете?
6. Какие из этих целей, обетовании или действий изменятся, если контекст обучения на рабочем месте заменить контекстом взаимодействия с небольшой группой, а не с отдельным подчиненным? Как именно они изменятся?

Второе анкетирование

Ниже приводится список целей и задач обучения сотрудника на рабочем месте. Эти цели были выявлены в результате интервью с успешными руководителями, принимающими участие в исследовании. Пожалуйста, опишите кратко, как именно вы достигаете каждой из этих целей (разумеется, если они подходят вам) в контексте вашей роли в компании. Кроме того, укажите: а) на основании чего вы решаете, когда следует действовать, и б) на основании чего вы понимаете, что добились успеха своими действиями.

1. *Цель:* Сообщить другим свои ценности и этические установки (как руководителя).

Операции: Обоснования:

1. *Цель:* начало работы - показать сотруднику, что нужно делать.

Операции: Обоснования:

3. *Цель:* определить критерии работы. *Операции:*

Обоснования:

4. *Цель:* обучающий контекст, т. е. установка границ и введение их в тот мир, где им предстоит работать. *Операции:*

Обоснования:

5. *Цель:* мониторинг эффективности работы. *Операции:*

Обоснования:

6. *Цель:* обеспечение подкрепления (позитивного и негативного)

Операции:

Обоснования:

Ролевые игры и имитационные упражнения для обучения на рабочем месте

Участникам было предложено сочинить и разыграть ролевые игры и имитационные упражнения, связанные с процессом обучения на рабочем месте в их собственных контекстах лидерства. Как и в предыдущих случаях, ролевые игры и имитационные упражнения проводились в режиме «аквариума», когда вся группа сначала играет роль наблюдателей, а затем разбивается на небольшие экспериментальные группы.

Интересно, что ролевые игры, спонтанно сконструированные менеджерами в данном контексте, обладали уникальной структурой. Как выяснилось позже, все они состояли из трех последовательных этапов. На первом этапе руководитель вступал во взаимодействие со своим сотрудником, давал поручение и инструктировал, как с ним справиться. На втором этапе руководитель выходил из комнаты, а сотрудник приступал к выполнению задания. Успешность действий сотрудника в этой ситуации зависела от того, насколько успешно руководитель подготовил или обучил своего подчиненного. На третьем этапе ролевой игры руководитель возвращался в комнату, где его ожидала проблема, связанная с действиями его сотрудника. Легкость или сложность проблемы предопределялись тем, насколько успешно руководитель использовал навыки по обучению подчиненного.

Ниже приводятся несколько примеров ролевых игр, придуманных участниками исследования:

РОЛЕВАЯ ИГРА №1 - внедрение навыков лидерства

Роли:

1. Генеральный директор

2. Директор по маркетингу

3. Менеджер по определенному продукту

Контекст:

Генеральный директор получил задание внедрить новый стиль лидерства или ряд навыков в свою организацию. Ему необходимо обучить новому стилю своего сотрудника, директора по

маркетингу. Директор по маркетингу, в свою очередь, должен научить тому же самому менеджера по продукту. Затем генеральный директор получает задание в ближайшие 10 дней составить план по расширению потребительского рынка для упомянутого продукта, который приносит недостаточно прибыли. План потребует привлечения определенных ресурсов, что противоречит бюджетным установкам директора по маркетингу. Все трое должны встретиться, чтобы выработать план. Если все трое будут соблюдать новый стиль лидерства, провести совещание будет гораздо легче. Генеральному директору придется соответствовать введенному им новому стилю.

Этапы:

I. Генеральный директор обучает директора по маркетингу новому стилю лидерства и делегирует ему задание обучить этому стилю менеджера по продукту.

II. Директор по маркетингу обучает менеджера по продукту тому же стилю.

III. Все трое встречаются для решения проблемы продвижения продукта.

(Проблема продвижения продукта оглашается только на последнем этапе игры.)

РОЛЕВАЯ ИГРА №2 - представление плана обучения Роли:

1. Директор службы персонала
2. Сотрудник службы персонала
3. Начальник производства

Контекст:

Производство испытывает определенные трудности из-за большого объема бракованной продукции (приблизительно на сумму \$100 000 в год) и высокого уровня невыходов на работу. Руководство просит службу персонала вмешаться в ситуацию и оказать помощь в решении проблемы.

Из-за стабильного спроса начальник производства ограничен временными рамками. Он склонен уделить больше внимания техническим аспектам проблемы. Кроме того, он беспокоится о том, чтобы на реализацию плана не ушло слишком много денег из его бюджета, и хотел бы, по возможности, разделить с кем-нибудь расходы.

Директор службы персонала хочет внедрить долгосрочную тренинговую программу, которая позволит сотрудникам длительное время соответствовать в работе стандартам качества (это же является стратегической целью руководства компании).

Сотрудник службы - новичок в своем деле и хочет произвести хорошее впечатление на начальника.

(Лучше, чтобы никто из «актеров» не знал об ограничениях и критериях других - за исключением исходной проблемы качества.)

Этапы:

I. Директор службы персонала делегирует сотруднику задание - обговорить план тренинга с начальником производства.

II. Сотрудник вместе с начальником производства обсуждает план.

III. Все трое встречаются, чтобы за ограниченный временной промежуток попытаться прийти к консенсусу относительно данного плана.

Для того чтобы получить представление о характере и динамике ролевых игр, проводившихся в процессе моделирования, предлагаем вам ознакомиться со стенограммой описанной выше игры:

ДП = Директор службы персонала

С = Сотрудник

НП = Начальник производства

ЭТАП 1 (директор службы персонала и его сотрудник)

Директор службы персонала для начала информировал сотрудника о том, что стало все труднее и труднее мотивировать людей и что в служебном контексте компании происходят перемены. Он подчеркнул значимость консенсуса и наличие потребности в обучении персонала. Также он отметил, что это - первое серьезное поручение, которое он дает сотруднику.

ДП: Ну, пока все понятно? С: Более или менее.

ДП: Я знаю, у вас все должно получиться. Давайте, я еще раз повторю основные критерии, а затем вы спросите меня о том, что осталось неясным. Таким образом, вам необходимо согласовать план со мной и начальником производства.

Ваша задача - уберечь от возможных проблем производство: у них сейчас напряженный период в связи с повышением спроса. Однако и мы не можем больше ждать.

В роли клиента выступает компания: нам необходимы тренинги, чтобы соответствовать современным стандартам. Это - стратегическая цель генерального руководства.

С: Отражена ли проблема в каких-то документах со стороны руководства?

ДП: Есть подозрение, что все дело в недостаточной осведомленности о рутинных элементах процесса. Людям нужна информация. Если все будут вести себя одинаково, нам удастся повысить качество.

С: А если проблема в мотивации?

ДП: В чем заключается профессиональная проблема? Во взаимоотношениях между рабочими группами и коммуникацией между ними? Проанализируйте этот вопрос с начальником производства.

С: Но если я скажу ему, что с продукцией не все благополучно... Я должен говорить с ним как партнер или...?

ДП: Он в курсе всех проблем и не захочет осуществлять наш план в ближайшее время, потому что руководит производством. В моих интересах переубедить его и получить согласие на ближайшее время, так чтобы он не помешал нам, когда мы приступим к осуществлению плана.

С: Я бы хотел ознакомиться с документами, которые уже получили огласку.

ДП: Он знает, что производит массу бракованной продукции, которая не проходит технический контроль, и что перед нами стоит проблема невыходов на работу.

С: Отлично! *(Встает так, будто готов идти)*

(После этого диалога директор персонала сообщил группе, что сотрудник сказал «Отлично!» слишком рано - может быть, сотруднику все и было понятно, но не самому директору.)

ЭТАП 2 (сотрудник и начальник производства)

Начальник производства: Добро пожаловать. Вы решили облегчить мне работу. Если вы предложите мне тренинги, я буду просто счастлив. Но у меня нет никакого опыта в этой области. Что вы хотите предложить?

Сотрудник: У меня есть информация, полученная от моего директора, но я хотел бы выслушать вашу точку зрения.

НП: Значит, ваш начальник не проинформировал вас?

С: Я знаю о том, что у нас проблемы с возвратами и некомплектom продукции, а также о высоком уровне невыходов на работу. Причин тому может быть две: 1) отсутствие мотивации и преданности делу, 2) недостаточная профессиональная подготовка для конкретных операций.

НП: Широкий подход. Почему бы вам не расширить поле и не включить в проблему руководителей?

С: Руководителей я бы тоже хотел задействовать.

НП: Присоединяюсь к вашему мнению - руководителям подразделений тоже не мешало бы

подучиться. У вас есть опыт в данной области?

С: Конечно... но не в этой области, - я еще новичок.

НП: Однако в ваши обязанности это входит?

С: Разумеется, да.

НП: Что ж, в таких условиях мы сможем что-нибудь придумать, ведь это классическая проблема.

С: Давайте я подготовлю для вас необходимые документы. Если вы позволите мне принять участие в проекте, я мог бы провести ряд интервью, задать нужные вопросы и представить на ваше рассмотрение план и аналитическую информацию. Можете ли вы подсказать мне, к кому обратиться?

НП: Подождите минутку. Я хочу понять, сколько это будет стоить, каково соотношение ожидаемой прибыли с затратами и т. д...

прежде чем подключу к этому делу людей. Только после того, как я приму решение, мы сможем составить окончательный бюджет и план проекта.

(Исходя из задач ролевой игры, было решено, что сотрудник должен согласиться на «гипотетический» план, чтобы представить его на рассмотрение своему начальнику.)

С: Я составил план. Показать его вам? (Сотрудник предпринимает попытку сделать еще один шаг в нужном направлении.)

НП: *(берет план из рук сотрудника)* Спасибо... *(просматривает)* У меня будет небольшое замечание... широкий размах... составлено неплохо... и достаточно подробно... но мне кажется, что здесь несколько нарушен масштаб по отношению к реальности.

С: Вы не могли бы выразиться поконкретнее? Вы сказали «широкий размах»?

НП: Я скажу короче: расходы - 100 000 долларов, план -300 000 долларов. Если этот план рассчитан на то, чтобы избежать убытков, то мне придется оправдывать его три года.

Должен согласиться, что это долгосрочное предложение достаточно интересно... однако проблема убытков превращается в проблему политики компании. Мне придется идти к вашему начальнику. Этот план предполагает, что фабрика будет работать еще долгие годы и что руководство хочет этого.

С: Позвольте добавить кое-что. Если мы хотим обсудить план с моим начальником и найти решение, которое устроило бы всех, стоит согласовать наши действия. Давайте представим на это совещание какие-то выводы. Мы могли бы снизить расходы, обучая не каждого из сотрудников, а всего лишь некоторых из них.

НП: Я понимаю, как важно найти компромиссное решение, но вы считаете, что план можно сократить и, тем не менее, достичь моей цели? Я надеялся на то, что план будет полностью соответствовать поставленным задачам. Мне представляется, что он ставит иные цели, чем я просил.

С: Я всего лишь предлагаю, чтобы мы попытались уравновесить производительность и бюджет... мы могли бы найти какое-то решение.

НП: Все еще не понимаю. Мне кажется, вы воспользовались возможностью сделать больше, чем от вас требовалось. Почему я должен снизить производительность? Я просил о минимуме, необходимом для повышения производительности. Пойдемте к вашему начальнику.

ЭТАП 3 (начальник производства, директор службы персонала и сотрудник встречаются в одном кабинете)

Сотрудник: *(Пытается сесть рядом со своим начальником)* Мне лучше сесть здесь?

Директор службы персонала: Что вы делаете? Сядьте там *(напротив начальника производства)*.

Начальник производства: Ваш сотрудник пришел ко мне и представил план, который

выходит за рамки моего бюджета. Я не могу позволить выполнять этот план ради кратковременной цели.

ДП: Извините. У меня не было возможности обсудить этот вопрос с моим сотрудником. Что это за план?

С: План связан с управлением человеческими ресурсами, навыками лидерства и управления и предназначен для фабричного руководства.

ДП: (сотруднику) Дело приняло какой-то новый оборот? С: Нет, наше первое впечатление подтвердилось.

НП: Все верно... Замечательно... Ну меня убытки на \$100 000 и план, который стоит втрое дороже. Он утверждает, что на этом организационном плане будет основана «фабрика будущего». Вы уверены, что она выживет? Если идея стоит этих денег, то нужно искать деньги, но только не целиком из моего кармана.

ДП: Идея стоит того, поскольку нам необходима стабильность. Вы ссылались на проблему денег. Очевидно, что ее нельзя сводить к бюджету. В тот момент, когда мы примем решение об осуществлении проекта, нам придется найти и достаточное финансирование - либо бюджетное, либо какое-то другое.

Что касается ваших целей, это может несколько замедлить вашу работу, поскольку нам придется отрывать людей отдел ради обучения. Однако не кажется ли вам, что этот план позволит справиться и с вашими проблемами?

НП: Если моя задача - снизить количество бракованной продукции, то план ей не соответствует - слишком много, времени, людей, затрат. Однако, если принять во внимание не убытки, а обучение...

ДП: Давайте проведем еще одно различие: убытки - всего лишь одна сторона проблемы; другая ее сторона - невыходы на работу. Нам кажется, что обучение мотивирует людей, поскольку они начинают в большей степени ощущать себя частью компании...

НП: Да, но тогда я хочу, чтобы план рассматривался как часть политики компании и его бюджет покрывался за счет каких-то других отделов...

КОНЕЦ РОЛЕВОЙ ИГРЫ

По окончании ролевой игры «директор службы персонала» сообщил группе, что его опасения подтвердились: несмотря на то, что «сотруднику» удалось сделать все, что было возможно в такой ситуации, он все же слишком рано сказал «отлично». После обсуждения было решено, что эта фраза была скорее «метасообщением» о желании «сотрудника» казаться компетентным и понравиться своему начальнику, чем сигналом того, что «сотрудник» полностью понимает «проблемное пространство» ситуации (т. е. это было метасообщение на уровне «кто», а не подтверждение ясности «что» и «как»). Данные наблюдения вызвали дискуссию о том, насколько важна способность распознавать подобные сигналы и насколько лучше понимать точку зрения и намерения других.

«Директор службы персонала» сообщил также, что для него было важно сосредоточиться на потребностях и проблемах «начальника производства» и не критиковать «сотрудника». Он объяснил, что указал «сотруднику» место напротив «начальника производства», чтобы тот смог лучше видеть и моделировать поведение «директора» в данной ситуации (осознавал это «сотрудник» или нет). Это привело к дискуссии о значимости физического расположения в пространстве (или «психогеографии») при обучении на рабочем месте, а также в других ситуациях лидерства.

Паттерны и результаты

Фундаментальная цель обучения на рабочем месте - «активизация людей в системе». Процесс обучения может быть разделен на две основные фазы: 1) начальное обучение и 2) последующее обучение (рис. 63).

В цели начального обучения входит передача информации, необходимой для решения проблем, т. е. 1) знаний, 2) установок, 3) методов и 4) технического обеспечения.

Цели последующего обучения включают профессиональный рост и расширение сферы компетенции и самостоятельности сотрудника в отношении:

- 1) управления ситуациями;
- 2) усвоения концепций;
- 3) новаторского использования средств и инструментов;
- 4) выполнения общих задач с людьми, изначально занимающими другие позиции.

Ключевые операции, связанные с сопутствующими обучению навыками лидерства, относятся к делегированию целей и критериям, которые определяют успешное достижение данных целей. Цели являются, как правило, самым осязаемым выражением ценностей. Например, цель «повысить прибыльность» явно предполагает высокую ценность «прибыли». Цель «достичь консенсуса», с другой стороны, подчеркивает ценность «консенсуса*».

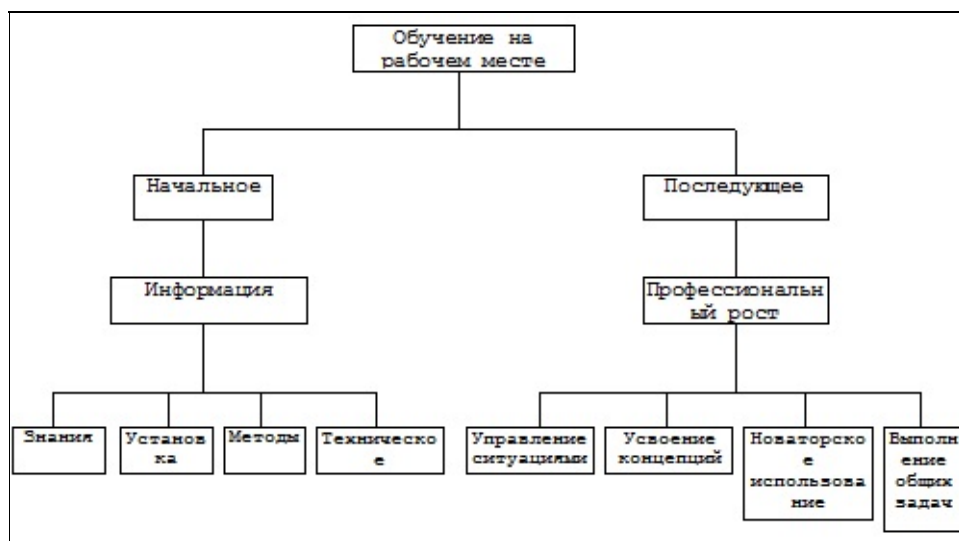


Рис. 63. Обучение на рабочем месте подразумевает одновременно снабжение информацией и поддержкой профессионального роста

Во многих отношениях обучение на рабочем месте предполагает, что мы показываем людям, как воплощать ключевые ценности или заявлять о них в самых разных контекстах. Такие ценности, как «качество», «признание», «сотрудничество» и т. д., не одинаково проявляются в различных контекстах и обстоятельствах. Обучение на рабочем месте нередко включает в себя прояснение значения подобных утверждений (их «деноминализацию») за счет того или иного референтного опыта.

Руководители передают другим свои ценности следующим образом:

- 1) постоянно уделяют много внимания чему-либо;
- 2) реагируют на критические события;
- 3) моделируют те виды поведения, которые связаны с ценностями в различных ситуациях.

Все это - формы того, что можно назвать «конгруэнтностью отправителя сообщению». Одним из основных способов влияния на своих сотрудников для руководителя является обучение их на конкретном примере (попытка «самому пройти через то, о чем говоришь»). Было отмечено, что «коммуникация представляет собой краткосрочное обучение», а «обучение представляет собой долгосрочную коммуникацию». Для того чтобы сообщения и метасообщения руководителя были «убедительными» и заслужили доверие, они должны соответствовать максимальному числу различных аспектов текущего контекста. То, что содержится в сообщении руководителя, должно быть конгруэнтно культуре организации, статусу руководителя, уровню, на который сделан акцент (идентификация, убеждения, ценности, способности, поведение и т. д.), внутреннему состоянию говорящего, задачам компании и т. д. (рис. 64). Если в каком-то пункте конгруэнтность нарушена, руководитель теряет доверие.

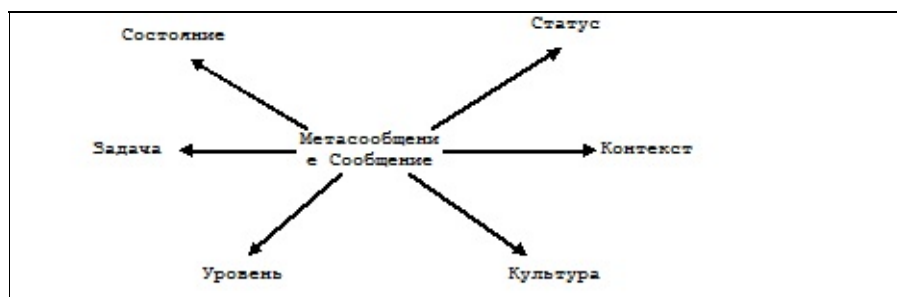


Рис. 64. Пункты референции для конгруэнтности отправителя сообщению

Перечень ключевых навыков лидерства

В общем и целом способность руководителя к обучению на рабочем месте требует развития следующих умений:

- Быть конгруэнтным и последовательным в отношении «реальности» (т. е. избегать чрезмерного идеализма или негативизма). Необходимо связать «лидерство» с текущим контекстом - содержанием, проблемными ситуациями, ценностями и т. д.

- Быть конкретным и доступным для понимания, т. е. хорошим коммуникатором.

- Стремиться к согласию.

- «Управлять властью», т. е. знать, как брать ее в свои руки, превращать ее в средство воздействия и использовать.

- Создавать более глобальную карту ситуации и придерживаться ее.

- Увеличивать скорость мышления, т. е. способность творчески мыслить и находить решения в более быстром темпе, чем это делают окружающие. Сюда входит также способность убедить людей принять эту скорость, чтобы они с готовностью проверяли найденные решения на практике.

- Упрощать ситуации. Составление более глобальной карты и увеличение скорости мышления подразумевает способность к упрощению.

- Способствовать тому, чтобы каждый сотрудник чувствовал собственную значимость, релевантность, профессиональный рост и факт существования в целом, т. е. уметь ценить сотрудников и давать им понять, что ты их ценишь.

- Придерживаться убеждений: есть разница между тем, когда люди «продают» идеи или формы поведения, и ситуациями, когда они действительно «верят» в эти идеи.

- «Удовлетворять потребности.» Люди обладают различными потребностями: профессиональными, ситуативными, индивидуальными. «Для того чтобы постоянно достигать успеха, люди должны что-то получать взамен.» Лидерство подразумевает осознание эволюции потребностей отдельного человека. «Если ты хочешь гарантировать долговременное сотрудничество, ты должен вложить что-то в это сотрудничество.»

- Осознавать взаимоотношения с вашим собственным начальником и регулировать их.

Эти способности можно свести к следующим «Семи принципам руководителя»:

1) убежденность;

2) ответственность;

3) ясность;

4) коммуникация;

5) последовательность;

6) конгруэнтность;

7) креативность.

Основные позиции восприятия в коммуникации и взаимоотношениях

Многие из менеджеров, принимавших участие в исследовании, упомянули, что для руководителя важно понимать качества своих сотрудников, а для этого необходимо так или иначе попытаться встать на их точку зрения, или «пространство ощущений». Часть лидеров отметила также, что «невозможно руководить человеком, которого ты не понимаешь. Можно командовать им, принуждать, подкупать, льстить, давить на него, но нельзя руководить - до тех пор, пока ты не поймешь, что это за человек».

Один из основных способов понять человека в ходе взаимодействия - «попытаться встать на его место». Это позволяет сдвинуть свою «позицию восприятия» по отношению к ситуации.

Разумеется, на наше восприятие ситуации и переживаний сильнее всего влияет

занимаемая нами точка зрения или перспектива. Помимо «пребывания в шкуре другого человека» существует несколько других основных «позиций восприятия», с которых можно рассматривать взаимодействие. Позиции восприятия связаны с основными точками зрения, которые может занять человек по отношению к себе и другому человеку:

1-я позиция: Ассоциация с собственной точкой зрения, убеждениями и допущениями, взгляд на внешний мир собственными глазами - позиция «я».

2-я позиция: Ассоциация с точкой зрения другого человека, его убеждениями и допущениями, взгляд на внешний мир его глазами - позиция «ты».

3-я позиция: Ассоциация с точкой зрения, находящейся вне ваших взаимоотношений, - позиция «они».

4-я позиция: Ассоциация с перспективой всей системы - позиция «мы». Один из руководителей описал ее как «мысленное видение системы».

Как видно из приведенных описаний, позиции восприятия характеризуются и выражаются ключевыми словами - «я», «ты», «они», «мы». В каком-то смысле эти ключевые слова представляют собой своего рода метасообщение, помогающее нам распознавать и направлять позиции восприятия, которые занимают люди в ходе взаимодействия. К примеру, если человек часто употребляет слово «я», вероятность того, что он говорит из первой позиции, выше, чем если бы он использовал слово «мы», говоря об идеях или предложениях. Искусное применение языковых сигналов может подтолкнуть человека, «застывшего» на одной точке зрения, к изменению позиции восприятия.

Например, представим себе члена рабочей группы, который излишне критичен по отношению к идее или плану и говорит нечто вроде: «Я не думаю, что из этого что-нибудь выйдет», что свидетельствует об устойчивой первой позиции. Руководитель может вербально «подвести» этого сотрудника к более «системной» позиции следующей фразой: «Я понимаю, что у вас есть серьезные сомнения относительно данного плана. Что, по-вашему, мы могли бы сделать, чтобы план сработал?»

Направляя человека в позицию наблюдателя, руководитель может предложить: «Представьте себе, что вы - консультант данной группы. Что вы можете предложить для того, чтобы повысить эффективность нашей работы?» Поощряя переход «критика» во вторую позицию, следует сказать: «Поставьте себя на мое место (или на место одного из членов группы) на минутку. Как, на ваш взгляд, я отреагировал бы на ваше беспокойство?»

Разумеется, одним из наиболее важных навыков коммуникации и отношений, который руководитель способен развить в себе, является способность переключать точки зрения и занимать разные позиции в той или иной ситуации.

Психогеография

Психогеография относится к тому влиянию, которое оказывают микрогеографическое устройство и взаимоотношения на психологические процессы и межличностные взаимодействия людей. Термин «психогеография» заимствован из области психодрамы и работ Д. ж. Морено. Автор ввел этот термин в НЛП в середине 1980-х гг. как элемент своей работы, включавшей использование пространственной классификации в техниках НЛП.

«Психогеография» связана с тем фактом, что «географические» отношения между членами какой-либо группы оказывают важное невербальное воздействие на процессы и взаимодействия внутри группы. Пространственные отношения и ориентация между людьми влияют на взаимодействие членов группы как физически, так и символически. Психогеография создает своего рода «сеть» отношений между людьми, определяя тип и качество взаимодействия.

Представьте себе простейший случай взаимодействия между двумя людьми (рис. 65). Если они стоят лицом к лицу на близком расстоянии, их психогеография создает и поддерживает

непосредственное и настолько же интенсивное взаимодействие между ними (позитивное или негативное). Если эти двое отойдут чуть дальше друг от друга, интенсивность взаимодействия, скорее всего, уменьшится. Если они стоят «бок о бок», вероятнее всего, общая природа их взаимоотношений и взаимодействия слегка изменится: они будут больше напоминать партнеров или членов одной команды, сконцентрированных на общем направлении или задаче, а не друг на друге. Если человек стоит слегка позади и сбоку от другого человека, он почти наверняка возьмет на себя роль его помощника или наставника.

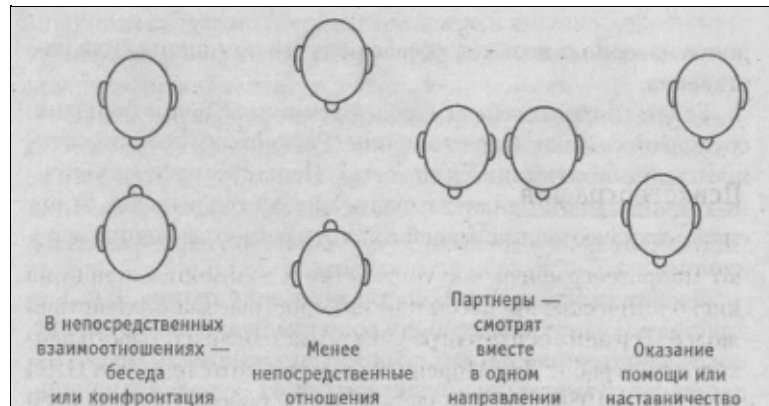


Рис. 65. Психогеография влияет и выражает качество взаимоотношений и взаимодействия между людьми

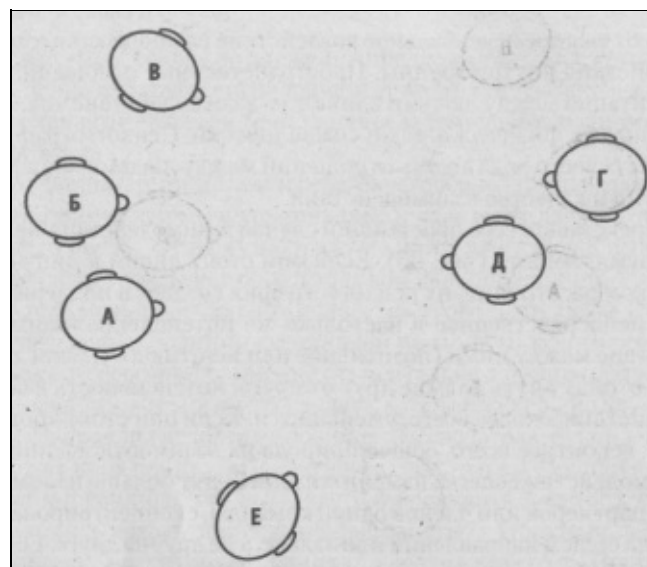


Рис. 66. Психогеография группы отражает отношения и взаимодействия ее членов друг с другом

Те же типы «сетей» наблюдаются в поведении больших групп и оказывают на него влияние. Рассмотрим представленное на рис. 66 сочетание, или «сеть». Психогеография различных индивидов позволяет сделать множество выводов относительно качества взаимодействия и взаимоотношений между ними.

Очевидно, что А, Б и В составляют одну группу, Г и Д - другую, а Е выступает скорее в роли наблюдателя. Внимание всех членов группы, однако, сконцентрировано на Д. Представляется, что Д играет роль руководителя, а Г - роль его помощника. А, Б и В, скорее всего, равны по статусу.

Обратите внимание на различия между предыдущим расположением людей и следующей

картинкой, в которой Г занял другое место (рис. 67).

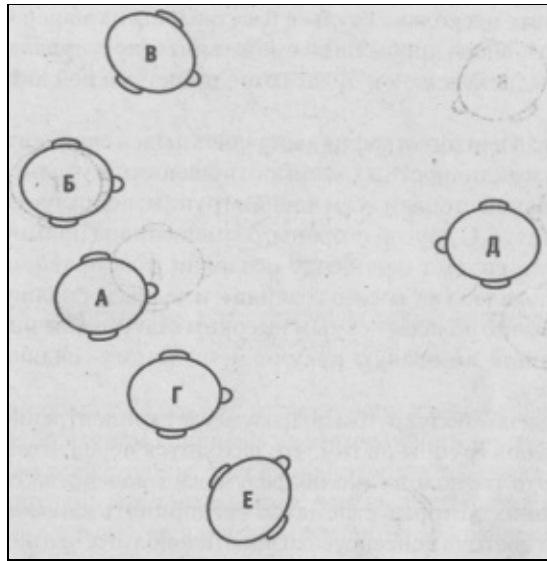


Рис. 67. Различные психогеографии отражают и подкрепляют различные взаимодействия и взаимоотношения

В этой ситуации все участники представляют собой одну группу под руководством Д. Внимание Г, однако, привлечено чем-то, отличным от Д.

Психогеография имеет огромное значение для лидерства и групповой динамики. Определенное размещение собравшихся в комнате для совещаний, в частности, является «метасообщением» о том, в каком взаимодействии им предстоит участвовать. Например, если люди сидят по кругу, как бы за круглым столом, это способствует иному типу обратной связи и взаимодействий, чем размещение за прямоугольным столом или по принципу «театрального зала». Круглый стол символизирует также определенные взаимоотношения между членами группы. К примеру, если человек входит в комнату, в центре которой установлена доска, а перед ней «амфитеатром» расставлены стулья, вошедший скорее всего воспримет этот контекст как «доклад» и займет место пассивного слушателя. Если же в комнате несколько стульев расставлены на манер «круглого стола», вновь прибывший сможет интерпретировать контекст как «дискуссию» и будет готов принять в ней активное участие.

Круговая психогеография заставляет людей сконцентрироваться на межличностных взаимоотношениях и уделять внимание в равной степени всем членам группы, подразумевая их равный статус. С другой стороны, размещение за прямоугольным столом создает ощущение иерархии. Как правило, внимание направлено на «место хозяина», и человек, сидящий «во главе», обычно обладает самым высоким статусом; за ним следует сидящий по правую руку от него, затем - сидящий по левую руку.

Размещение полукругом подразумевает концентрацию внимания членов группы на том, что находится перед этим полукругом. Это расположение подразумевает равенство статуса всех сидящих, которые стремятся предпринять какие-то действия или достичь консенсуса относительно того, что находится в центре их внимания. Группа, сидящая бок о бок на прямой линии, также подразумевает общий центр внимания, однако существенно сокращает взаимодействие между членами группы. Они могут действовать, но не «взаимодействовать» как группа.

Различные психогеографии могут быть построены и использованы для стимуляции различных типов групповых процессов. К примеру, круг является эффективной психогеографией

для «фантазирования» или мозгового штурма, поскольку он усиливает взаимодействие между членами группы (рис. 68). Круг подразумевает, что все члены, а значит, все идеи, обладают одинаковой ценностью, и люди могут легко перескакивать с идеи на идею, отбрасывать одни, дополнять другие, не слишком сосредоточивая внимание на каком-то одном человеке или идее.

Полукруг является более эффективной психогеографией для «осознания» или планирования того, как следует достигать определенной цели или мечты (рис. 69). В полукруге люди по-прежнему будут воспринимать друг друга как равных, но их внимание будет в большей степени направлено на определенный объект. Идея или план становится не связанной с каким-либо членом группы и является общим центром внимания для всей группы. Важно, что группа в большей степени сосредоточивается на задании, чем на внутренних взаимоотношениях, и что ее члены движутся по направлению к консенсусу.

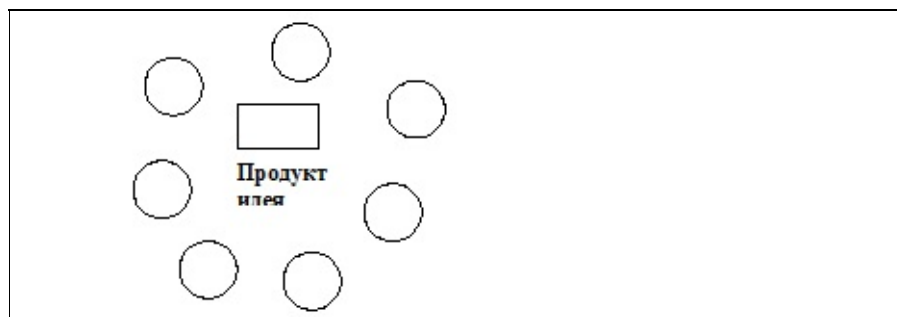


Рис. 68. Эффективная психогеография для «фантазирования» или мозгового штурма

Психогеография, в которой члены группы сидят бок о бок на одной линии, как жюри, и рассматривают ту или иную идею или цель, более эффективна для критики или оценивания (рис. 70). Близость друг к другу предполагает, что все они - члены одной группы. Однако каждый будет в большей степени склонен выступить со своей точки зрения, не сверяясь с реакцией других членов группы.

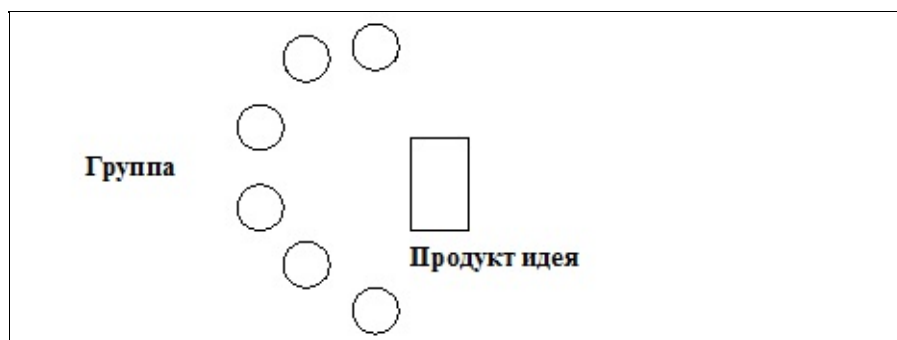


Рис. 69. Эффективная психогеография для «осознания» или планирования



Рис. 70. Эффективная психогеография для критики и оценивания

Практическое применение и средства

Ниже приводятся упражнения, позволяющие потренироваться в применении некоторых когнитивных, интерактивных и лингвистических навыков лидерства в контексте обучения на рабочем месте. Упражнения включают в себя подготовку к решению сложных ситуаций с участием «значимых других», использование нескольких позиций восприятия и представлений о психогеографии, а также различные аспекты матрицы коммуникации, позволяющие заранее научиться реагировать наиболее уместным и конгруэнтным образом.

Задача данных упражнений - развить в себе навыки, необходимые для формирования более глобальной карты ситуаций, требующих лидерства, а также научиться «думать заранее», более оперативно и эффективно.

Метакарта

Метакарта была изобретена автором в конце 1980-х гг. как средство составления карт и эффективного вмешательства в сложные взаимодействия, ситуации и взаимоотношения. Метакарта является продолжением техники метазеркала (Дилтс, 1990, 1992), которая была сформулирована автором в результате применения понятия «позиции восприятия» (DeLozier Grinder, 1987) к межличностной коммуникации. Помимо «позиций восприятия» метакарта включает в себя использование «психогеографии», «характерологических прилагательных», «системного мышления» и различных аспектов «матрицы коммуникации».

Задача метакарты - помочь человеку идентифицировать и менять характеристики петель коммуникации, которые порождают или поддерживают проблемное взаимодействие. Нередко, испытывая трудности в коммуникации с окружающими, мы оказываемся в плену собственной точки зрения. Создание метакарты начинается с признания этой позиции, однако затем это открывает для нас возможность увидеть взаимодействие с других точек зрения. В дополнение к идентификации «невидимого» (т. е. внутреннего и нефизического) влияния на ситуацию метакарта позволяет увидеть и модифицировать некоторые из способов, которыми мы сами создаем себе трудности.

В число основных этапов создания метакарты входят: а) определение трудной или неоднозначной ситуации в общении, б) создание карты динамики между человеком, его партнером по взаимодействию и внутренним наблюдателем, в) принятие точки зрения другого человека и рассмотрение ситуации с этого ракурса, г) установление «метапозиции», из которой можно исследовать как психические, так и физические паттерны взаимодействия, которые могут вносить свой вклад в проблему, и д) исследование возможных изменений коммуникации, установки или допущений, которые могли бы сделать взаимодействие более комфортабельным и продуктивным.

Метакарта - это не только полезная стратегия для обдумывания или подготовки к трудному собранию или взаимодействию; ее можно использовать и как технику обучения или консультирования. Существует несколько вариантов метакарты, которые применяются в зависимости от конкретной ситуации. Ниже приводится способ применения метакарты к одной сложной ситуации, возникшей при коммуникации.

Составление метакарты лидерства

Один из наиболее интригующих аспектов этой части исследования выявился во время проведения трехфазовых ролевых игр, точнее, в те моменты, когда исполнители роли «руководителя» ждали за дверью, а их «сотрудники» разыгрывали вторую часть сюжета. «Руководители» знали, что им предстоит вернуться в сложную, в значительной степени непредсказуемую интерактивную ситуацию. После игры их спросили о том, как они психологически готовились к предстоящим трудностям. Чаще всего ответ был таким: «Я думал о людях, находящихся в этой ситуации, и представлял себе те возможные действия с их стороны, которые могут вызвать проблемы. Затем я смотрел на себя и пытался понять, что я могу сделать в ответ и устраивает ли меня результат моих действий. Кроме того, я пытался увидеть ситуацию глазами второго человека и получить представление о тех мотивах, которые могли стоять за его действиями. Затем я рассматривал ситуацию с точки зрения компании, чтобы понять, как лучше всего поступить в данной ситуации. Проделав эту «домашнюю работу», я задумывался о внутреннем состоянии, в котором хотел бы оказаться и которое позволило бы мне реагировать творчески и наиболее уместным образом. Я понимал, что, если окажусь в неподходящем внутреннем состоянии, то не смогу правильно отреагировать, что бы ни происходило; однако хорошее состояние гарантирует мне вдохновение даже в том случае, если случится что-либо непредвиденное.»

Ниже приводится один из вариантов метакарты, основанной на стратегиях успешных руководителей, который можно использовать как стратегию для обдумывания или планирования сложной ситуации лидерства.

Для каждого из значимых людей (или ролей) во взаимодействии постройте карту проблемного пространства и пространства решения, выполнив следующие шаги (рис. 71):

А. Определите проблемное пространство.

1. Представьте себе, что человек находится в данный момент перед вами, общается с вами. Представьте себе возможные варианты поведения, которые могут вызвать проблемы.

2. Займите позицию наблюдателя по отношению к взаимодействию, воспринимая его как бы с точки зрения кого-то вне ваших отношений («позиция компании»). Вообразите ваше собственное поведение как реакцию на другого человека и оцените внутреннее состояние и статус (т. е. «недовольный босс» и «нервничающий сотрудник»).

А. Являются ли взаимоотношения симметричными, комплементарными или реципрокными?

Б. Каковы состояние или установка другого человека и ваши собственные по отношению к другому человеку? Наблюдается ли поляризация? Они находятся на одном уровне? Совпадают?

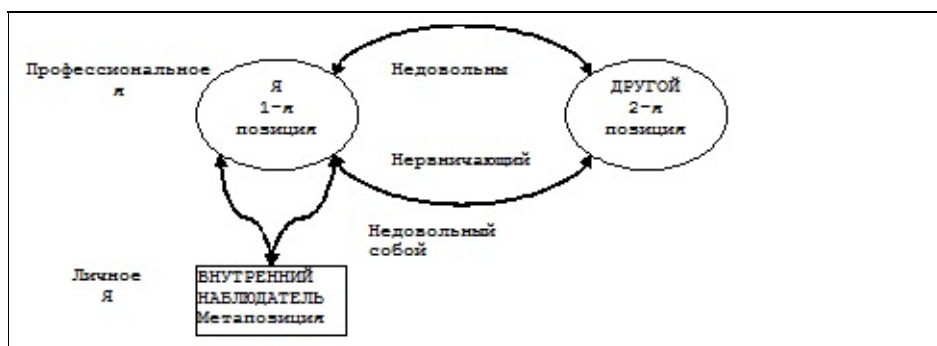


Рис. 71. Создание метакарты подразумевает проверку собственной личностной и профессиональной конгруэнтности

В. Является ли данная система стабильной, расширяющейся или сужающейся? Действительно ли ваши действия подкрепляют или стимулируют поведение другого человека в системе?

3. Теперь сделайте шаг в сторону и посмотрите, как вы относитесь к себе в данном взаимодействии. К какому результату вы стремитесь? Существует ли конгруэнтность между вами как «профессионалом» и вами как «личностью»?

А. Как ваша внутренняя конгруэнтность (или отсутствие конгруэнтности) влияет на систему коммуникации в целом? Если вы измените реакцию на самого себя, скажется ли это на взаимодействии?

Б. Если вы не конгруэнтны, что необходимо для того, чтобы сбалансировать вашу личностную и профессиональную идентификацию?

4. Теперь встаньте на место своего партнера - представьте себе, что находитесь «в его шкуре» (рис. 72). Как вы оцениваете собственное поведение с этой точки зрения?

А. Существует ли какое-либо внешнее, не связанное с физической сферой взаимодействия, влияние на этого человека, которое вы отметили и хотели бы отразить на карте?

Б. Если бы вы разделяли мировоззрение данного человека, какими бы были ваши намерения в данном взаимодействии?

5. Вернитесь в позицию наблюдателя и подумайте, что могло бы оказаться причиной, если считать проблемное поведение в данном взаимодействии всего лишь симптомом?

А. Отделите сообщения от метасообщений в коммуникации. Совпадают ли полученные сообщения с подразумеваемыми? Если нет, то какие сообщения действительно получены?

Б. Отметьте, на каких логических уровнях (поведение, способности, убеждения, идентификация) проявляется разница в реакциях.

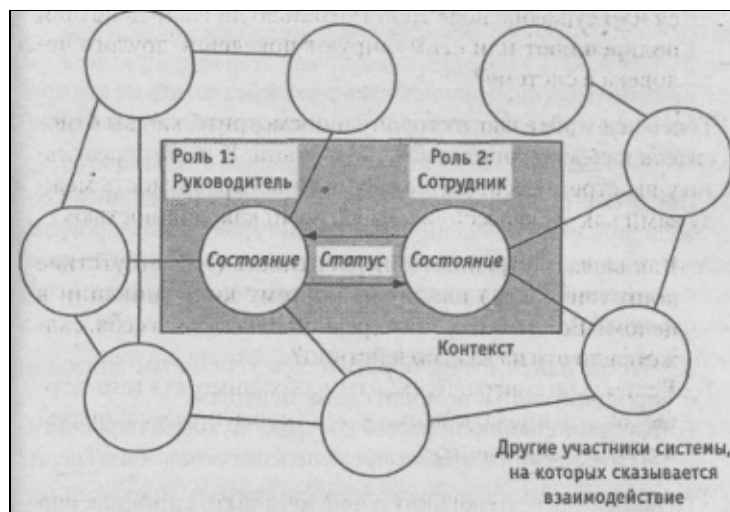


Рис. 72. Метакарта определяет максимально возможную часть проблемного пространства взаимодействия

В. Какие стили мышления применяются в данной ситуации («мечтатель», «реалист», «критик»)?

Г. Как ваше физическое расположение (психогеография) влияет на интерпретацию коммуникации?

Д. В какой части системы наблюдается неопределенность? Идентификация? Роль? Политика? Ценности? Методы? Способы? Цели? Контекст?

В. Максимально расширьте свое пространство решений.

1. Если применить к проблемному пространству критерии лидерства, какой долговременный результат данного взаимодействия наиболее уместен, с точки зрения компании?

Убеждение

Ответственность

Конкретность

Коммуникация

Последовательность

Конгруэнтность Креативность

2. Какими ресурсами, способными воздействовать на все проблемное пространство ради данного результата, вы обладаете как руководитель?

3. Представьте, как вы вносите необходимые изменения в сообщения, метасообщения, логические уровни, метапрограммы и физическое расположение с целью прояснить, выровнять или сбалансировать взаимодействие в рамках всего пространства решений.

А. Чтобы найти ответ, обратитесь к успешным эпизодам прошлого или к помощи своих менторов.

Б. Как инкорпорировать все соответствующие перспективы и намерения, чтобы определить и достичь общей цели?

4. Используя всю собранную информацию о ситуации, определите, какое *внутреннее состояние* поможет вам реагировать наиболее находчиво и уместно, и по возможности войдите в это состояние.

5. Вернитесь в первую позицию по отношению к вашему взаимодействию с другим человеком. Отметьте, как изменились ваши реакции и точка зрения.

6. Займите точку зрения другого человека (вторую позицию) и отметьте, что изменилось в вашей реакции на взаимодействие с этой точки зрения.

7. Продолжайте изменять позицию восприятия, логические уровни, паттерны метапрограммы и психогеографию в пространстве решений до тех пор, пока не найдете новое решение исходной проблемы.

Упражнение: развитие навыков лидерства с помощью ролевой игры (имитации)

Следующее упражнение включает определение сложной ситуации лидерства и использование комбинации соответствующих навыков для поиска новых решений.

Для начала идентифицируйте сложную ситуацию, в которой вы хотели бы укрепить или усовершенствовать способность позитивно управлять или оказывать влияние на другого человека или группу.

1. Выберите себе партнера, который будет играть роль вашего «тренера». Определите проблемное пространство ситуации на основе следующих вопросов.

А. Каков внешний контекст ситуации? Является ли контекст частью тех сложностей, которые вызывает ситуация? Если да, то можете ли вы изменить контекст или каким-либо образом уменьшить влияние контекста на ваше взаимодействие?

Б. Кто является вторым человеком? Какова его роль или отношение применительно к вам в данном контексте? Достаточно ли ясны для вас обоих ваши роли или отношения с другим человеком? Одинаковые ли у вас представления о ваших ролях или отношениях? Входит ли восприятие вашей роли или взаимоотношений в проблемную часть ситуации? Если да, то как вы могли бы изменить или прояснить восприятие собственной роли или взаимоотношений или что вы могли бы сделать, чтобы уменьшить их влияние на взаимодействие?

В. Как вы понимаете цель взаимодействия? Ясна ли цель взаимодействия для вас обоих? Входит ли восприятие цели взаимодействия в проблемную часть ситуации? Если да, то как вы могли бы изменить или прояснить восприятие цели взаимодействия?

Г. Каковы ключевые характеристики второго человека? (Если в ситуации участвует больше двух людей, выберите для изучения одного члена группы, т. е. человека или обобщенный образ, который символизировал бы группу или был ее типичным представителем.) Определите точку в пространстве, которая представляла бы позицию другого человека, и физически перейдите в эту «вторую позицию». Определите ключевые характеристики внутреннего состояния данного человека, физического поведения, когнитивных паттернов, убеждений и ценностей.

Внутреннее состояние	Ключевое состояние
_____	_____
Когнитивный стиль: («мечтатель», «реалист», «критик» и т. д.)	Ценности и убеждения:
_____	_____
_____	_____

Какие ключевые характеристики другого человека придают сложность ситуации? Какое позитивное намерение могло бы стоять за этими характеристиками? С помощью чего можно было бы изменить или перенаправить эти характеристики? Какой стиль лидерства (или комбинацию стилей) вы уже пробовали применить к данному человеку? Что помешало вам достичь успеха?

Д. С учетом описанной выше информации, какую цель вы преследуете в данной ситуации? Какое внутреннее состояние вы хотели бы сохранить вне зависимости от действий другого человека?

На основании чего вы определите, что достигли данной цели? Какие специфические элементы вашей позы, жестов, какой тон голоса, ощущения и т. д. позволят вам определить, что вы вошли в желаемое состояние?

Е. Как отнесется другой человек к вашей цели в этой ситуации? (Подумайте о его внутреннем состоянии и мыслительных процессах, а также о его поведении.)

На основании чего вы определите, что достигли данной цели применительно к другому человеку?

Кроме того, подумайте: Какую цель преследует этот человек?

Как вы относитесь к его цели?

2. Объединитесь с другой парой в группу из четырех человек: «руководитель», его тренер, ролевой игрок и наблюдатель (человек, занимающий метапозицию). Руководитель и ролевой игрок имитируют взаимодействие в ситуации лидерства, остальные наблюдают.

3. Задача руководителя заключается в том, чтобы использовать свои вербальные и невербальные коммуникативные способности, а также свое знание другого человека, чтобы расширить пространство восприятия ролевого игрока и постараться достичь желаемого результата в данной ситуации. На это имитационное упражнение отводится 10 минут.

В число коммуникативных навыков, которые может использовать руководитель, входят следующие:

- уступки в споре;
- преобразование возражений и критических замечаний в вопросы со словом «как»;
- идентификация позитивных намерений;
- «объединение» с целью найти общие критерии;
- выяснение позиций восприятия, временных фреймов и логических уровней.

4. После ролевой игры вся группа переходит в «позицию наблюдателя» и обсуждает, насколько успешно руководителю удалось использовать данные навыки. Члены группы должны отметить, что им понравилось в действиях руководителя, и высказать пожелания по тому, что можно было бы сделать иначе или с большим успехом (максимум 10 минут).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проект исследования лидерства в компании «Фиат» можно считать успешным по множеству причин. Помимо того, что нам удалось определить важные способности, которые были инкорпорированы в проводимые в компании «Фиат» обучающие семинары по лидерству, многие из навыков, смоделированных в ходе исследования, стали частью базовой тренинговой программы для менеджеров компании.

В результате были организованы еще два экспериментальных семинара по другим аспектам лидерства. Второй семинар по моделированию, посвященный навыкам системного мышления, проводился в ноябре 1990 г. с теми же руководителями, которые участвовали в исходном проекте. Задача данной программы заключалась в том, чтобы определить специфические навыки и стратегии системного мышления, которые применялись успешными менеджерами в связи с конкретными и динамичными ситуациями лидерства. Исследование включало определение типов ментальных карт, допущений и вопросов, на основе которых лидеры достигали необходимых результатов и решали проблемы в ситуациях, отличающихся высоким уровнем сложности и неопределенности.

В ноябре 1991 г. состоялся третий семинар по моделированию, который был посвящен управлению ценностями и убеждениями. Задача этого исследования заключалась в том, чтобы применить средства НЛП для исследования специфических навыков, используемых эффективными руководителями для

управления убеждениями и ценностями. В частности, мы сосредоточили внимание на вопросах, связанных с сотрудниками, группами и, командами в сложных ситуациях лидерства, требующих выполнения определенной работы или задания.

Данные исследования принесли восхитительные и вместе с тем весьма ценные результаты, которые, впрочем, выходят за рамки данной книги. Некоторые из обнаруженных нами паттернов рассматриваются в книге «Навыки дальновидного лидерства» (*Visionary Leadership skills*). Остальные ждут следующих публикаций.

«Фиату» удалось успешно провести «смену караула», и отрадно было наблюдать, как многие из молодых менеджеров, принимавших участие в семинарах по моделированию, переместились на более высокие должности. Последние десять лет я продолжал принимать активное участие в других проектах «Фиата» и в настоящий момент являюсь ассоциированным профессором (членом-корреспондентом) Школы менеджмента *ISVOR Fiat*.

Эта область НЛП также сделала существенный рывок в своем развитии за последние двадцать лет, прежде всего в результате непрерывного применения моделирования все в новых и новых областях. Наилучшим примером, отражающим это развитие, является *NLP Community Leadership Project* («Проект сообщества НЛП по лидерству»). В июне 1997 г. 190 тренеров, исследователей, авторов и основателей институтов НЛП собрались в городе Санта-Крус (Калифорния), чтобы вместе заглянуть в будущее с целью:

- выработать общее видение будущего и той роли, которую в этом будущем играет НЛП;
- определить способы, с помощью которых НЛП может принести пользу сообществам и системам, членами которых мы являемся;
- сформулировать специфические проекты и планы, которые приведут к этому будущему.

В организации этого мероприятия приняли участие я сам, Джудит Делозье и Тереза Эпштейн (Университет НЛП); Тим

Холлбом и Сузи Смит (*Anchor Point Productions*), Лора Юинг (*NLP Comprehensive*). Всего в

проекте было задействовано двадцать три группы, которым удалось охватить многие сферы нашей жизни. В их число вошли:

- Окружающая среда
- Коммуникация и работа в компьютерной сети
- Семья и сообщество
- Межкультурные взаимоотношения
- Средства массовой информации
- Технология
- Менеджмент
- Политика
- Здоровье
- Наука
- Эпистемология и моделирование
- Права человека
- Образование
- Лидерство
- Искусство и творчество

Каждая группа выработала формулировку собственного видения и план осуществления этого видения, которые были собраны в брошюру объемом свыше ста страниц. Эта брошюра была опубликована, и сегодня с ней могут ознакомиться практики и институты НЛП всего мира. Был создан сайт в Интернете, включающий информацию о планах и участниках проекта. Сайт расположен по адресу <http://www.nlpu.com> и предоставляет возможность всем желающим принять участие в создании нашего будущего и будущего НЛП.

Дух творчества и сотрудничества, а также бескорыстная преданность участников *NLP Community Leadership Project* нуждам всего сообщества послужили вдохновением для будущих возможностей НЛП. Мероприятия в рамках этого проекта будут продолжаться и в наступающем тысячелетии.

За дополнительной информацией по *NLP Community Leadership Project* и семинарам по НЛП, моделированию и управлению обращайтесь:

NLP University
P. O. Box H12
Ben Lomond, California 95005
Phone: (831)3363457
Fax: (831)3365854
<http://www.nlpu.com>

Приложение Б: Паттерны метапрограмм

Понятие «метапрограмма» появилось в НЛП в конце 1970-х гг. Сначала Ричард Бэндлер предположил, что существует ряд паттернов, обеспечивающих «последовательность» мысленного программирования (наподобие «луча-ориентира» в оптической голограмме). Дальнейшие исследования возглавила Лесли Камерон-Бэндлер (вместе с Дэвидом Гордоном, Робертом Дилтсом и Мэрибет Мейерс-Андерсон). Как видно из названия, метапрограммы описывают другие программы, направляют и управляют другими мыслительными процессами. В частности, они определяют общие или характерные паттерны в стратегиях или стилях мышления того или иного человека, группы или культуры.

И паттерны метапрограмм, и значительная часть современной «технологии субмодальностей» появились вследствие попытки разобраться в функционировании

когнитивных стратегий. В частности, они позволяют объяснить, каким образом люди, чьи стратегии основаны на одинаковых когнитивных структурах, могут достигать совершенно противоположных результатов. Допустим, два человека пользуются одинаковой стратегией решения $V_c \rightarrow K$ - способом принятия решения является получение кинестетических ощущений (/Г) из сконструированного зрительного образа (V).

При этом человек может утверждать следующее: «Я представляю себе несколько возможностей и выбираю ту из них, с которой у меня сопряжено ощущение "правильности". Другой же, наоборот, жалуется: «Я представляю себе несколько возможностей и прихожу в замешательство». Понятие «метапрограмма» родилось из попытки объяснить разницу между этими реакциями. Поскольку репрезентативная структура стратегий является одинаковой, было решено, что различия кроются

в паттернах, являющихся для стратегии (или внутренней программы) внешними, («мета»), т. е. в метапрограмме.

Паттерны метапрограммы и субмодальности определяют качества и взаимосвязи переживаний и информации, которая воспроизводится той или иной когнитивной стратегией. Они направлены на характеристики, связанные с эмпирической субстанцией того или иного образа, набора слов или ощущения, и влияют на воспроизведение, классификацию и пунктуацию переживаний. Кроме того, они определяют центр нашего внимания, выступая в роли фильтров восприятия.

Метапрограммы (по сравнению с субмодальностями) являются более абстрактными, чем специфические стратегии мышления, и определяют скорее наш общий подход к тому или иному вопросу, а не детали мыслительного процесса. Паттерны метапрограмм представляют собой описания различных способов работы с проблемным пространством или его элементами.

Как и в случае с другими понятиями НЛП, человек может применять один и тот же паттерн метапрограммы вне зависимости от содержания и контекста ситуации. Кроме того, эти паттерны не являются взаимоисключающими и могут использоваться в любых сочетаниях и пропорциях.

Обзор паттернов метапрограмм

Подходя к проблеме или цели, можно подчеркивать движение *по направлению* к чему-то *позитивному*, *прочь от* чего-то *негативного* или какое-либо сочетание обоих вариантов. Движение к позитивному подразумевает поиск способов воплощения желаемого видения, результатов и фантазий и склонно приветствовать предприимчивость и «проактивную установку». Бегство от негативного подразумевает попытку обойти потенциальные ошибки и проблемы и сопровождается более тщательный, консервативный и «реактивный» подход к планированию, принятию решений и решению проблем. Люди, направленные исключительно «вперед», способны принимать наивные и потенциально рискованные решения. Люди,двигающиеся исключительно «прочь», могут показаться чрезмерными пессимистами или параноиками. Хорошие решения и планы обычно включают в себя ту или иную комбинацию обоих подходов.

Паттерн метапрограммы «уровень группирования» относится к степени конкретности или обобщения, на котором человек или группа анализируют проблему или проблемное пространство. Ситуацию можно анализировать в терминах различных степеней *детализации* («микрогруппы») или *обобщенности* («макрогруппы»). Слишком большое внимание, уделяемое деталям, приводит к тому, что человек теряет представление об «общей картине». Точно так же излишнее обобщение может привести к потере или ослаблению способности «завершить дело», поскольку человек перестает видеть отдельные шаги.

Цели или проблемные ситуации можно исследовать, ориентируясь на различные *временные*

фреймы, т. е. долгосрочные, среднесрочные или краткосрочные последствия. Временной фрейм, в котором рассматривается проблема или результат, может оказывать огромное влияние на способ интерпретации и подход к объекту. Если мы уделяем слишком много внимания *краткосрочному* успеху, это может вызвать проблемы в отдаленном будущем (можно «выиграть битву, но проиграть войну»), С другой стороны, закрывая глаза на краткосрочные и *среднесрочные* потребности и сложности, мы ставим под угрозу успех *долгосрочных целей* («цепочка не бывает прочнее, чем самое слабое ее звено»).

Результаты и проблемы можно определять также по отношению к *прошлому, настоящему или будущему*. Иногда мы пытаемся повторить единожды достигнутый успех или избежать еще свежих в памяти недавних проблем. В других случаях мы пытаемся достичь или избежать более отдаленных по времени результатов или проблем. Некоторые из нас склонны искать решения скорее в истории, чем в будущем. -Хорошим примером этого является разница между бывшим советским руководителем Михаилом Горбачевым и людьми, которые пытались свергнуть его в начале 1990-х, перед распадом Советского Союза. Один человек пытался подготовиться к будущему, другие пытались сохранить прошлое.

Локус контроля - еще один важный паттерн метапрограммы. *Внутренняя референция* - термин НЛП, описывающий процесс использования человеком собственных ощущений, репрезентаций и критериев в качестве основного источника действий и мерила успешности этих действий. «Внутреннюю референцию» можно противопоставить *внешней референции*, в которой локус контроля, или обоснование успеха, по отношению к тому или иному действию или решению, располагается вне индивида. Например, выбор работы на основе внутренней референции предполагает определение собственных потребностей и желаний и выбор позиции, максимально соответствующей этим потребностям и интересам. Выбор работы с опорой на внешнюю референцию подразумевает принятие того варианта, который доставит удовольствие другому человеку, или единственно возможного варианта. Таким образом, если мы делаем то, что «хотим» делать, мы в большей степени опираемся на внутреннюю референцию; если мы делаем то, что «должны» делать, или «что сказано», -используем внешнюю референцию. Успешное обоснование и процедуры обоснования, как правило, включают то или иное сочетание внутренней и внешней референции.

Успешность достижения цели или избежания проблемы можно оценить либо *соответствием* (поиском сходства), либо *несоответствием* (поиском различий) текущего состояния и желаемого состояния. Соответствие уделяет внимание тому, что достигнуто. Несоответствие подчеркивает недостающие элементы. Соответствие склонно поддерживать восприятие единства и консенсуса, тогда как несоответствие поощряет разнообразие и новаторство. Излишне «соответствующий» человек, однако, может показаться неискренним и подверженным влиянию других. Слишком «несоответствующий» человек кажется несговорчивым, чрезмерно критичным.

Проблемы и результаты можно рассматривать по отношению к выполнению *задачи* либо с учетом *взаимоотношений*, таких как «власть» и «аффилиация». Акцент на задачи или взаимоотношения достаточно значим для понимания культуры и тендерных особенностей. В частности, мужчины считаются в большей степени ориентированными на задачу, а женщины нередко воспринимаются как более внимательные к отношениям. Вопрос соотношения между задачей и взаимоотношениям нередко оказывается существенным при работе с группами и командами. При выполнении задачи акцент может смещаться на цели, процедуры или возможности. (Это само по себе может привести к значительным различиям в подходе к решению проблемы или планированию; стратегия, *ориентированная на процедуры*, потребует «делать все по учебнику», тогда как подход, *ориентированный на возможности*, подразумевает

поиск максимально возможного числа вариантов.) Вопросы, затрагивающие отношения, могут в различной степени акцентировать точку зрения самого человека, других людей или более крупной системы («компания», «рынок» и т. д.).

Стратегии подхода к проблемам могут делать упор на различные сочетания *видения, действия, логики* или *эмоций*. Тот или иной акцент на одну из когнитивных стратегий может породить общий *стиль мышления* на уровне группы или культуры. Видение, действие, логика или эмоция являются более общими выражениями элементов конкретной когнитивной стратегии, т. е. визуализации, движения, вербализации и ощущения. Стиль мышления в НЛП связывают с «первичной», или «предпочитаемой», репрезентативной системой.

Перечень ключевых паттернов метапрограммы

1. Подход к проблемам:

- а) движение к позитивному;
- б) бегство от негативного.

2. Временной фрейм:

- а) краткосрочный - долгосрочный;
- б) прошлое - настоящее - будущее.

3. Уровень группирования:

- а) «макрогруппы» - обобщения;
- б) «микрогруппы» - детали.

4. Локус контроля:

- а) внутренняя референция - проактивная установка;
- б) внешняя референция - реактивность.

5. Способ сравнения:

- а) соответствие (черты сходства) - согласие;
- б) несоответствие (различия) - конфронтация.

6. Подход к решению проблем:

а) задача (достижение):

- выборы - цели;

- процедуры - операции;

б) взаимоотношения (власть; аффилиация):

- сам - *мой, я, мне*;

- другие - *ты, его, их*;

- контекст - *мы, компания, рынок*.

7. Стиль мышления:

а) видение;

б) действие;

в) логика;

г) эмоции.

This file was created

with BookDesigner program

bookdesigner@the-ebook.org

