

Robert B. Dilts
Visionary
Leadership Skills
Creating a World to Which People Want to Belong

)
Meta Publications, California

Роберт Дилтс

НЛП:

навыки

эффективного

ЛИДЕРСТВА

Е^ПТЕР*

Москва • Санкт-Петербург ■ Нижний Новгород ■ Воронеж

Ростов-на-Дону • Екатеринбург • Самара

Киев • Харьков • Минск

2003

Роберт Дилтс

НЛП: НАВЫКИ ЭФФЕКТИВНОГО ЛИДЕРСТВА

Серия «Эффективный тренинг» Перевод с английского Н. Мигаловской

Главный редактор

Заведующий редакцией

Руководитель проекта

Научный редактор

Редактор

Художник

Корректоры

Верстка И подготовка иллюстраций

Е. Строганова

Л. Винокуров

И. Карпова

М. Гринфельд

С. Комаров

К. Радлевич

Т. Брылева, П. Баталова

А. Барин

Д46

ББК 88.54 УДК 316.46 Дилтс Р.

НЛП: навыки эффективного лидерства. — СПб.: Питер, 2003. — 224 с: ил. — (Серия «Эффективный тренинг»),

ISBN 5-318-00255-2

В книге ОДНОГО из крупнейших специалистов в области НЛП анализируются важнейшие навыки лидерства, в основе которого лежит так называемое «видение будущего». По результатам личных наблюдений за деятельностью эффективных лидеров и менеджеров в ряде стран автором моделируются различные группы навыков: стратегического и системного мышления, построения взаимоотношений с людьми, личностные навыки. Цель предлагаемого руководства — помочь лидерам любого уровня эффективно вести себя в разнообразных ситуациях общения и взаимодействия с другими людьми, почувствовать и усилить собственную мотивацию, вовлеченность в профессиональную деятельность и жизнь. Кроме того, рассматриваются вопросы управления убеждениями, стили лидерства и их роль в повышении эффективности действий лидера. Книга адресована руководящим работникам, психологам и всем, кто интересуется практикой нейро-лингвистического программирования.

© 1996 by Meta Publications

© Перевод на русский язык ЗЛЮ Издательский дом «Питер», 2001

© Издание на русском языке, оформление Издательский дом «Питер», 2003

Права на издание получены по соглашению с Robert B. Dilts.

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

ISBN 5-318-00255-2

ISBN 0-916990-38-9 (англ.)

ООО «Питер Принт», 196105, Санкт-Петербург, Благодатная ул., д. 67в.

Лицензия ИД № 05784 от 07.09.01.

Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции ОК 005-93, том 2; 95 3005 — литература учебная.

Подписано в печать 27.09.02. Формат 60х90/16. Усл. п. л. 14. Доп. тираж 5000 экз.

Заказ № 3184.

Отпечатано с готовых диапозитивов в ОАО «Типография „Правда“».

191119, С.-Петербург, Социалистическая ул., 14.

Оглавление

Посвящение.....	7
Благодарности.....	8
Предисловие.....	10
Введение.....	13
Глава 1. Что такое лидерство?.....	15
Определение лидерства.....	15
Проблемное пространство лидерства.....	18
Базовые навыки лидерства.....	25
Глава 2. От видения к действию.....	28
Уровни изменения и лидерства.....	28
Движение от видения к действию.....	32
Эффективное лидерство и внутренние состояния.....	38
Создание состояния соответствия.....	40
Приведение в состояние соответствия по уровням.....	42
Демонстрация процесса приведения в соответствие по уровням.....	43
Приведение в состояние соответствия по уровням в группе.....	52
Бланк для процедуры приведения в состояние соответствия по уровням.....	53
Глава 3. Приведение в соответствие уровней изменений в системе.....	55
Значение приведения в соответствие для организации.....	55
Уровни изменений в организации.....	58
Пример неудачного приведения в соответствие по уровням в организации.....	61
Иллюстрация различных уровней процесса в применении к развитию организации.....	65
Основы эффективного «нахождения пути».....	69
Бланк желаемого состояния.....	71
Бланк состояния в настоящее время.....	72
Культура против культа — определение организации.....	73
Приведение в состояние соответствия для членов организации.....	77
Глава 4. Создание будущего.....	79
Превращение мечты в реальность.....	79
Мечтатель, реалист и критик.....	80
Физиология и творческий цикл.....	84
Применение творческого цикла.....	85
Стратегия планирования Диснея.....	87
Стили мышления в лидерстве и решении проблем.....	95
Использование паттернов метапрограмм применительно к лидерству.....	98
Обращение к различным стилям мышления.....	100
Упражнение: равновесие стилей мышления в группе.....	101
Глава 5. Управление убеждениями.....	103
Влияние систем убеждений в организациях и социальных системах.....	103
Мотивационное пространство изменений.....	107

Оценка мотивации для изменений.....	111
Бланк оценки убеждений.....	113
Поддерживающие убеждения.....	115
Основные типы причин.....	116
Нахождение системы причин через соединительные слова.....	120
Проверка убеждений — усиление мотивации достижения видения или цели.....	123
Бланк проверки убеждений.....	127
Проверка убеждения с различных точек зрения.....	129
Бланк проверки убеждений 2.....	129
Бланк оценки убеждений.....	131
Принцип позитивного намерения.....	132
Глава 6. Эффективная коммуникация.....	135
Навыки коммуникации и отношений с людьми в лидерстве.....	135
Матрица коммуникации.....	136
Мониторинг внутреннего состояния.....	151
Работа с метасообщениями.....	153
Подстройка и ведение.....	155
Репрезентативные каналы и стили мышления.....	159
Основные позиции восприятия в коммуникации и отношениях.....	162
Навыки метакоммуникации.....	164
Использование навыков эффективной коммуникации.....	166
Глава 7. Стили лидерства.....	171
Влияние различных стилей лидерства.....	171
Ситуационное лидерство.....	172
Трансформационное/Изменяющее/Преобразующее лидерство.....	175
Бланк оценки стиля лидерства.....	180
Уровни изменений и стили лидерства.....	183
Упражнение: изучение и расширение стилей лидерства.....	184
Глава 8. Притча о дельфинах.....	187
Новая парадигма обучения и лидерства.....	187
Притча о дельфинах.....	189
Уровни обучения.....	192
Контекст и аксиомы.....	195
Культура и «обучение П».....	198
Значение притчи о дельфинах для лидерства.....	199
Применение притчи о дельфинах.....	201
Заключение.....	205
Послесловие.....	208
Приложение А. Преодоление сопротивления для убеждения.....	209
Приложение Б. Systemic Solution International.....	218
Литература.....	221

i

Посвящение

Эту книгу с любовью и уважением посвящаю Джино Бониссоне, с помощью которого я узнал о жизни столько же, сколько о лидерстве.

Я хочу выразить признательность:

Джину Бониссоне и Иванне Гасперини за то, что поддерживали и направляли мой рост как лидера и как человека;

покойному Тодду Эпштейну, который внес такой большой вклад в мое видение реальности;

покойному Дэвиду Гастеру, открывшему мне понятие «лидерства, основанного на видении», магию слова «миссия» и мудрость Жилия Пажу;

Джо Игеру, который помог мне осознать, какой вклад может внести НЛП в развитие бизнеса и организаций, и сформулировал модель «*How to, Want to, Chance to*»;

Стиву Арнольду, предоставившему мне возможность изучить ценность различных средств в обучении навыкам лидерства;

Стиву Пайлу, который помог мне расширить мою карту лидерства;

Грегори Бейтсону и Бернарду Бассу за мудрость в понимании контекста лидерства;
Джону Гриндеру и Ричарду Бэндлеру за создание методологии и подхода, на которых основана эта работа;

Эми Саттинджер и Мишель Рауш, которые помогали мне корректировать и редактировать эту книгу. Их приверженность совершенству и стремление к конгруэнтности помогли мне писать лучше.

Благодарности

Лидерам, участвовавшим в моем исследовании вопросов лидерства:

Жилю Пажу, кто вдохновлял меня и служил примером лидерства, основанного на видении;

Энди Джасту, который делал редакторские замечания и одновременно являлся моделью в моем исследовании;

Джованни Теста, в течение многих лет поддерживающему миссию, которую несет данная книга;

Джанфранко Гамбильяни, который оказывал внимание и поддержку видению, предшествовавшему этой книге.

В 1988 году во мне начало созревать видение обширного исследования, посвященного навыкам лидерства и основанного на принципах нейро-лингвистического программирования. Исследование могло включать оеседы и взаимодействие с представителями высшего руководства многочисленных организаций как в Европе, так и в Соединенных Штатах.

В то время во всем мире все сильнее ощущался ветер перемен. Западная Европа двигалась к «1992», ЕЭС и мечтам об объединенной Европе. Восточная Европа балансировала на грани глубоких идеологических и экономических перемен. Эти процессы нашли отражение в создании новых моделей мира, которые оказали влияние на всю планету. Эти процессы требовали не только создания новых представлений о людях, группах, культуре, но и новых навыков общения и взаимодействия со все большими и большими системами людей. Эта книга является и результатом и отражением тех времен и влияния, которое они продолжают оказывать на нашу жизнь.

Именно в то время я впервые встретил Джино Бониссоне. Это было в Милане; Джино работал консультантом в области стратегии и развития организаций. Мы оба обнаружили, что наши интересы удивительным образом пересекаются, а знания и навыки одного дополняют знания и навыки другого. Через какое-то время мы стали друг для друга наставниками, учениками, коллегами и, наконец, со-разработчиками приложения НЛП к вопросам лидерства и организационных изменений. Книга «Навыки будущего» *{Skills for the Future}*

ПРЕДИСЛОВИЕ

Предисловие

стала результатом нашего сотрудничества, которое продолжается до сих пор.

Одним из наших первых совместных проектов было исследование навыков эффективного лидерства на базе компании *Fiat* в Турине. Этот проект, как оказалось, внес весомый вклад в мое более обширное исследование, посвященное лидерству. Проект финансировала компания *Isvor Fiat*, а также Джанфранко Гамбильяни и Джованни Теста; эти два человека, обладающие блеском, преданностью и предвидением, произвели на меня впечатление, которое нисколько не ослабело со временем. Книга «Моделирование навыков эффективного лидерства» *{Modeling Effective Leadership Skills}*, дополняющая данную, описывает процесс и результаты упомянутого проекта.

В мае 1989 года мой друг и коллега — тренер НЛП Дэвид Гастер — познакомил меня с Жилем Пажу, исполнительным директором французского отделения шведской фармацевтической фирмы *Pharmacia*, и Жиль стал одной из центральных фигур в моем исследовании лидерства. В его мудрости и его высказываниях (которые я цитирую в своей книге) воплощены многие ключевые характеристики лидерства. Это он определил лидерство как «создание мира, к которому хотят принадлежать люди» — определение, которое проходит по всей книге и которое стало для меня наиболее полным воплощением цели и духа лидерства, основанного на видении.

В июне 1989 года я начал со Стивом Арнольдом из *Lucasfilms* проект, включающий образование совместно с *Apple Computer* акционерной компании по разработке интерактивной мультимедийной программы для обучения менеджеров навыкам лидерства, коммуникации и системного мышления. «Коммуникационная матрица» является результатом попыток систематизировать некоторые из навыков и догадок о лидерстве для этого проекта.

Другим ключевым событием в эволюции видения, воплотившегося в этой книге, стала конференция «Пути к лидерству», которую я проводил вместе с моим покойным коллегой Тоддом Эпштейном в июне. 1991 года. Конференция была посвящена продвижению средств НЛП как способа «создания мира, к которому хотят принадлежать люди». Большая часть мастер-классов и

презентаций на конференции была посвящена применению различных уровней изменения и лидерства в организациях. Помимо мастер-классов в программу конференции входили выступления людей, применявших НЛП в организаци-

к,.....jf л Нl.....

ях, и симпозиум, в котором принимали участие лидеры, работающие в самых различных областях. Применение навыков, описанных на этих страницах, уместно в самых различных ситуациях. Они могут оказать бесценную помощь, если вам надо заинтересовать людей или вовлечь их в любую деятельность группы и организации, включая менеджмент, консультирование, развитие организаций, тренинг, обучение, даже воспитание детей.

ВВЕДЕНИЕ

Лидерство — это создание мира, к которому хотят принадлежать люди. *Жиль Пажу*

В какой-то момент нашей жизни, вероятно, все мы чувствуем желание изменить мир или сделать его немного лучше. Это желание, как правило, вырастает из видения, что наша жизнь или наш мир могут быть каким-то образом изменены. Это видение будущего часто обеспечивает нам направление и руководство в жизни или работе, создает мотивацию и дает импульс изменениям. Видение, которое разделяет большое число людей, создает основу для эффективной работы в команде, а видение, которое разделяют широкие массы, становится фундаментом для создания организаций, культуры и, в пределе, — для прогресса цивилизации.

В этой книге исследуются важнейшие навыки и инструменты, которые требуются для того, чтобы произвести изменения и «создать мир, к которому хотят принадлежать люди», — навыки и инструменты лидерства, основанного на видении будущего. Эти навыки включают как исследование себя и самораскрытие, так и взаимодействие с другими людьми. Они имеют отношение к формированию и прояснению ваших собственных мечтаний и идей, сообщению этих идей другим людям, трансформации мечты в действие и привлечению других людей для помощи в переносе идей и представлений в реальность.

Многие из навыков, представленных в данной книге, были смоделированы на основе наблюдений за действиями эффективных лиде-

^&ЗЩЩ' Введение

ров и менеджеров всего мира. Широта диапазона навыков варьирует от планирования и решения проблем до эффективной коммуникации и установления контакта. Вот некоторые темы книги:

— реализация естественных лидерских способностей через определение вашего видения и миссии;

— развитие и поддержание состояний личного совершенства;

— разработка эффективных планов;

— распознавание различных стилей мышления и обращение к ним;

— понимание убеждений и систем убеждений и управление ими;

— повышение личной эффективности в общении и управлении другими людьми;

— развитие и обогащение личных стилей лидерства;

— умение давать полезную обратную связь;

— работа с культуральными аксиомами, экология организации и другие системные вопросы.

Однако наиболее важный аспект развития навыков лидерства включает умение принимать на себя определенные обязательства и быть им приверженным. В связи с этим выполнение упражнений, предлагаемых в книге, так же важно, как и прочтение текста. Хотя некоторые из упражнений лучше выполнять в группе, большинство из них организовано по принципу «заполните бланк», так что вы можете выполнять их самостоятельно. Но для того чтобы извлечь из этой книги как можно больше пользы, принципиально важно выполнять упражнения и в одиночку, и вместе с другими людьми. «Создание мира» требует столько же действий, сколько и видения.

Что такое лидерство?

Определение лидерства

Наиболее важные навыки, которые требуются для того, чтобы изменить мир, — это навыки лидерства. Это стало совершенно очевидным после того, как мы пытались приспособиться к все возрастающим изменениям, происходящим как в нашем обществе в целом, так и на рабочих местах в течение последнего столетия. Если мы хотим управлять собственной судьбой и оказывать влияние на судьбы нашей семьи, сообщества, организации и всей планеты, необходимость лидерских способностей становится очевидной. Эффективное лидерство — один из ключей к нашему будущему успеху и выживанию.

Но что такое лидерство и кто такой лидер? Можно ли развить в себе способности лидера или это

нечто, с чем надо родиться? Одни говорят, что умению быть лидером необходимо учиться и получить его в качестве заслуженной награды. Другие утверждают, что это подарок судьбы, который невозможно приобрести путем обучения.

В большей части литературы по лидерству сделан акцент на характеристиках хорошего лидера. Эти характеристики, однако, являются слишком общими, чтобы иметь какую-то практическую ценность для того, кто пытается стать более эффективным лидером. Например, утверждение, что хороший лидер является «одаренным оптимистом», или «честным», или «воодушевленным», по сути, не дает практиче-

бШРТШШ Глава 1

ской основы для развития или улучшения специфических умений. Это типичные суждения, которые выносятся о нашем поведении другие люди.

Очень часто в описании эффективного лидера делают упор на то, что оказалось эффективным в конкретной сфере бизнеса, культуре или определенном окружении. Однако действия, стиль или характеристики, которые делают лидера «хорошим» в одних условиях, могут оказаться малоэффективными или даже вредными в других.

В некоторых исследованиях, посвященных этому вопросу, сделан акцент на результатах эффективного лидерства; там указывается, что хороший лидер «создает видение», «мобилизует обязательства», «определяет потребности» и т. д. Однако недостаточно просто знать об этих целях. Ключ к их реальному достижению — наличие интеллектуальных и поведенческих навыков, необходимых для их претворения в жизнь.

Цель данной книги — определить и разработать некоторые специфические модели, принципы и умения, которые позволят вам стать более успешным лидером, т. е. это «как» эффективного лидерства.

Определяя, что такое «эффективное лидерство», важно провести различия между «лидером» (*leader*), «лидерством» (*leadership*) и «ведением» (*leading*). Позиция *лидера* — это роль в определенной системе. Человек, формально играющий роль лидера, может обладать, а может и не обладать лидерскими навыками и способностью руководить. *Лидерство* имеет прямое отношение к личным умениям, способностям и влиянию. Часто лидерство может принадлежать человеку, не являющемуся формальным «лидером». *Ведение* — это результат сочетания соответствующей роли и способности к лидерству, т. е. умения каким-то образом влиять на других людей.

В самом широком смысле лидерство можно определить как *способность влиять на других в направлении достижения определенной цели*. Таким образом, лидер ведет сотрудника или группу сотрудников к определенной цели. В деловой сфере и в организациях лидерство часто противопоставляется менеджменту. Менеджмент обычно определяют как *«умение выполнить задачу посредством других людей»*. Лидерство же определяют как *«умение сделать так, чтобы другие люди захотели выполнить задачу»*. Таким образом, лидерство тесно связано с созданием мотивации и влиянием на других людей.

Однако в соответствии с новым взглядом на лидерство лидером считается не тот, кто обладает влиянием просто потому, что он хозя-

Что такое лидерство? 'ЩккА^Ш^

ин или начальник. Напротив, лидер — это человек, который привержен идее «создать мир, к которому *хотят* принадлежать люди». Данная приверженность требует наличия определенного набора моделей и способностей для эффективного и экологичного выражения видения, которое породило эту приверженность. Сюда следует включить коммуникацию, взаимодействие и управление отношениями внутри организации, группы людей или социальной системы, которых вы хотите вести в соответствии с вашими высочайшими устремлениями. Николе (Nicholls, 1988) указывает, что большая часть путаницы, возникшей в исследованиях лидерства, произошла потому, что существуют три принципиально различных вида лидерства. Он называет их *мета-, макро- и микролидерство*.

1. Металидерство — это создание «движений» в широком смысле этого слова (например, движение за гражданские права, домашние компьютеры, гласность). Металидерство «связывает индивидов, через *видение* лидера, с окружением. Делая это, оно освобождает энергию и создает последователей-энтузиастов».

2. В макролидерстве «роль лидера в создании успешной организации реализуется двумя путями: *нахождением пути и созданием культуры...* Нахождение пути можно коротко определить как нахождение дороги к успешному будущему. Создание культуры можно рассматривать как объединение людей в организацию, имеющую цель, т. е. такую, которая способна двигаться по

намеченному пути или полностью использовать имеющиеся возможности... Макролидерство — это влияние на людей путем объединения их в общность, независимо от того, идет ли речь о целой организации, подразделении, отделе или группе. Лидер влияет на людей, давая подчиненным ответы на следующие вопросы: Что собой представляет организация в целом? Где в ней мое место? Как меня оценивают? Что от меня ожидают? Почему я должен быть ей предан? В этом процессе лидер создает преданных членов организации».

3. В противоположность вышеперечисленным микролидерство «фокусируется на выборе такого *стиля* лидерства, который позволяет создать эффективную рабочую атмосферу и выработать у сотрудников стремление к кооперации в процессе выполнения работы путем подбора подходящего стиля по обоим осям: задача и отношения. Выбор стиля лидерства зависит от конкретных подчиненных и работы/задачи, которая должна быть выполнена. Он, та-

Глава 1

ким образом, зависит от ситуации и условий... Лидер направляет людей в организации к выполнению определенной работы или задачи. Если стиль лидерства выбран правильно, люди выполняют свою работу охотно и в деловой атмосфере».

«Создание мира, к которому хотят принадлежать люди», требует использования в определенной мере всех трех различных типов лидерских способностей.

Проблемное пространство лидерства

Прежде чем определять некоторые специфические принципы и навыки, которые относятся к уровням микро-, макро- и металидерства, давайте рассмотрим некоторые вопросы, или то проблемное пространство, которому должны быть адресованы эти умения. Элементы, которые составляют типичную ситуацию лидерства, включают (а) лидера, который ведет (б) других людей к (в) определенной цели внутри (г) системы. Таким образом, проблемное пространство и лидерские навыки (воспринимаемые с точки зрения лидера) включают организацию отношений:

- 1) с самим собой как лидером;
- 2) между желаемой целью или результатом проекта или ситуации;
- 3) между сотрудниками и другими людьми, которые влияют на лидера и результат и сами подвергаются влиянию лидера и желаемого результата;
- 4) с системой, в которой лидер взаимодействует с другими людьми с целью достичь желаемого результата (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Общее проблемное пространство лидерства
Что такое лидерство?



Рис. 1.2. Проблемное пространство металидерства

Однако, как указывает Николе, вопросы, имеющие отношение к проблемному пространству лидерства, будут варьировать в зависимости от того, о каком уровне идет речь: мета-, макро- или микролидерстве.

Так, на метауровне лидерство включает представление (а) о миссии лидера по отношению к (б) более глобальной или всеобщей системе, которой он служит, и (в) обществу, внутри которого лидер действует в отношении (г) руководящего видения, направляющего систему или общество.

Например, Махатма Ганди осуществлял свою духовную миссию в отношении британского и

индийского обществ в беспокойном и устремленном к войне мире первой половины XX в. Он реализовал свою миссию через кампанию ненасильственного сопротивления, служившую его представлению о свободной и объединенной Индии (рис. 1.2).

На макроуровне лидерство включает представление (а) о роли лидера внутри (б) организационной структуры и в отношении к (в) профессиональной культуре, в которой лидер действует с целью определить (г) путь, который приведет к достижению цели, и следовать этим путем.

Например, в конце 1980-х годов Джон Скалли, будучи президентом и исполнительным директором компании *Apple Computer*, работал над созданием в организационной структуре своей компании инноваций, позволяющих развивать и поддерживать культуру «высоких технологий». Это позволило компании следовать путем, который привел к стабильному росту доли *Macintosh* на рынке персональных компьютеров (рис. 1.3).

Глава I



Рис. 1.3. Проблемное пространство макролидерства

На микроуровне лидерство включает представление (а) о статусе лидера и его личных возможностях в отношении (б) фильтров восприятия и мотивации его сотрудников с целью определить и достичь (в) специфических целей в (г) определенном окружении.

Например, чтобы стимулировать предложение новых идей и инноваций в мультипликации, во время «мозгового штурма» Уолт Дисней должен был использовать собственные творческие и коммуникационные навыки. Его успех зависел от его способности переходить из состояния энтузиазма в состояние сосредоточенности во время взаимодействия с аниматорами, музыкантами, сценаристами, продюсерами и т. д. в рабочей комнате в его студии (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Проблемное пространство микролидерства

Что такое лидерство?

	Личность	
	Выраженная	по отношению к
Мета	1	Миссии лидера относительно большей системы
Макро	Роли лидера	внутри организации
	1	

Микро	Лидера как человека с его собственной историей
-------	---

Рис. 1.5. Вопросы лидерства, связанные с личностью лидера

Микро-, макро- и метауровни лидерства должны быть определены, соотнесены и согласованы для осуществления эффективных и хорошо сформированных организационных действий.

Так, очень важно рассмотреть *личность* самого лидера в отношении:

- его миссии относительно большей системы, составной частью которой является организация;
- его роли и ответственности внутри организации;
- его личной истории, ценностей и способностей как индивида (рис. 1.5).

Например, Ганди во время его кампании ненасильственного сопротивления пришлось выполнять различные роли — адвоката, писателя, редактора и представителя конгресса, — и все они основывались на развитии его собственных умений, ценностей и убеждений.

Аналогичным образом *цели* могут быть определены относительно:

- более долговременного видения, которое направляет проект или сообщество;
- всей совокупности целей, необходимых для движения к видению;
- специфических целей, которые составляют шаги на этом пути (рис. 1.6).

Глава 1

	Цели
	Определенные по отношению к
Мета	1 Более долговременному видению проекта
Макро	1 Совокупности целей, необходимых для проявления видения
Микро	1 Специфическим целям, которые составляют указанную совокупность

Рис. 1.6. Вопросы лидерства, связанные с целями

Например, представление Диснея о «фабрике фантазии» должно было реализовываться на пути, отмеченном выполнением многих специфических проектов и задач. Чтобы подготовиться к созданию мультипликационного шедевра «Фантазия», аниматоры Диснея сделали множество коротких фильмов как с целью приобретения опыта,

	1 Другие
	Понимаемые в отношении
Мета	Сообщества • смесь культурных влияний в отношении к большей системе 1
Макро	Культуры • история • предположения и аксиомы

Микро	1 Фильтров восприятия • стили мышления • убеждения и ценности
-------	---

Рис. 1.7. Вопросы лидерства, связанные с другими людьми

Что такое лидерство? ДЯЕКЙР

так и чтобы обеспечить финансовую поддержку более глобального видения.

Сотрудники и другие люди могут быть поняты в отношении:

- а) большего сообщества, членами которого они являются;
- б) профессиональной или организационной культуры, к которой они принадлежат;
- в) фильтров восприятия и стилей мышления, которыми они обладают (рис. 1.7).

Сложности, с которыми столкнулся Джон Скалли в *Apple Computer*, были связаны не только с его переездом с Восточного побережья в Калифорнию. Ему также пришлось приспособливаться к отличию в профессиональной культуре между компанией «Пепси-Кола» и высокотехнологичной компьютерной индустрией. Ему пришлось перейти от культуры компании, ориентированной на продажу безалкогольных напитков и закусок, к культуре компании, занимающейся разработкой новых компьютеров и программного обеспечения. Вдобавок он должен был научиться иметь дело с различиями в стилях мышления и ценностях между маркетологами Восточного побережья и инженерами Западного побережья.

Наконец, лидер должен видеть систему в терминах:

- а) большего пространства людей и событий, которые окружают организацию и влияют на нее, так же как на ее цели и потребности;

Система	Система
	Воспринимаемая в терминах
Мета	Окружающей глобальной сети людей и событий
Макро	Структуры организации
Микро	Специфического контекста и ситуации

Рис. 1.8. Вопросы лидерства, связанные с системой

^ШШ.№ШШВ Глава 1



Другие люди

Рис. 1.9. Пространство вопросов, имеющих отношение к лидерству

- б) организационной структуры, которая определяет генеральную цель и задает условия для задач

и проектов;

в) специфической ситуации, устанавливающей физические и коммуникационные условия, внутри которых должны выполняться все задачи и операции (рис. 1.8).

Моя собственная работа, например, включает проведение тренинговых программ в самых разных частях света. Чтобы быть эффективным, я должен не только принимать во внимание конкретные условия, в которых я веду тот или иной семинар; я часто должен также вносить в них коррективы, чтобы удовлетворить потребности различных организаций и структур. Кроме того, я должен учитывать влияние различных событий и культуральные влияния в различных частях света, где я провожу обучение.

Итак, эффективное лидерство включает умение:

- 1) учитывать благополучие и экологию более крупной системы, членом которой является лидер;
- 2) организовывать равновесие между отношениями и задачами в достижении результата внутри более крупной системы;



Что такое лидерство?

ШШФГЩЩ

- 3) организовывать задачи и проекты путем эффективного планирования и корректировки стиля лидерства (рис. 1.9).

Базовые навыки лидерства

Лидерские навыки должны быть адресованы каждому ключевому элементу, который составляет проблемное пространство лидерства. К ним относятся: а) личность лидера; б) отношения лидера с его сотрудниками; в) система, внутри которой действует лидер; г) цель, которой стремятся достичь лидер и его сотрудники в данной системе. В этой книге рассматривается обширный набор навыков, адресованных различным элементам, составляющим понятие лидерства: личностные навыки, навыки отношений, навыки стратегического мышления и навыки системного мышления.

Личностные навыки имеют отношение к тому, как лидер ведет себя в той или иной конкретной ситуации. Личностные навыки позволяют лидеру выбирать или конструировать наиболее подходящие для данной ситуации состояние, установки, фокус и т. д. В каком-то смысле личностные навыки являются процессом, в котором лидер руководит самим собой.

Навыки отношений — это способность понимать людей, мотивировать их и взаимодействовать с ними. Они являются результатом способности присоединиться к модели мира другого человека, установить контакт и направить этого человека к осознанию проблем и задач. Поскольку лидер должен достичь своего видения и выполнить свою миссию путем влияния на других людей, навыки отношений являются одним из наиболее существенных аспектов лидерства.

Навыки стратегического мышления необходимы для того, чтобы определять специфические цели и задачи и достигать их. Стратегическое мышление включает способность определить желаемое состояние, оценить исходное состояние и затем установить наиболее подходящую последовательность промежуточных состояний, которые необходимы, чтобы достичь желаемого состояния. Ключевой элемент эффективного стратегического мышления — определение того, какие операторы и операции окажутся наиболее эффективными и будут наилучшим образом способствовать движению из существующего состояния в направлении желаемого состояния.

Глава 1



Рис. 1.10. Базовые навыки лидера

Навыки системного мышления используются, чтобы определить и понять проблемное пространство, в котором будет действовать лидер, его сотрудники и организация в целом. Системное мышление является основой эффективного решения проблем и способности создать хорошо функционирующую команду. Способность мыслить системно, практически и конкретно, вероятно, является наиболее значимым показателем зрелости лидера (рис. 1.10).

Моя собственная профессиональная миссия включает работу в качестве ведущего семинаров,

консультанта, писателя, разработчика программных продуктов, а также директора и содиректора нескольких небольших компаний и тренинговых организаций. Эта работа подразумевает взаимодействие с другими людьми один на один, в команде, а также с очень большими группами людей. Таким образом, я имел богатую возможность получить личный опыт в определяемых в данной главе аспектах проблемного пространства лидерства. Моя работа также обеспечила мне возможность попробовать и оценить все перечисленные типы лидерских навыков и проверить их отношение к эффективному лидерству. Я полагаю, что все они являются важными аспектами «создания мира, к которому хотят принадлежать люди».

Мастерство лидерства

Усвоение этих навыков поможет вам в совершенстве овладеть всеми ключевыми аспектами лидерства. Ниже следует список некоторых признаков мастерства лидера, которые мы будем исследовать в этой книге.

Что такое лидерство?

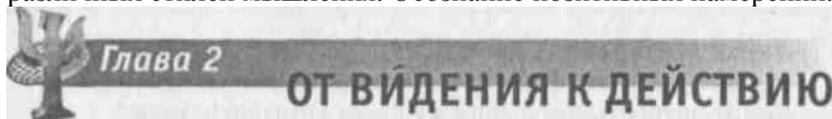
Личное мастерство — состояния

Приведение в состояние соответствия видения и действия. Конгруэнтность сообщения и того, от кого оно исходит. Осознание ментальных карт и предположений.

Мастерство проблемного пространства — система Тщательное изучение системы. Нахождение релевантных элементов и вопросов. Разделение пути на управляемые шаги.

Мастерство коммуникации — послания Развитие вербальных и невербальных навыков. Использование различных репрезентативных каналов. Интерпретация и организация метасообщений.

Мастерство отношений — раппорт Принятие множественных точек зрения. Понимание различных стилей мышления. Осознание позитивных намерений.



Уровни изменения и лидерства

«Создание мира, к которому хотят принадлежать люди», включает различные уровни изменений и влияния. Фактически различные типы лидерства — мета-, макро- и микро— и проблемные пространства, которые они подразумевают, могут быть соотнесены с уровнем изменений, которые мы пытаемся произвести в человеке или организации.

Так, именно здесь находятся «где» и «когда» проблемного пространства изменения. Они связаны с определенными условиями, такими как физическое пространство и временные ограничения, которые могут повлиять на задачу или цель.

Затем, существует вопрос «что», связанный с конкретным контекстом. Он имеет отношение к действиям или результатам, которые должны иметь место в условиях окружения, т. е. это то, *что*, как предполагается, произойдет в определенных «где» и «когда».

Разумеется, действия людей определяются не только условиями внешней среды. Разные люди могут демонстрировать широкое разнообразие поведенческих реакций в сходных ситуациях. Чем обусловлены эти различия в поведении? Различиями в ментальных картах и восприятии. Ответ на поведенческом уровне определяется когнитивными процессами; это то, *как* человек думает о чем-то или мысленно представляет это. Уровень изменений «как» имеет отношение к внутренней карте человека и его когнитивным способностям.

От видения к действию

На процесс изменения также сильно влияют убеждения и ценности людей. Они имеют отношение к вопросу «зачем» («почему») данной задачи или результата. Почему, например, должен человек менять свои мысли или действия? Уровень мотивации человека будет определять, какое количество своих внутренних ресурсов он захочет мобилизовать. Именно мотивация стимулирует и активизирует то, *как* человек думает и *что* он будет делать в конкретной ситуации.

В процессе изменения существует еще вопрос «кто». Какие роли и функции имеют отношение к данной задаче или результату? *Кто*, как предполагается, будет в него вовлечен? Какие убеждения, ценности, способности и действия связаны с различными ролями?

Наконец, существует вопрос «кто еще и что еще», затрагивающий систему более высокого уровня или более широкое видение, которые определяют специфические роли, убеждения, способности, действия и т. д. Этот уровень имеет отношение к тому, что можно рассматривать как видение или «духовность» организации или системы.

Как показывают эти различия, структуры нашего мозга, язык и социальная система формируют

естественную иерархию, или уровни, процесса. Функция каждого уровня — синтезировать, организовать и направить взаимодействия на более низком уровне. Изменение, происходящее на более высоком уровне, неизбежно «распространяется» вниз, ускоряя изменения на более низких уровнях. Изменение, происходящее на более низком уровне, может, но не обязательно будет влиять на более высокий уровень.

Система уровней, которую я привожу здесь, была подсказана мне работой антрополога Грегори Бейтсона (Bateson, 1972), который определил некоторые базовые уровни научения и изменения. Каждый следующий уровень является более абстрактным, чем уровень, лежащий под ним, но при этом обладает большей силой воздействия на индивида или систему. Эти уровни приведены в табл. 2.1.

Уровень окружения включает конкретные внешние условия, в которых имеют место наши действия. Однако действия без внутренней карты, плана или стратегии, направляющих их, — это привычки и ритуалы, которые подобны коленному рефлексу. На уровне возможностей мы можем отбирать, изменять и адаптировать действия применительно к более широкому набору внешних ситуаций. На уровне убеждений и ценностей мы можем продвигать, обобщать конкретную стратегию, план или способ мышления или отказываться от них. Идентификация, разумеется, объединяет всю систему убежде-

Таблица 2.1 Базовые уровни научения и изменения

Духовный уровень	Видение и цель
Кто я? — идентификация	Роль и миссия Мотивация и разрешение
Моя система убеждений — ценности, метапрограммы	Восприятие и направление
Мои способности — состояния, стратегии	Действия и реакции
Что я делаю — определенное по-ведение-	Ограничения и возможности
Мое окружение — внешний контекст	

ний и ценностей в ощущение себя. «Духовный» уровень связан с на^ашим восприятием и картами всех частей системы более высокого уровня, к которой мы относимся. По мере того как каждый следующий уровень все более абстрагируется от конкретного поведения и опыта, он оказывает на них все более и более сильное воздействие.

Окружение определяет внешние возможности или ограничения, в которых человек должен реагировать. Он относится к вопросам «где» и «когда» лидерства, влияющим на внешний контекст. Уровень окружения с точки зрения лидерства в первую очередь связан с *реакциями* людей. Он состоит из особенностей помещения, потребляемой пищи, уровня шума и т. д., т. е. всего, что составляет условия, в которых развивается ситуация. Разумеется, эти внешние условия будут влиять на действия и состояние лидера и его сотрудников. Один из ключевых аспектов умений лидера — умение внимательно относиться к физическому окружению.

Поведение — это конкретные действия и реакции, осуществляемые человеком в определенном окружении. Оно относится к вопросам «что» лидерства, влияющим на *действия* людей. Этот уровень с точки зрения лидера должен быть связан с теми действиями, которые должны выполнять лидер и его сотрудники. Поведение людей, например выполнение задач и межличностное взаимодействие, часто служит первичным основанием для постановки организационных целей. Проблема лидерства традиционно в значительной мере фокусируется на уровне действий.

Способности руководят действиями и дают им направление посредством ментальных карт, планов и стратегий. Этот уровень имеет

От видения к действию

отношение к вопросу «как» лидерства, влияющему на сознание людей. На этом уровне приходится иметь дело с ментальными стратегиями и картами сотрудников, чтобы направлять их действия. Просто предписывая определенные действия, невозможно гарантировать, что задачи будут выполнены и цели достигнуты. Функция уровня способностей — обеспечить *восприятие и направление*, необходимые для достижения конкретных задач.

Убеждения и ценности обеспечивают подкрепление, которое поддерживает или подавляет способности или действия. Этот уровень имеет отношение к вопросу «почему» лидерства, влияющему на чувства людей. В дополнение к развитию поведенческих навыков и возможностей эффективный лидер должен также обращаться к предположениям, убеждениям и ценностям своих

сотрудников. Степень, в которой какая-то задача соответствует (или не соответствует) личной или присущей данной культуре системе ценностей, определяет степень, с которой сотрудники принимают или отвергают эту задачу. Убеждения и ценности влияют на мотивацию и разрешения сотрудников применительно к их роли и задаче.

Идентификация включает роль, миссию и/или самоощущение. Этот уровень имеет отношение к вопросу «кто» лидерства. На этом уровне приходится иметь дело с самоощущением группы или ее членов. Идентификация — это нечто, чему трудно дать точное определение. Она более абстрактна, чем убеждения, и имеет отношение к более глубоким уровням усвоения информации, отвечая за то, чему именно человек научается, и за обязательства по претворению этого в действие. Идентификация в первую очередь имеет дело с *миссией*.

Изменение на уровне **духовности** связано с системой более высокого уровня, частью которой является группа или организация, и с влиянием на них этой системы. Этот уровень имеет отношение к вопросу «кто еще и что еще» лидерства, влияющему на систему более высокого уровня. Фактор духовности берет начало в восприятии нашей принадлежности к системам более высокого уровня. Он определяет целостное *видение* или цель, выходящие за рамки действий отдельных индивидов или организации.

Очевидно, что каждый следующий уровень включает большую систему или большее проблемное пространство. Каждый уровень вовлекает процессы и взаимодействия, которые позволяют инкорпорировать информацию более низких уровней и оперировать с ней. Таким образом, они формируют сеть процессов, как показано на диаграмме (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Уровни лидерства

Эффективное лидерство, совершенно очевидно, включает обращение ко всем перечисленным уровням, идет ли речь о личности самого лидера, других людях, системе или целях.

Микролидерство в первую очередь обращается к уровням окружения, действий и возможностей. Это вопросы «где», «когда», «что» и «как».

Макролидерство фокусируется на уровнях убеждений, ценностей и ролевой идентификации. Это вопросы «почему» и «кто», помимо «где», «когда», «что» и «как».

Металидерство делает акцент на уровне духовности и идентификации. Это вопросы «кто еще и что еще», которые образуют видение и цель, выходящие за рамки всех других уровней лидерства.

Движение от видения к действию

Типичный путь изменения в разумно устроенной организации включает движение от уровня видения к уровню действия. Необходимы лидерские способности всех трех уровней — мета-, макро- и микро-,

От видения к действию



Рис. 2.2. Различные типы процессов и лидерских способностей, вовлеченные в движение от видения к действию

чтобы стимулировать и управлять различными процессами, которые составляют переход от видения к действию.

Металидерство вдохновляет и создает мотивацию путем трансформации видения в миссию и создания сообщества внутри системы. Макролидерство создает стратегию по реализации видения и миссии путем определения ценностей, культуры и пути достижения желаемого состояния. Микролидерство предоставляет структуру, позволяющую трансформировать культуру и путь в набор конкретных задач и взаимоотношений (рис. 2.2).

Следующее упражнение показывает, каким образом можно объединить системное и стратегическое мышление, для того чтобы создать видение и затем определить путь, ведущий от него к действиям по его конкретному воплощению.

Упражнение: движение от видения к действию

То, что я вижу впереди, слишком туманно, чтобы я мог это описать. Но оно выглядит большим и сияющим.

Уолт Дисней (1941)

Часть I. Создание видения

1. Приведите себя в состояние спокойствия и открытости, так чтобы вы полностью ощущали себя.

2. Закройте глаза и создайте пространство «видения» перед своим мысленным взором. Вообразите обширный «внутренний ландшафт»

2-3184

^»ИЖ Глава 2



Рис. 2.3. Внутренний ландшафт

шафт». Отметьте, где проходит линия горизонта вашего внутреннего ландшафта.

Также отметьте «точку схода» в перспективе вашего внутреннего ландшафта (рис. 2.3). Отметьте, на каком расстоянии от кончика вашего носа находится эта точка. На расстоянии метра? Десяти метров? Километра?

Перенесите «точку схода» как можно дальше. Если надо, опустите для этого линию горизонта. Найдите «точку схода», которая представляет остаток вашей жизни. Затем продолжите фокус за эту точку. Когда вы это делаете, вытяните позвоночник и слегка поднимите голову.

Представьте восход солнца на линии горизонта. Почувствуйте, на что похоже ощущение рассвета нового дня. Позвольте появиться надежде и вере в будущее.

В этом состоянии задайте себе вопрос: «В чем состоит мое видение?» Дайте образам и словам ответа сформироваться из ваших чувств и света восходящего солнца.

3. Перенесите ваше внимание и фокус обратно, в точку, представляющую остаток вашей жизни, сохраняя осознание восхода и ощущение ассоциированности с вашим видением. Подумайте, что необходимо сделать в этом временном фрейме, чтобы двигаться вперед, к видению. Задайте себе вопросы: Какова моя миссия с позиции этого видения? Каковы моя роль и идентификация с позиции системы более высокого уровня, связанной с этим видением? Каковы могут быть символ или метафора для этой роли или миссии?

4. Сфокусируйте внимание на своем теле, на ощущениях и эмоциях, связанных с видением и миссией, — особенно на тех, которые при-

От видения к действию

влекают вас. Почувствуйте мотивацию, воодушевление и возбуждение, которые связаны с будущим. Представьте, что ваше сердце обладает «голосом», так что эти чувства можно переложить в слова. Спросите себя: какие ценности выражают мое видение и миссия? Какие убеждения связаны с моим видением и миссией?

5. Перенесите внимание на позвоночник и грудную клетку. Выпрямите спину и расправьте грудь так, чтобы вы могли дышать более полно и свободно. Почувствуйте ощущение физической энергии и силы в своем теле. Задайте себе вопрос: какие способности я имею или должен развивать, чтобы поддерживать мои убеждения и ценности и выполнить мою миссию с точки зрения моего видения?

6. Перенесите фокус внимания в точку вовне, так чтобы она была на близком, но комфортном расстоянии. Позвольте вашему осознанию войти в ваше нутро, в мышцы и кости вашего тела. Задайте себе вопросы: какой мой следующий шаг на пути к выполнению моей миссии? Какое внутреннее состояние наилучшим образом поможет сделать этот шаг? Составьте план по осуществлению этого шага.

7. Представьте, что вы физически движетесь вперед и оказываетесь в этой точке и в окружающем ее контексте в будущем. Задайте себе вопрос: когда и где я завершу этот следующий шаг?

Часть II. Определение вашего пути

Заполните свободное пространство в каждом пункте, завершив ответы на предложенные вопросы, чтобы определить связи между различными уровнями процессов, которые вы исследовали. Эти связи образуют путь между вашим видением и действиями, необходимыми, чтобы его выразить.

1. Каково ваше видение в отношении системы более высокого уровня или сообщества, в котором вы действуете? Мое (наше) видение: _____

2. Какова ваша *идентификация*, или роль, относительно вашего видения и системы или сообщества, к которому вы принадлежите?

Кто вы или кем вы хотите быть относительно выражения вашего видения? (Постарайтесь ответить на этот вопрос, используя символ или метафору.)

2*

i^JtfiE& Глава 2 _____

Относительно данного видения я (мы):

Что такое ваша миссия относительно данной системы и видения? Моя (наша) миссия: _____

3. Какие *убеждения* и *ценности* выражаются или разделяются в вашем видении и миссии?

Какие ценности воплощены в вашей ролевой идентификации и более широком видении?

Я принимаю (мы принимаем) это видение и миссию, потому что я ценю (мы ценим): _____ L _____

Почему вы имеете это конкретное видение и миссию? Какие убеждения создают мотивацию для ваших мыслей и действий?

Я убежден (мы убеждены): _____

4. Какие *способности* необходимы, чтобы выразить ваше представление и выполнить миссию, при наличии убеждений и ценностей, о которых вы сказали?

Как вы выполните вашу миссию? Какие способности и когнитивные процессы необходимы или предполагаются, чтобы достичь вашего видения, руководствуясь вашими убеждениями и ценностями?

Чтобы реализовать мое (наше) видение и миссию, я использую (мы используем) следующие способности: _____

5. Какие конкретные *действия*, связанные с выражением вашего видения и выполнением миссии, позволят вам использовать ваши способности и будут соответствовать вашим убеждениям и ценностям?

От видения к действию

ииi&

Каков ваш план по реализации вашего видения и миссии? Что конкретно вы будете делать для выполнения вашей миссии? Какие конкретные действия связаны с вашим видением? Мой (наш) план: _____

6. Каково *окружение*, в котором вы будете выражать ваше видение и достигать желаемого

состояния?

Когда и где вы хотите осуществлять действия, связанные с вашим видением и миссией? Какой внешний контекст будет связан с желаемой целью и действиями? Этот план будет реализовываться в следующих условиях:

Пример пути от видения к действию

Я использовал эту процедуру множество раз, чтобы создать и упорядочить путь выражения моего собственного видения. Ниже в качестве примера описано, как я отвечал на эти вопросы во время подготовки к созданию данной книги по лидерству.

Мое видение — способствовать распространению во всем мире более эффективных и экологичных инструментов и навыков лидерства.

Относительно данного видения я — нечто вроде источника и резервуара специальных знаний и опыта.

Моя миссия — развить, интегрировать и представить практические навыки, которые помогут любому человеку стать лучшим лидером.

Я принял это видение и эту миссию, потому что ценю рост, достижение наивысшей степени самовыражения и базовую целостность жизни.

Я убежден в ценности будущего и в том, что люди действительно могут расти и изменять свою жизнь путем приобретения новых навыков. Я также убежден, что навыки лидера необходимы, чтобы исполнить наше предназначение на этой планете.

Чтобы реализовать мое видение и миссию, я буду использовать мои способности определять, структурировать и отчетливо описывать ключевые принципы и навыки лидерства, которые я смоделировал на основании изучения данных об эффективных лидерах во всем мире.

Глава 2

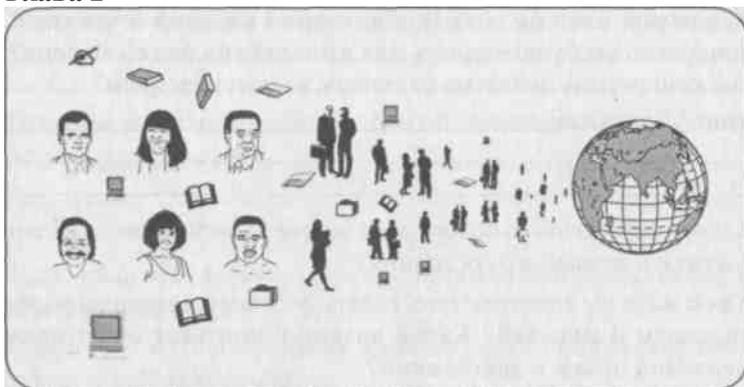


Рис. 2.4. Изображение моего видения работы над темой лидерства I

Мой план включает создание семинаров, посвященных лидерству, а также руководств, книг и других инструментов, которыми могут быть охвачены индивиды, организации и социальные системы по всему миру.

Данный план будет реализовываться в контексте глобальной сети людей, которые стремятся к прогрессу всего человечества.

Создание образа вашего видения

Когда вы закончите определение пути от видения к действию, создайте изображение вашего целостного видения. Это поможет вам объединить ощущения о вашем видении и миссии, запомнить их и передать это видение другим людям. В качестве примера я привожу рисунок с изображением моего собственного видения (рис. 2.4).

Эффективное лидерство и внутренние состояния

Лидерство — это скорее состояние, чем действия.

Жиль Пажу

Выражение нашего видения только частично зависит от планов и стратегий. По большей части процессы, составляющие суть лидерства, бессознательны. Многие ключевые события, имеющие отношение к реализации нашего видения и управлению ситуациями, связан-

От видения к действию

■Ш9

ными с лидерством, часто происходят вне нашего осознания. Они приходят в виде озарения или вдохновения. Помимо средств, позволяющих осознавать собственное видение и пути его реализации, полезно научиться каким-то образом усиливать, направлять и использовать бессознательные процессы. Наиболее эффективный способ — это управление своим внутренним

состоянием.

Лидерские способности — это в такой же степени функция состояния человека, как и его сознательных мыслительных процессов. В этом смысле эффективная деятельность лидера сходна с другими видами деятельности. Так, атлеты, готовясь к соревнованию, не только занимаются физическими тренировками, но и настраивают свое внутреннее состояние. Точно так же эффективное лидерство зависит от внутреннего настроя человека.

Один из вопросов, которые я задавал, занимаясь изучением проблемы лидерства, был таким: как вы работаете в сложных ситуациях — неопределенных, противоречивых и/или запутанных? Наиболее типичный ответ выглядел примерно так:

«Даже если я хорошо подготовился к такой ситуации, когда я действительно оказываюсь в ней, я не думаю о том, что собираюсь делать или говорить и как мне следует реагировать. Может случиться слишком много разных вещей, которые я не смог предусмотреть. В это время у меня в голове только одна мысль: в каком состоянии я хочу быть? Потому что, если я правильно настроюсь, вдохновение придет».

Таким образом, в дополнение к ментальным стратегиям и навыкам, имеющим отношение к лидерству, существуют и чисто физиологические аспекты, которые позволяют направлять и интегрировать неосознаваемые процессы. Например, основатель крупной компании морских грузоперевозок заявил, что использует определенные физические упражнения, которые помогают ему решать проблемы. Столкнувшись с одними проблемами, он идет играть в гольф, чтобы привести свой мозг в состояние, которое требуется ему для обдумывания этих вопросов. Столкнувшись с другими — отправляется обдумывать их, катаясь на велосипеде. Он настолько точно различает, какое физиологическое состояние нужно в каждом определенном случае, что может сказать: «Это не проблема для гольфа. Это тот случай, когда необходим велосипед».

Дело в том, что наше внутреннее физиологическое состояние стимулирует и направляет деятельность нервной системы. Езда на вело-

§/III Глава 2

сипеде, например, — один из способов активизировать и поддерживать определенное состояние.

Во многих случаях основным инструментом лидерства являются ваше собственное тело и нервная система. Можно пойти еще дальше и сказать, что в определенном смысле проявление всех лидерских способностей осуществляется через тело и физиологию. Они проявляются в словах, тембре голоса, выражении лица, позе, жестах и т. д. И ваша способность использовать эти наиболее фундаментальные инструменты лидерства в большой мере зависит от внутреннего состояния.

Фактически, иногда лидерские способности чересчур зависят от внутреннего состояния. Хорошую аналогию можно привести из фильма «Буч Кэссиди и Малыш Санданс» (*Butch Cassidy and the Sundance Kid*). Малыш Санданс был необычайно метким стрелком — он мог стрелять, только когда двигался. Если он пытался стоять спокойно, он не мог никуда попасть, и ему приходилось прыгать, падать или вертеться, чтобы прицелиться. Это преимущество, но это может стать и ограничением. Аналогичным образом некоторые люди могут действовать эффективно только в стрессовых условиях.

Как говорится, «когда возникают трудности, трудности преодолеваются». Смысл здесь заключается в том, что трудная ситуация вынуждает сильных людей более полно использовать свои внутренние ресурсы. Для таких людей появляется проблема, когда отсутствует трудная ситуация. Им приходится ее создавать, чтобы было что преодолевать.

Таким образом, один из наиболее важных личностных навыков лидера — это способность управлять своим внутренним состоянием. Она включает способность выбирать и поддерживать именно то внутреннее состояние, которое будет способствовать эффективным действиям в качестве лидера.

Создание состояния соответствия

Один из наиболее важных аспектов эффективного лидерства — это соответствие между сообщением и тем, кто его отправил. На личностном уровне эффективный лидер — это тот, чьи действия приведены в соответствие с его способностями, убеждениями, ценностями и виде-

нием идентификации или миссии. Видение собственной роли или идентификации является динамическим процессом и определяется несколькими факторами:

- 1) ощущение миссии или цели (эволюционирует в течение жизни);
- 2) видение или представление системы более высокого порядка, частью которой является человек («духовная» перспектива);
- 3) роль человека в системе — организации или семье, — членом которой он является.

Концепция различных уровней лидерства дает нам удобную карту, позволяющую привести в соответствие разные параметры собственной личности, чтобы осознать свое видение. Каждый из уровней реализуется через все более глубокие и широкие «нейрологические» структуры. Если, например, получение информации о внешней среде происходит путем простого восприятия, чтобы активизировать поведение в данной среде, необходима согласованная активность сознания и тела.

Способности вовлекаются в выполнение долговременных планов и требуют участия более глубоких уровней нервной системы. Убеждения и ценности проявляются через мобилизацию нервной деятельности, которая требует участия таких глубинных структур, как автономная нервная система (сердце и «кишки»). Идентификация требует участия всей нервной системы в целом. Духовный опыт подразумевает резонанс нашего сознания и нервной системы с системами более высокого порядка, частью которых мы являемся.

Следующий прием помогает получать систематический доступ к связанным с каждым из перечисленных выше уровней опыту и нервным процессам, а также устанавливать связь между ними. Сочетая психические и физические процессы с различными уровнями лидерства и изменений, человек может привести все эти уровни в соответствие друг с другом и поставить на службу своему представлению или миссии.

В этом приеме используется так называемое «пространственное якорение», позволяющее активизировать и интегрировать различные уровни опыта. Многие люди обнаружили, что это очень сильное переживание и мощный инструмент, позволяющий привести себя в состояние, соответствующее эффективному лидерству.

т^ЕНВf Глава 2

Приведение в состояние соответствия по уровням

Начните с того, что выделите физическое пространство (например, разложив на полу карточки с надписями) для каждого из шести уровней лидерства: духовность, идентификация, убеждения/ценности, способности, действия, окружение.

1. Начните с того, что встаньте на уровне «окружение» и ответьте на вопрос: «Когда и где я хочу быть более эффективным лидером?»
2. Перейдите на уровень «действия» и ответьте на вопросы: «Что я должен делать в это время и в этом месте? Как я хочу действовать?»
3. Перейдите к уровню «способности» и ответьте на вопросы: «Как я должен использовать мое сознание, чтобы осуществить эти действия? Какие способности я имею или должен иметь, чтобы выполнить эти действия в это время и в этом месте?»
4. Перейдите на уровень «убеждения/ценности» и ответьте на вопросы: «Почему я хочу использовать эти конкретные способности, чтобы выполнить эти действия? Какие ценности важны для меня, когда я выполняю эти действия? Какие убеждения я имею или какие убеждения должны направлять меня, когда я это делаю?»
5. Перейдите на уровень «идентификация» и ответьте на вопросы: «Кто я, если я имею эти убеждения и ценности и использую эти возможности, чтобы осуществлять эти действия в этих условиях? Какова метафора или каков символ для моей идентификации и миссии?»
6. Остановитесь на уровне «духовность» и ответьте на вопросы: «Кому и чему еще я служу? Каково видение более высокого уровня, в котором я участвую?»
7. Сохраняя физическое состояние и внутренний настрой, связанный с уровнем «духовность», отойдите назад, на уровень «идентификация». Совместите и приведите в соответствие ваши переживания на уровне духовности и идентификации. Отметьте, как ваше переживание на уровне духовности усилило и обогатило ваши исходные представления о вашей идентификации и миссии.
8. Возьмите опыт обоих уровней — видения и идентификации — и перенесите его в пространство «убеждения». Снова обратите

От видения к действию

ШКШ

внимание, как это усилит и обогатит ваше первоначальное представление о ваших убеждениях и ценностях.

9. Перенесите свое видение, идентификацию, убеждения и ценности в пространство «способности». Отметьте, как это усиливает, изменяет или обогащает ваше ощущение собственных способностей.

10. Перенесите свое видение, идентификацию, убеждения, ценности и способности в пространство «действия». Обратите внимание, что даже самые, казалось бы, независимые действия являются отражением и проявлением вашего переживания на всех высших уровнях.

11. Перенесите весь полученный опыт в пространство «окружение» и отметьте, как он изменился и обогатился.

12. Запомните ощущение состояния соответствия. Представьте себя в данном состоянии в тот момент и в том месте, когда и где вы будете больше всего нуждаться в этом.

Эту процедуру можно проводить в одиночку или вместе с другим человеком, который будет исполнять роль консультанта или «гида». Ниже воспроизводится запись, показывающая, как один человек может вести другого в процессе создания состояния соответствия.

Демонстрация процесса приведения в соответствие по уровням

Р. Д. Я хотел бы продемонстрировать процесс приведения в соответствие по уровням вместе с Джейм. Для начала мы обозначим физическое пространство для каждого из уровней: окружение, действия, способности, убеждения и ценности, идентификация и духовность. Я обычно предпочитаю выкладывать их в ряд, так что вы двигаетесь назад, переходя от уровня «окружение» к уровню «духовность», и двигаетесь вперед, переходя от уровня «духовность» к уровню «окружение».

Джей. Хорошо.

Р. Д. И то, о чем я хочу попросить тебя в первую очередь, — это встать на позиции окружения и подумать, в каких условиях ты хотел бы быть в состоянии большего личного соответствия.

fZZ-Wm- Глава 2

Джей. Ну, я — менеджер, и я хотел бы быть в большем соответствии в моей работе.

Р. Д. Ты можешь описать условия, в которых выступаешь в роли менеджера? Ответь на вопрос: где и когда ты функционируешь как менеджер? Расскажи, когда и где ты выполняешь свою работу.

Джей. Обычно я нахожусь в моем офисе в нашей штаб-квартире. Я могу также находиться в комнате для переговоров, она похожа на эту, но чуть меньше. Множество людей приходит и уходит. Я взаимодействую примерно с дюжиной ключевых людей в день. Обычно так происходит всю неделю, иногда и в выходные.

Р. Д. Так. Очень хорошо. (*Аудитории*) Заметьте, Джей говорит исключительно на языке фактов, что вполне соответствует описанию на уровне окружения. Ваше окружение — это всего лишь то, что вы видите и слышите вокруг себя. Люди часто пытаются выносить суждения или делать интерпретации по поводу окружения, вместо того чтобы просто описать, что они видят и слышат. Если кто-то говорит: «Я работаю во враждебном окружении», — это его суждение об окружении. Выполняя наше упражнение, очень важно на этом уровне давать описание только на основе информации, которую предоставляют ваши органы чувств, как это делает Джей.

(*Джею*) Теперь я хочу, чтобы ты перешел на позицию «действия» и описал, какие действия ты выполняешь, когда эффективно управляешь людьми в указанном тобой месте и в указанное время. Ответь на вопросы: что ты хочешь делать в большем количестве в указанных тобой «где» и «когда»? Какие действия ты выполняешь, когда функционируешь в этом месте и в это время как эффективный менеджер?

Джей. Я могу стоять, сидеть или прохаживаться. Иногда я разговариваю, иногда предлагаю идеи, иногда веду переговоры с людьми. Иногда я пытаюсь поддержать человека, задавая ему вопросы, говоря или записывая что-то. Таким образом, я слушаю, задаю вопросы, стараюсь составить представление о том, что человек говорит и делает, а затем стараюсь направить его или удержать на правильном пути.

Р. Д. Хорошо. (*Аудитории*) Снова обратите внимание, что Джей просто описывает определенные действия, не давая никаких интерпретаций. Если бы он сказал: «Я веду себя хорошо или плохо», — это было бы суждение относительно его действий. Выполняя данное упражнение, на уровне действий следует описывать то, что могла бы

От видения к действию

запечатлеть видеочасть, находишься она на вашем рабочем месте. Видеочасть не выносит суждений и не предлагает интерпретаций, она просто записывает.

(*Джею*) Я хотел бы, чтобы ты постоял на этом уровне еще немного и постарался определить какие-то «микродействия», которые могут сопровождать твое состояние «большого соответствия».

Обрати внимание на свое тело и постарайся понять, какие позы соотносятся с состоянием «соответствия», когда ты сидишь, стоишь или прохаживаешься в своем офисе. Как ты держишь свое тело?

Джей (*выпрямляется и принимает собранную позу*). Я стою или сижу более ровно и прямо. Полагаю, что моя голова откинута назад и слегка приподнята.

Р. Д. А что ты делаешь руками? Какие жесты ты делаешь, находясь в состоянии «соответствия»?

Джей (*делая соответствующие жесты*). Я думаю, что я чаще протягиваю руки в направлении собеседника и чаще смотрю ему в глаза.

Р. Д. Замечаешь ли ты какие-то отличия или особенности своего дыхания, когда находишься в состоянии «соответствия»?

Джей. Оно медленнее и глубже.

Р. Д. А голос? Как звучит твой голос в состоянии «соответствия»? **Джей**. Он мягче. Несколько более звучный и настойчивый. Он также кажется более ясным и ровным.

Р. Д. Прекрасно. Теперь я хочу, чтобы ты перешел на позицию способностей. Здесь я предлагаю тебе ответить, как у тебя получается делать эти «что» в условиях этих «где» и «когда». Другими словами, какие «ноу-хау» или ментальные стратегии и навыки необходимы тебе, чтобы слушать, задавать вопросы и направлять людей, будучи уравновешенным, прямым, ясным и ровным?

Джей. Ну, я должен использовать способность структурировать и упорядочивать информацию. Мне нужны мои профессиональные знания, чтобы переложить эту структуру в слова и действия. Мне также необходима способность встать на позицию другого человека, чтобы посмотреть на происходящее с его точки зрения. И еще мне необходима способность занять позицию стороннего наблюдателя, чтобы увидеть отношения между мной и другими людьми. Также я должен использовать способность создать картину того, что я собираюсь делать.

ШШШ Глава 2

Р. Д. Хорошо. (*Аудитории*) Обратите внимание, как меняется физиология Джея каждый раз, когда он переходит на новый уровень. Количество жестов и движений увеличивается. Каждый следующий уровень задействует все большую часть его личности и, следовательно, нервной системы. На уровне окружения он практически вообще не двигался. На уровне действий он начал жестикулировать и слегка поворачиваться. На уровне способностей вы могли заметить движения его глаз и то, как он озирался вокруг, по мере перечисления своих способностей и навыков. Также можно отметить изменения тембра его голоса на различных уровнях. Сейчас он говорит несколько более медленно и более низким голосом. Изменился и словарный состав. Все это указывает на участие все более разнообразных личностных процессов.

у
(*Джею*) Какие психические процессы нужны тебе, для того чтобы поддерживать физические проявления твоего состояния «соответствия»? Какие внутренние способности позволяют тебе быть уравновешенным и прямым, делать жесты в сторону собеседника, дышать более глубоко и говорить более мягко и ясно?

Джей. Это способность ясно видеть перед собой цель и осознавать, насколько она соответствует ситуации. Также это способность поддерживать обратную связь с самим собой и с другими людьми. Полагаю, что в первую очередь это способность осознавать самого себя и что я хочу и качество моих отношений с сотрудниками.

Р. Д. Замечательно. Теперь я прошу тебя перейти на позицию убеждений и ответить на вопрос: зачем ты используешь перечисленные способности, чтобы действовать таким образом и в таких условиях? Почему ты решил использовать твою способность структурировать информацию, переложить структуру в слова, смотреть на вещи с разных точек зрения, создавать картину того, что ты собираешься делать, осознавать себя и других и получать обратную связь? Какие убеждения и ценности привели к тому, что ты используешь эти «ноу-хау» и действуешь таким образом в то время и в том месте?

Джей. Ну, я верю в уважение, уважение к другим людям. Я также верю в хорошие отношения. Я верю, что поддержка, которую я оказываю другим людям и самому себе, позволит вместе достичь большего. Я верю, что очень важно достичь целостности и что хорошо иметь много навыков, чтобы что-то сделать.

Р. Д. Итак, ты ценишь уважение, отношения, поддержку, умение и целостность. Это важные и весомые ценности. (*Аудитории*) На этом

От видения к действию

уровне мы исследуем вопрос: какие убеждения относительно себя, людей и своего дела вы имеете? Какие убеждения направляют вас? Обратите внимание, что голос Джея стал еще ниже. Как будто

вы стали лучше слышать его слова. Он говорит от сердца.

(Джею) Теперь я предлагаю тебе перейти на позицию идентификации и ответить на вопросы: «Кто я, по своей сути, я, тот, кто уважает жизнь других людей, хочет иметь хорошие отношения, поддерживать людей, кто ценит умение и верит в целостность? Кто я, если я использую разум, чтобы создавать структуру, перелагать ее в слова, смотреть на вещи с разных точек зрения, ясно представлять будущее и поддерживать осознание себя и своей цели? Кто я, если я должен развивать силы, чтобы предлагать идеи, чтобы сидеть, стоять, прохаживаться, слушать, задавать вопросы и отвечать людям в тех помещениях в течение недели, а иногда и в выходные в той части планеты, где расположен мой офис? Кто я как менеджер?»

Какого типа ты менеджер? Что ты за человек? Какую метафору ты можешь привести для себя и своей миссии?

Джей *(пауза)*. Ну, одна метафора могла бы быть такой: я — что-то вроде маяка. Я — маяк, который показывает людям дорогу и помогает им достичь цели.

Р. Д. Итак, ты что-то вроде маяка, который поддерживает людей и указывает им направление. Это метафора или символ того, как ты осознаешь свою идентификацию, или миссию.

Теперь я хочу попросить тебя сделать последний шаг, выйти за пределы того, что ты — маяк, и перейти на более высокую позицию, в то, что можно назвать «духовностью». Находясь в этой позиции, подумай о своем видении. Представь, что можешь на короткое время увидеть то, что находится за пределами твоей жизни и твоей идентификации. Какова твоя цель? Как ты служишь своей идентификации в качестве маяка? Что показывает этот маяк? Какое видение поддерживает твоя миссия?

Вопрос здесь звучит так: «Что за видение связано для меня с образом маяка и менеджера, который ценит уважение, поддержку, умение и целостность? Какое видение есть у меня как у того, кто структурирует и выражает цели, которые он видит в мыслях, кто смотрит на вещи с разных точек зрения, поддерживает осознание и получает обратную связь от того, что происходит внутри него и между ним и окружающими? Какое видение есть у меня, когда я сижу, прохаживаюсь

ёВ&ШША&Шк. Глава 2

и слушаю, глубоко дышу и говорю мягко, но ясно, стою прямо и ровно, обращаясь к группе из двенадцати или около того человек, в том офисе, в той комнате для переговоров?»

Джей *(длинная пауза)*. Это что-то, имеющее отношение к конгруэнтности и целостности, но я не знаю, как это выразить словами.

Р. Д. Не спеши. Эти слова очень важны. Нет необходимости подгонять их. Дай им появиться или всплыть из твоего подсознания. Просто опиши, что происходит по мере того, как ты это переживаешь. Может быть, это просто цвет или какой-то образ.

Джей *(пауза)*. Я вижу нечто, напоминающее большой шар или планету. Большая часть планеты освещена, но есть темные области. Некоторые области находятся в полной темноте, а другие — только слегка затенены. Но в тех местах, которые в это время находятся в темноте, людям нужны маяки, которые помогают найти путь из тьмы. Я не единственный маяк. Их много, но поскольку они находятся очень далеко друг от друга, чтобы лучше помогать путешественникам, они не всегда осознают, что где-то есть другие маяки. Но я слышу какой-то шум, он похож на те гудки, которые дают в тумане, и это позволяет маяку понять, что где-то там есть другие маяки.

Р. Д. *(аудитории)*. Вы можете понять по тому, как Джей говорит, что он переживает очень глубокий опыт. Только посмотрите, как сильно изменилось его дыхание. Мы крайне редко бываем открыты подобному опыту, может, за исключением случаев, когда близки к смерти или смертельно влюблены. И все же в нашей нервной системе всегда скрыты ресурсы для подобного опыта. Мы совершенно поглощены «переживанием» нашей повседневной жизни и забываем о том, что эта жизнь происходит в рамках гораздо большего фрейма, который трудно описать словами. Каждый из нас, вероятно, имел опыт, подобный этому, но обнаружил, что его трудно удержать или соотнести с опытом «каждодневной» жизни. И все же именно этот уровень переживания дает нашему «каждодневному» опыту смысл и цель. Я уверен, что можно перенести это качество осознания в нашу повседневную жизнь и работу.

(Джею) Джей, я бы хотел, чтобы ты постоял минутку, продолжая полностью сохранять состояние осознания этой планеты со светлыми и темными областями и маяков, которые узнают о присутствии другого маяка по гудку. Гордись им, держи его, заякори его. И затем перейди в пространство идентификации и перенеси это состояние с

От видения к действию

ШШГ<Ф

собой. Правильно, сделай шаг вперед, в позицию идентификации, и перенеси с собой это видение. Отметим, как осознание более широкого видения усиливает и обогащает твое переживание того, кем ты являешься. Если хочешь, можешь внести изменения или дополнения в твое описание и метафору для идентичности и миссии.

Джей. Я могу почувствовать, но мне трудно выразить это словами. Как будто добавилось какое-то волнение и осознание себя частью чего-то большего.

Р. Д. Ты уже не просто маяк, это осознание себя частицей света и целой сети маяков, которые помогают путешественникам найти дорогу. И это волнение, которое дало тебе это видение, когда ты перенес его в свое ощущение идентификации и миссии.

Джей. Это также ощущение признательности... переживание благодарности. И в то же время это придает больше энергии.

Р. Д. Это видение мобилизовало твою нервную систему и наполнило ее энергией и силой. Сейчас я хочу попросить тебя принять это ощущение энергии и благодарности, ощущение себя частью большой планеты и сети маяков, которые светят в темноте, и перейти вперед, в пространство убеждений. Прими ощущение твоего видения и твоей миссии в свое сердце. Как упрочились и обогатились твои убеждения и ценности? Может быть, из глубины твоего сердца пришли какие-то новые убеждения?

Джей. Ну, на одном уровне я могу реально ощутить целостность всей системы и важность отношений и поддержки. Это также убеждение в важности роста ради него самого. Как если бы рост был естественным результатом целостности и поддержки. Он может иметь цель, но я чувствую, что расти — хорошо само по себе безотносительно других целей. Это во-первых. И еще есть осознание того, что я нахожусь здесь в это время, что я также получил поддержку и могу расслабиться, наслаждаться тем, что я делаю, и больше ценить это.

Р. Д. Я хочу предложить тебе снова сфокусироваться на ощущении себя обширной сети маяков. Например, ты можешь мысленно слышать те гудки, когда чувствуешь ценность уважения, поддержки, умения и целостности. Также не теряй чувства, что рост — это хорошо, даже если он не служит конкретной цели, и что ты принадлежишь настоящему моменту и можешь еще выше ценить то, что ты делаешь. Я хочу, чтобы ты перенес все это в пространство способностей. Свяжи свое представление, свою миссию, свое ощущение целостности и

<m>J?im'- Глава 2

свое сердце со своим разумом. Осознай, что твое умение и способности являются отражением и выражением твоих убеждений и ценностей, твоей целостности, миссии и представления. Твой разум — это способ, каким проявляют себя эти более глубокие структуры. Когда ты полностью осознаешь эти уровни своей личности, как это усиливает и обогащает восприятие тех способностей, которые ты имеешь для реализации своих ценностей, убеждений, целостности и представления?

Джей. Я в большей степени способен быть самим собой и уважать собственную точку зрения. Еще мне легко увидеть другие точки зрения и взглянуть на них все в более и более широкой перспективе. Стало легче понимать другие карты и другие стили мышления. Это как если бы я имел меньше ограничений. Я могу лучше ощущать, куда направляется поток людей и событий, и задавать направление этому потоку.

Р. Д. Теперь я предлагаю тебе пройти вперед, в пространство действий и заново пережить те действия, о которых ты говорил: слушать, задавать вопросы, руководить другими людьми, будучи уравновешенным и прямым, делая жесты в сторону собеседника, дыша более глубоко, говоря более мягко и ясно. Перенеси ощущение своих способностей, убеждений, идентификации и представления в свои действия. Свяжи свои сильные стороны как менеджера с твоим сознанием, сердцем, с твоей миссией и с твоим видением. Изменилось ли что-то в твоем переживании этих действий? Как имеющийся у тебя целостный образ обогатил те конкретные действия, которые ты выполняешь? Возможно, изменилось качество того, что ты делаешь.

Джей. Очень сильно изменилось. Я больше осознаю то, что происходит вокруг меня, то, что я делаю и слышу. Если я что-то объясняю, я знаю, зачем это надо делать. Я испытываю намного более сильное чувство уверенности и значимости моей работы.

Р. Д. Наконец, я предлагаю тебе вернуться в пространство окружения, к тем конкретным «где» и «когда», в вашу штаб-квартиру, в твой офис, в комнату для переговоров, к тем двенадцати людям, с которыми ты взаимодействуешь ежедневно. Приведи свое видение и ощущение цели в соответствие с твоей идентификацией, твое сердце и сознание — с твоими действиями в данном окружении. Как меняется твое восприятие и переживание окружения, если ты приносишь в него

осознание себя частью сети маяков, которые указывают другим лю-

От видения к действию

дям направление в этом окружении? Также перенеси сюда твою веру в важность отношений, в то, что рост прекрасен сам по себе, твое осознание принадлежности, твое убеждение в ценности уважения, поддержки, умения и целостности. Возьми свою способность получать обратную связь от себя самого и других, понимать чужие карты и видеть более широкую перспективу, а также то, что ты имеешь меньше ограничений и способен направлять поток своего опыта. Еще перенеси сюда свою физиологию в состоянии «соответствия», твой мягкий, но ясный голос и ощущение осознанности, уверенности и значимости, которое связано с тем, что ты делаешь. Обрати внимание, как изменяются и становятся богаче твои переживания.

Джей. Я чувствую, что работа может требовать меньше усилий, что я могу быть в большем контакте с окружением и моими сотрудниками. Я больше осознаю свою принадлежность. Я также чувствую, что я могу более творчески подходить к своей работе.

Р. Д. Ты можешь также отметить, что это окружение является тем местом, с которым связаны уважение, поддержка, умение и целостность. Это место, связанное с более широкой перспективой, где есть возможность понимать чужие карты и где ценится рост, независимо от того, есть у него очевидная цель или нет. Это место, которому ты принадлежишь и где ты можешь выйти за старые рамки и ограничения. Это место, где ты можешь дать проявиться своему видению и своим ценностям.

Джей. Да, я думаю, это возможно. Спасибо.

Аплодисменты.

Р. Д. Я нахожу процесс приведения в соответствие по уровням необычайно важной процедурой. Фактически я делаю это каждый день. Например, утром, во время подготовки к эффективному проведению семинара, я представляю себе комнату для семинара и то, как я хочу вести себя в этой комнате. Я также прикидываю, какие способности будут мне необходимы, чтобы быть эффективным ведущим, и какой стиль, какие убеждения и ценности окажут мне наибольшую поддержку. Я также удостоверяюсь, что у меня есть понимание моей идентификации и миссии, т. е. цель, причина, по которой я здесь нахожусь. Затем я подтверждаю свое видение дела всей моей жизни. И затем привожу в соответствие все эти аспекты моего опыта. Это отнимает, как правило, 5-10 минут, но это очень эффективный способ подготовиться к тому, чтобы сделать все, что в моих силах.

^WM- Глава 2

Приведение в состояние соответствия по уровням в группе

Процедура приведения в соответствие по уровням может также использоваться как эффективный инструмент формирования команды или группы. Когда людей объединяют общие видение, миссия, ценности и возможности, они способны работать вместе гораздо более эффективно. Несомненно, именно это является основой того, что известно как командный дух.

Приведение в соответствие по уровням в группе выполняется как расширенный вариант индивидуальной процедуры. После того как каждый участник пришел в состояние «соответствия» (й послужил проводником для другого участника), члены группы могут собраться вместе и обменяться ответами, которые они давали на различных уровнях. Слушая друг друга, участники могут найти нечто общее в том, что они говорят о своем окружении, действиях, способностях, убеждениях, ценностях, роли, миссии и видении. (Имеет смысл выбрать одного человека, который будет записывать общие ответы в блокнот.)

После того как участники обменяются своими ответами на всех уровнях и найдут общие темы, они могут синтезировать персональные ответы, чтобы найти «групповое» видение и миссию. Если группа была изначально сформирована для достижения некой общей цели, участники могут сфокусировать внимание на определении групповых ценностей, способностей и т. д.¹

Я использовал эту процедуру, даже чтобы помочь команде сформировать групповую идентификацию: мы определяли общие ценности и затем пытались определить, к какого рода идентификации могут быть «приплюсованы» данные ценности или выражением какой идентификации они являются. Так же как отдельный человек, группа может определить свою идентификацию через символ или метафору.

Далее приводится бланк, который участники группы могут использовать, чтобы определять и отслеживать свои ответы во время индивидуальной и групповой процедуры приведения в соответствие по уровням.

Данная процедура с успехом применялась в таких компаниях, как «Люфтганза», IBM и «Фиат».

От видения к действию

!9

Бланк для процедуры приведения в состояние соответствия по уровням

Заполните свободное пространство в каждом пункте, завершив ответы на предложенные вопросы, чтобы точно определить область проблемного пространства, связанного с вашей целью или решением, которое вы хотите принять.

1. Каково *окружение*, в котором вы хотите достичь вашей цели или желаемого состояния?

Когда и где вы хотите достичь цели или осуществить действия? Какие внешние условия будут связаны с желаемой целью или действиями?

В условиях _____

2. Какие специфические *действия* связаны с целью или результатом?

Что конкретно вы хотите делать в этих условиях? Какие новые действия связаны с целью?

Я хочу (мы хотим) _____

3. Какие *способности* необходимы, чтобы достичь цели в выбранных условиях?

Как вы будете достигать этой цели или этих действий? Какие способности и когнитивные процессы необходимы или предполагаются, чтобы предпринимать или направлять желаемые действия в этих условиях?

Чтобы достичь этого, я буду (мы будем) использовать мои (наши) способности _____

4. Какие *убеждения* и *ценности* выражает ваша цель, или какие убеждения и ценности будут подтверждены, когда вы достигнете цели в этих условиях?

Какие ценности отражают ваша цель или ваши способности?

_____ хочу (мы хотим) сделать это, потому что я ценю (мы ценим)

ШЗМ# Глава 2 _____

Почему вы будете использовать эти когнитивные процессы или способности, чтобы достичь этой цели? Какие убеждения мотивируют ваши мысли и поступки?

Я верю (мы верим) _____

5. Какова ваша *идентификация* или роль относительно этой цели и связанных с ней убеждений?

Кто вы, если вы используете эти убеждения, ценности, способности и действия в этих условиях? (Если хотите, вы можете использовать в своем ответе метафору или аналогию.)

Я (мы) — _____

Какова ваша миссия в этих условиях?

Моя (наша) миссия — _____

6. Каково ваше ощущение *системы более высокого порядка*, в которой вы действуете?

Каково ваше видение *системы более высокого порядка*, в которой вы выполняете эту миссию?

В рамках более широкого видения эта миссия — _____

%:^ Глава 3

X

ПРИВЕДЕНИЕ В СООТВЕТСТВИЕ УРОВНЕЙ ИЗМЕНЕНИЙ В СИСТЕМЕ

Значение приведения в соответствие для организации

В предыдущей главе мы рассматривали, насколько важен процесс приведения в соответствие для продвижения индивида к его видению. Те же принципы приложимы и к развитию организации и макролидерству.

В настоящее время многие процессы, имеющие отношение к управлению, развитию организации и лидерству, по ряду причин претерпевают глубокие изменения. В течение последних десятилетий структура компаний все больше усложнялась. Это усложнение явилось следствием изменений как внутренних процессов в компаниях, так и внешнего окружения и привело к появлению проблем, с которыми не сталкивались традиционные компании в прошлом.

Благодаря изменениям в технологии, производстве и на рабочих местах, у людей, работающих в компании, постоянно увеличивается степень свободы в принятии решений. Люди, в особенности работающие в области интенсивных технологий, должны выступать в роли

ЮЯШ Глава 3



Рис. 3.1. Различные уровни целей, проблем, средств и ресурсов в организации

экспертов: выносить собственные суждения и принимать технические решения (так как у собственно менеджеров отсутствует для этого необходимая квалификация). Работников больше не рассматривают как «чернорабочих», которые выполняют строго определенные действия и нуждаются в постоянном контроле. И, как следствие, эффективное управление и лидерство требует все более сложных и тонких навыков.

Менеджеры и лидеры больше не могут эффективно руководить, просто принимая решения или отдавая приказы в силу занимаемой ими в корпоративной иерархии позиции. Напротив, они должны стремиться к «кооперации» и заинтересовывать сотрудников в том, чтобы наиболее успешным и эффективным образом выполнить задачу. Чтобы избежать конфликтов и обеспечить оптимальную рабочую обстановку, менеджер должен в большей мере полагаться на убеждение и переговоры, а не на команды и директивы. Другими словами, по мере увеличения степени свободы работников в принятии решений фокус внимания менеджера смещается с организации времени, задач и ситуаций на организацию отношений и систем. Таким образом, *основной акцент в эффективном лидерстве и управлении смещается с содержания на процесс.*

Кроме того, глобализация бизнеса требует совершенно другой концепции управления и обучения внутри организации. Ареной деятельности компании становится весь мир. Различия в культуральных аксиомах, моделях поведения, ценностях — все это должно быть при-

Приведение в соответствие уровней изменений в системе

■ШЪ



Рис. 3.2. Уровни процессов компании

нято во внимание и учтено в повседневной деятельности менеджеров всех уровней (рис. 3.1).

Эффективность системы во многом зависит от сбалансированности ее элементов. Чтобы конгруэнтно инкорпорировать и координировать различные культуральные аксиомы, ценности и контексты, менеджер должен распознать и осмыслить эти элементы, так чтобы получить возможность эффективно действовать в многомерном стиле.

Приведение в соответствие — ключевой аспект эффективного планирования, решения проблем и лидерства. В эффективной системе действия индивидов внутри их микросреды должны соответствовать организационным стратегиям и целям.

Цели организации, в свою очередь, должны соответствовать организационной культуре и миссии внутри макросреды (рис. 3.2).

В организациях присутствуют как иерархические, так и логические уровни взаимодействия. Так, в функциональной системе или организации:

- 1) отношения между членами системы способствуют выполнению задачи;
- 2) имеет место единое понимание уровней, позиций восприятия и временных фреймов, соответствующее проблемному пространству и пространству решения проблемы;

3) имеет место соответствие различных логических уровней, имеющих отношение к задаче;

Ш>ТЯЖ. Глава 3

4) имеет место конгруэнтность и соответствие целей труда людей, вовлеченных в систему (в иерархической, или комплементарной, системе это выражается в свободе, с которой каждая задача делегируется подходящему исполнителю; в системе равных, или симметричной системе, это выражается в свободе, с которой люди могут обсуждать задачи и результаты и достигать по ним консенсуса);

5) действия людей приведены в соответствие с миссией, которая связана с их ролью.

Другими словами, существует множество различных типов приведения в соответствие в зависимости от *задачи* или *отношений*. В связи с задачей можно выделить приведение в соответствие:

- профессионального пространства и пространства восприятия исполнителей с проблемным пространством;
- пространства восприятия исполнителей друг относительно друга;
- уровней задачи или цели;
- уровней коммуникации исполнителей.

С отношениями связано приведение в соответствие:

- различных индивидуальных уровней человека с его ролью;
- уровней опыта между людьми, исполняющими различные роли;
- уровней между различными частями личности.

Чтобы быть эффективным, лидер должен понять отношения между различными уровнями изменений и привести свои действия в соответствие с ними. То есть *цели и действия на индивидуальном уровне должны поддерживать функциональные задачи и стратегии, связанные с ролью, а те, в свою очередь, должны соответствовать корпоративной культуре и идентификации, а также миссии по отношению к системе более высокого уровня.*

Уровни изменений в организации

Любую систему можно рассматривать как подсистему, включенную в большую систему, которая, в свою очередь, включена в систему еще более высокого порядка, и т. д. Из данных отношений между систе-

Приведение в соответствие уровней изменений в системе

МШШ&



Рис. 3.3. Количество элементов системы, которые затрагивает изменение на уровне убеждений и ценностей

мами и подсистемами естественным образом вытекает существование уровней, или иерархии процессов. Уровни процессов внутри социальной системы или организации в принципе соответствуют уровням восприятия и изменений, которые мы выделили для индивидов и групп — окружение, поведение, способности, убеждения и ценности, идентификация и духовность.

Происходящие на каждом следующем уровне процессы все сильнее затрагивают систему. Например, изменение на уровне идентификации связано с гораздо более обширными изменениями в системе (а следовательно, с большим риском), чем изменения на более низком уровне. Гораздо легче произвести какие-то изменения на уровне окружения или поведения, чем изменить убеждения и ценности (рис. 3.3,3.4).

Лидеру важно уметь распознавать проблемы, которые могут появиться на любом из этих уровней. Рассмотрим, например, следую-



Рис. 3.4. Количество элементов системы, которые затрагивает изменение на уровне действий

<math>t_{ii}&

Глава 3

щие утверждения, демонстрирующие, какие препятствия для выполнения проекта могут возникать на каждом уровне.

А. Идентификация: «Я не руководитель проекта».

Б. Убеждения/ценности: «Руководство новым проектом очень трудно и отнимает много времени».

В. Способности: «Я не знаю, как эффективно руководить проектом». Г. Поведение: «Я не знаю, что делать в этой ситуации».

Д. Окружение: «Для завершения проекта недостаточно времени».

Результаты действий лидера также подвержены влиянию Проблем, связанных с различными уровнями. В исследовании, посвященном вопросам лидерства в международной нефтеперерабатывающей компании (Pile, 1988), очень хорошо показаны эффекты взаимодействий на различных уровнях. Руководители, которые не смогли улучшить свой стиль лидерства и повысить рейтинг, оправдывали свою неудачу с помощью следующих аргументов:

А. Идентификация: «Моя роль важной персоны не дает мне проводить время с подчиненными, занимаясь "лидерскими штучками"»; «Изменения были бы карьерным самоубийством».

Б. Убеждения/Ценности: «Не годится покупать исполнительность людей»; «Мы не платим за тренировку и консультирование».

В. Способности: «Я не знаю, каким образом выполнять требования моего начальника и в то же время учитывать нужды подчиненных».

Г. Поведение: «Я не знаю, что сделать, чтобы поднять мой рейтинг»; «Это отнимет время у другой важной деятельности».

Д. Окружение: «Я не особенно беспокоюсь о результатах, пока предполагается, что я узнаю, что происходит. Я работаю здесь четыре года и собираюсь уходить. Очень плохо, что я не смогу увидеть, как тут пойдут дела, но ничего, зато сможет кто-нибудь другой».

По-настоящему эффективное лидерство и изменения в организации требуют способности в какой-то мере распознавать вопросы на каждом из этих уровней и уметь с ними работать. Любой уровень, если он не приведен в соответствие с другими, может породить препятствия к достижению цели, видения или миссии организации.

Например, человек смог сделать что-то новое (поведение) в определенных условиях, но не имеет ментальной модели или карты (спо-

Приведение в соответствие уровней изменений в системе

J^#

способности), которая позволяет ему понять, как продолжать делать новое в изменившихся условиях.

Также возможно, что человек способен быть новатором, но не ценит новшества, не считая их чем-то важным или необходимым, так что редко пытается их достичь. Кроме того, даже если человек обладает соответствующими способностями и убежден в важности этого, он не всегда воспринимает себя как того, кто исполняет роль или имеет идентификацию новатора.

Для организации, как и для отдельного человека, важно привести в соответствие все уровни на пути реализации своего видения.

Пример неудачного приведения в соответствие по уровням в организации

Убедительный пример последствий, к которым приводит неудачное приведение в соответствие по уровням, — ситуация в *Xerox personal computer*. Большинство читателей, несомненно, знают, что такое компьютерная мышь, но многие, вероятно, никогда не слышали о персональном компьютере *Xerox*.

Рассмотрим следующий вопрос: «Кто придумал мышь?». Большинство людей думает, что это устройство было разработано в *Apple Computer. Macintosh* действительно является продукцией

компании *Apple*, но *Xerox* потратил около двух миллиардов долларов, разрабатывая *STAR*, предшественник *Macintosh*, даже если они и не понимали, что делали это. То, что с ними произошло, наведет вас на некоторые размышления о том, как приведение в соответствие (или не приведение) влияет на судьбу компании.

В начале 1980-х годов Джон Гриндер, Ричард Бэндлер и я консультировали компанию *Xerox*, и я помню, как видел всех разработчиков в их исследовательском центре в Пало-Альто. В то время *Xerox* находился в довольно интересной ситуации. (Это также демонстрирует, какой мощной силой может оказаться корпоративное «программирование».) Если вы спросите об идентификации, или метапрограмме компании *Xerox*, то она будет звучать примерно так: «Как я могу сделать копию лучше?» Это «программа», которая подразумевает «создание подобия чего-либо желаемого и уже существующего». Они делают копировальные машины.

ШШШШ. Глава 3



Рис. 3.5. Новые способности, которые не совпадают с существующей идентификацией организации

Тем не менее они недавно столкнулись с проблемой. Один из их исследователей зашел в штаб-квартиру *Los-Angeles Times* и не увидел на столах ни одной бумаги. Он был в редакции крупной газеты, где все работали с компьютерами и электронной почтой.

Эта информация запустила другую «программу», отличную от прежней. Они стали изучать перспективы и «противостоять будущим неприятностям». То есть они стали представлять все беды, которые могут произойти, если они не изменятся. Что случится с компанией, которая существует, потому что люди делают копии, если через десять лет в офисах не останется ни одной бумаги?

Итак, компания *Xerox* приступила к действиям по предотвращению грядущих неприятностей и начала работы по всем направлениям в области персональных компьютеров. Проблема состоит в том, что когда вы говорите: «*Xerox*», — многим ли людям приходит в голову мысль о персональных компьютерах? Большинству — не приходит. Люди думают о светокопиях. Да, *Xerox* пытался разрабатывать компьютеры, но это не совпадало с его идентификацией, корпоративными ценностями, даже с корпоративными способностями. Они начали исследовать и разрабатывать нужные способности, но не обеспечили разработкам в области персональных компьютеров поддержку со стороны остальных структур компании (рис. 3.5).

Мы сказали им, что, по нашему мнению, они пытаются совершить слишком большой скачок. Они пытаются создать совершенно новую идентификацию, но часто случается так, что когда компания пытается произвести изменения на этом уровне, возникает конфликт со старой идентификацией и ценностями. И именно это произошло с компанией *Xerox*.

Приведение в соответствие уровней изменений в системе

Хотя большинство людей никогда не слышало о персональных компьютерах производства компании *Xerox*, те все же сделали одну модель и попытались продавать ее. То, что произошло, было очень интересно. Оно показывает, как сильны программы, существующие на уровнях убеждений и идентификации, и как они работают в компании.

Вот пара примеров.

1. Когда они представляли свой персональный компьютер в компании, они заставили кого-то одеться так, как человек, который изобрел первую копировальную машину. Тот умер около пятнадцати лет назад, и было что-то болезненно неприятное в том, что его подняли из могилы. Они заставили его представлять компьютер так, как будто это лучшая и самая новая версия копировальной машины: «Эта копия лучшая из тех, которые я когда-либо пробовал сделать».

2. Образ, который они использовали для рекламы компьютера, — монах! Конечно, когда вы думаете о высоких технологиях, монах — это не совсем то, что приходит вам на ум. Что делал монах? Он сидел и копировал рукописи. Компания *Xerox* полностью находилась в тисках своей метапрограммы и не заметила, что данный образ не отвечает ожиданиям их целевой аудитории.

Итак, предшественник *Macintosh* начинался как идея в отделе исследований и развития. Поначалу он не представлял угрозы ни для кого. Эта была какая-то ерунда, которой занимались в исследовательском центре. Сотрудники центра могли приходить на работу в джинсах и с длинными волосами. В тот период развития компьютерных технологий если человек не носил длинные волосы и бороду, так все сомневались, что он действительно разбирается в своем деле. Если кто-то приходил в галстуке и чисто выбритым, все начинали удивляться, неужели он действительно способен работать с компьютерами.

По мере того как с целью избежать будущих неприятностей начали увеличиваться инвестиции в эту новую технологию, в компании *Xerox* развивалось убеждение, что компьютеры необходимы им, чтобы выжить. И они попытались сделать это частью своей идентификации.

По мере того как это происходило, начались определенные изменения в исследовательском центре в Пало-Альто. Руководители компании сказали: «Если вы становитесь серьезным подразделением компании *Xerox*, вы должны соответствовать нашей идентификации: /

ИЗЗВ

<gg^7ffiP_____fJl^2^J.

Рис. 3.6. Конфликт на уровне идентификации может возникнуть тогда, когда новые способности и ценности приводят к появлению идентификации, которую не удастся согласовать с актуальной идентификацией

сбрейте ваши бороды, постригите волосы и наденьте галстуки». Они даже заставили сотрудников центра начинать работу точно по часам, что уже совершенно нелепо, если вы хоть что-то знаете о разработчиках компьютерных технологий.

Посмотрите, насколько сильно это не соответствовало ментальным программам исследователей. Прежде всего, исследователи и разработчики склонны свысока относиться к прошлому или настоящему порядку вещей и хотят создать в будущем нечто отличное от него. Далее, разработчики хотели иметь собственную идентификацию, а не быть включенными в качестве маленькой части в гигантскую идентификацию корпорации. Они хотели быть ее главной частью (рис. 3.6).

Так что когда к ним зашел Стив Джобс и сказал, что собирается сделать компьютерные технологии центром идентификации компании *Apple* и использовать эту идентификацию как часть видения, которое позволит изменить мир, как вы думаете, какой выбор сделали исследователи? *Apple* создал культуру, соответствующую их стилю работы. Исследователи уже находились в конфликте с идентификацией компании *Xerox*, маленькой частью которой они должны были оказаться. И когда они узнали, что могут стать корпоративным символом *Apple* и *Macintosh*, разумеется, они вцепились в эту возможность. Мораль здесь та, что в организации вы можете столкнуться с самыми различными реакциями людей, когда переходите с одного уровня изменений на другой.



Приведение в соответствие уровней изменений в системе
лишь

Мы посоветовали компании *Xerox* подойти к ситуации по-другому, как они, кажется, в конечном итоге и поступили. Мы посоветовали им не перескакивать в область персональных компьютеров, а развиваться в рамках своей собственной идентификации, например, начать применять компьютерные технологии в их собственных копировальных машинах. Если вы боитесь, что в будущем не останется никаких бумаг, — разрабатывайте устройства, которые будут сканировать изображения и вводить информацию в компьютеры, вместо того чтобы тратить деньги на разработку персональных компьютеров. Развивайте технологии, которые будут больше соответствовать тому, чем вы уже являетесь. *Xerox* также сменил рекламный образ — с монаха на Леонардо да Винчи, который куда больше отвечал представлениям о творчестве и инновациях.

Итак, изменения на уровне способностей и поведения («как» и «что») часто вызывают изменения или требуют согласования на уровне ценностей, идентификации и видения («почему», «кто» и «кто еще»).

Иллюстрация различных уровней процесса в применении к развитию организации

Один из способов убедиться в наличии согласования на всех уровнях и избежать противоречий, которые могут возникнуть в процессе изменений, — это эффективное нахождение пути и организационное развитие. Сюда входит изучение отношений между различными уровнями как взаимодействующими процессами.

Рассмотрим в качестве примера гипотетический случай *Minerals Group* — крупной международной нефтяной компании. Группа в целом имеет некую идентификацию, сформулированную в их миссии. Эта идентификация выражается в форме базовых ценностей, которые связаны с ключевыми способностями компании. Эти ценности и способности определяют действия, предпринимаемые компанией (такие, как добыча, переработка, доставка и т. д.), и окружение, в котором происходит ее деятельность. Отношения между различными уровнями можно представить в виде диаграммы (рис. 3.7).

В этом выдуманном примере миссия группы могла быть выражена через три базовые ценности: прибыль, продуктивность, экология. Базовые ценности могли быть связаны с несколькими ключевыми

3-3184

<ШЛМт Глава 3

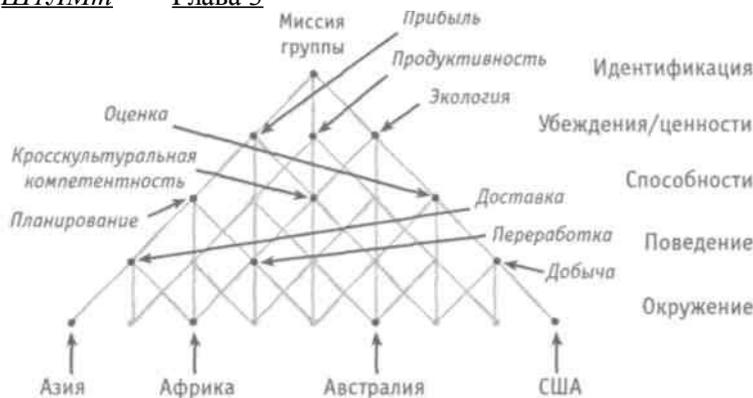


Рис. 3.7. Пример отношений между «вложенными» уровнями процессов способностями, такими как планирование, кросскультуральная компетентность и оценка. Конкретные способности имеют тенденцию сближаться с одной базовой ценностью, хотя могут поддерживать и несколько ценностей. Так, способность «планирование» более непосредственным образом связана с ценностью «прибыль», чем с кросс-культуральной компетентностью. Способность «оценка» имеет более прямое отношение к ценности «экология», чем «планирование», и т. д. (рис. 3.8).

Ключевые способности могут также поддерживать совершение *Minerals Group* определенных действий в определенном окружении и гарантировать, что эти действия будут соответствовать базовым ценностям. Например, планирование позволит гарантировать, что доставка обеспечит прибыль. Аналогичным образом, оценка позволит определить, является ли добыча экологичной, и т. д. (рис. 3.9).



Рис. 3.8. Определенные способности связаны с определенными базовыми ценностями более тесно, чем с другими

Приведение в соответствие уровней изменений в системе

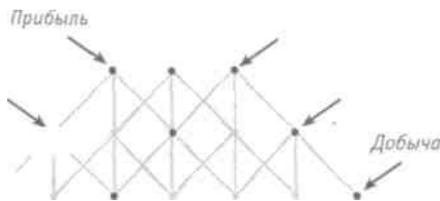
"Ч/цУ^Р^

Экология

Планирование

Оценка

Доставка Л,



Ценности
Способности
Поведение

Рис. 3.9. Способности связывают действия с ценностями

Из рисунка также видно, что определенные действия могут быть связаны с определенным окружением. Например, доставка может в большей степени являться проблемой в Азии или Африке (из-за трудности транспортировки), чем в США. Добыча, в свою очередь, является большей проблемой в США (из-за общественного мнения и законодательных ограничений), чем в Азии или Африке (рис. 3.10).

Один из стратегических выводов из данной концепции — то, что проявление миссии группы в конкретном окружении может осуществляться по определенному сетевому «пути». Так, имея миссию и конкретное культурное и физическое окружение, можно определить «точки напряжения» в различных частях сети. Например, успешное проявление ценности «продуктивность» в Зимбабве может требовать определенных способностей и действий. Так, чтобы поддержать или увеличить продуктивность в данных условиях, может потребоваться изменение или улучшение кросскультуральной компетентности и переработки (рис. 3.11).

Чтобы достичь желаемого состояния относительно миссии группы в каком-то культурном и физическом окружении, может возникнуть необходимость обращаться к различным путям или «точкам напряжения» в зависимости от актуального состояния окружения. Другими словами, может оказаться так, что *Mineral Group* для достижения

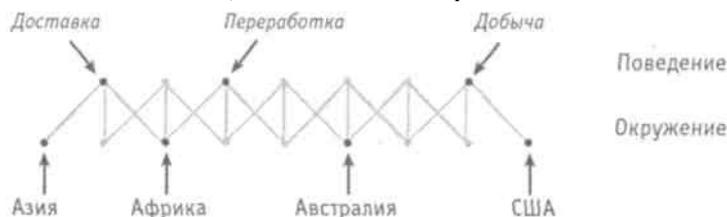


Рис. 3.10. Определенные действия связаны с определенным окружением

Глава 3



Рис. 3.11. Пример «пути», включающего разноуровневые процессы, необходимые для проявления миссии группы в определенном окружении

желаемого состояния в Африке, наравне с продуктивностью, кросс-культуральной компетентностью и переработкой, придется развивать прибыль, планирование и доставку (рис. 3.12).

Другой вывод, который можно сделать из сетевой модели, — то, что в различном окружении для проявления одних и тех же базовых ценностей могут потребоваться разные способности и действия. Так, для увеличения прибыли в США такие способности, как «реклама» и

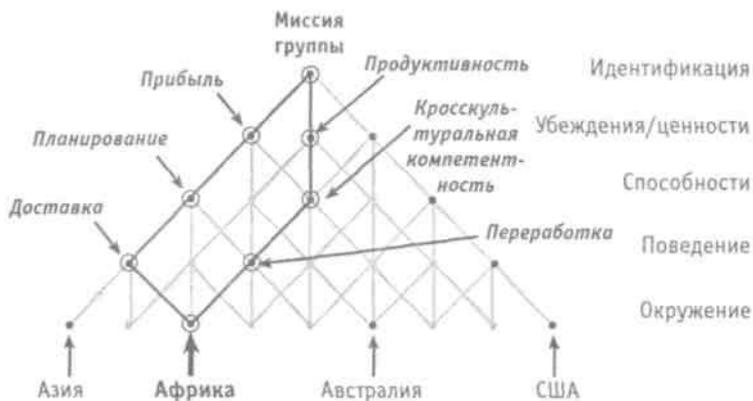


Рис. 3.12. Пример «множественных путей», необходимых для достижения успеха в определенных условиях

Приведение в соответствие уровней изменений в системе

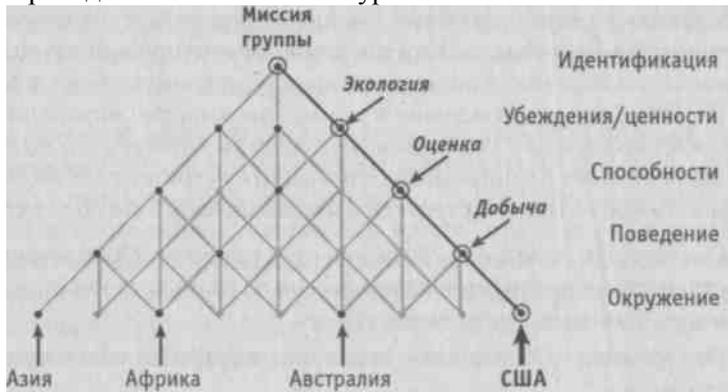


Рис. 3.13. Пример других «точек напряжения», к которым следует обращаться для проявления миссии группы в другом окружении

«связи с общественностью», могут оказаться более релевантными, чем «планирование».

Далее, различные условия среды или культуры требуют различных путей, или, другими словами, продуцируют различные «точки напряжения» в сети. Эти различные точки напряжения могут требовать усиления или развития определенных ценностей, способностей и/или действий для достижения успеха в выбранном окружении.

Так, в нашем примере реализация миссии группы в США может потребовать стратегии, в большей мере ориентированной на экологию, оценку и добычу, чем на прибыль, планирование и доставку (рис. 3.13).

Для эффективной разработки стратегии и «нахождения пути» необходимо принимать во внимание взаимодействие и соответствие всех элементов сети. Здесь необходимо также учитывать те «пути» и «точки напряжения», которые могут появиться при достижении желаемого состояния в конкретном окружении.

Основы эффективного «нахождения пути»

«Создание мира, к которому хотят принадлежать люди», требует умения находить пути к нашему видению и создавать структуры, которые будут поддерживать движение по намеченным путям.

«Макро-

III Глава 3

лидерские» навыки включают умение определять пути и культуру, которые позволят создать «организацию, ориентированную на достижение желаемых ею целей», способную реализовать общее видение. По Николсу, «нахождение пути можно коротко определить как нахождение дороги к успешному будущему». Сделать это можно через эффективное планирование и разработку стратегии. Чтобы сформировать эффективную стратегию или план, необходимо следующее:

А. Определить целевое проблемное пространство. Проблемное пространство формируется из процессов на разных уровнях, которые могут влиять на состояние системы.

Б. Определить «состояния» движения внутри проблемного пространства:

- состояние в настоящее время;
- желаемое состояние;
- последовательность переходных состояний, образующих путь к желаемому состоянию.

В. Определить операторы (и операции), которые изменят состояния таким образом, чтобы позволить:

- двигаться к желаемому состоянию;
- избежать препятствий/сопротивления.

Разработка стратегии (в противоположность решению проблем) начинается с определения желаемого состояния. Затем состояние в настоящее время оценивается относительно желаемого состояния, чтобы определить последовательность переходных состояний, ведущих к желаемому состоянию. Следующая стадия разработки стратегии включает в себя определение разрывов и потерянных связей между шагами в найденной последовательности. Последняя стадия включает определение операторов и операций, необходимых, чтобы осуществить изменение состояния в настоящее время в направлении желаемого состояния.

Таким образом, схема «нахождения пути» состоит из трех основных компонентов:

- 1) общее определение желаемого состояния и оценка состояния в настоящее время с целью определения разрыва между ними и его преодоления в результате прохождения пути;
- 2) оценка ключевых областей и уровней потребностей и вопросов, к которым будут обращаться при прохождении пути;

Приведение в соответствие уровней изменений в системе

ШОА1&>



3) определение организационной стратегии и структуры, которые с наибольшей вероятностью будут способствовать движению вдоль пути и появлению желаемого состояния.

Для создания эффективной стратегии желаемое состояние и состояние в настоящее время следует оценивать относительно нескольких ключевых уровней процессов. Бланки для желаемого состояния и состояния в настоящее время, приведенные дальше, позволяют осуществить их базовый анализ относительно релевантных уровней изменения. В этих бланках приведены примеры ключевых вопросов, которые следует задавать на начальной стадии «нахождения пути». Их можно заполнять как индивидуально, так и в группе.

Бланк желаемого состояния

1. Каково ваше видение?
2. Каковы ваши желаемые идентификация и миссия?
3. Каковы базовые ценности, необходимые для выполнения миссии (например, обслуживание, качество, прибыльность и т. д.)?
4. Каковы ключевые способности, необходимые для выполнения миссии и отвечающие базовым ценностям (например, исследование и разработка, планирование, оценка и т. д.)?

{ШЖТШК Глава 3

5. Каков набор действий, выражающих вашу миссию и ценности (например, маркетинг, производство, доставка и т. д.)?
6. Каково, в общем виде, окружение/контекст, в котором вы хотите действовать (например, США, Азия, Австралия и т. д.)?

Бланк состояния в настоящее время

1. Какова в настоящее время формулировка вашей миссии/идентификации?

В каком направлении (если таковые имеются) необходимо изменить или расширить формулировку миссии?

2. Каковы в настоящее время ваши ценности?

Какие ценности (если таковые имеются) должны быть усилены, выведены на первый план или добавлены?

Приведение в соответствие уровней изменений в системе 3. Какие способности вы используете в настоящее время?

Какие способности (если таковые имеются) упущены или должны быть развиты?

4. Какие действия в настоящее время вы предпринимаете?

Какие новые действия (если таковые имеются) необходимо предпринять?

5. Каково, в общем виде, окружение/контекст, в котором вы в настоящее время действуете?

Какое окружение (если таковое имеется) должно быть расширено, на каком следует сфокусировать

внимание или какое добавить?

Культура против культа — определение организации

Заполнение бланков желаемого состояния и состояния в настоящее время поможет получить представление о том пути, которому нужно следовать, чтобы достичь «успешного будущего», и о тех вопросах,

^JZ»: Глава 3

которые нужно будет решать по мере продвижения. После того как путь определен, следующий вопрос макролидерства — «создание культуры». Наличие сильной и понятной культуры, которую разделяют все сотрудники, — это наиболее эффективный способ избежать неконгруэнтности и конфликтов, легко возникающих в организации (например, ситуация в компании *Xerox*, описанная в этой главе).

По Николсу, создание культуры подразумевает «объединение людей в организацию, имеющую цель, т. е. такую, которая способна двигаться по намеченному пути или полностью использовать имеющиеся возможности». Николе идет дальше, утверждая, что культура строится путем «ответа на следующие вопросы: что собой представляет организация в целом? где в ней мое место? как меня оценивают? что от меня ожидают? почему я должен быть ей привержен?» Ответы на эти вопросы приходят в процессе определения: а) представления; б) миссии; в) пути или стратегии; г) структуры организации.

Видение и миссия организации — это ответы на вопросы: что собой представляет организация в целом? почему я должен быть ей привержен?

Путь и структура позволяют ответить на вопросы: где в этой организации мое место? что от меня ожидают? как меня оценивают?

Между прочим, только ответ на *все* эти вопросы отличает культуру от культа. При культе (а я видел много культов в бизнесе) ценности и нормы догматически спускаются «сверху», причем без всяких объяснений, за исключением некоторых случаев, когда есть какие-то люди, «приближенные к власти».

Культура — это то, что формируют и разделяют все люди, принадлежащие к организации или социальной системе. И при том что культура, несомненно, берет начало в отношениях людей внутри организации или социальной системы, она в конечном итоге определяется отношениями данной системы с системой более высокого уровня.

Одной из самых больших ошибок, которую, по моим наблюдениям, совершают организации, является исключение их отношений с системой более высокого уровня из формулировки видения и миссии. Например, утверждение: «Наша миссия — быть профессиональной организацией, которая обеспечивает и поддерживает своих членов», — это не видение и не миссия. Это в лучшем случае формулировка идентификации. Миссия и видение не замкнуты на «самообслуживание», напротив, они определяют роль индивида или организации относительно чего-то большего, чем они сами. Именно служение

\

Приведение в соответствие уровней изменений в системе

чему-то, что находится вовне, дает цель и формирует целеустремленную организацию.

Итак, создание культуры включает ответ на следующие основные вопросы.

1. Каково *видение* более высокого порядка для данной организации?
2. Какова *миссия* организации относительно этого видения и сообщества, которому она служит?
3. Каким *путем* будет следовать организация, или какой *стратегии* придерживаться, чтобы выполнить свою миссию?
4. Какова *структура* организации в терминах ключевых задач и отношений, необходимых для осуществления этой стратегии?

Меня привлекали к участию в формировании многих организаций, и я всегда использовал в качестве руководства эти базовые вопросы. Ниже приведены примеры формулировки миссии в двух из этих организаций — Всемирном обществе здоровья НЛП (*NLP World Health Community*) и Университете НЛП. Всемирное общество здоровья НЛП — организация, которую я основал вместе с моими коллегами и соавторами Тимом Халлбомом и Сузи Смит. Университет НЛП — организация, созданная мной вместе с моими коллегами и соавторами Тоддом Эпштейном и Джудит Делозье.

В обоих случаях мы работали в команде и проводили много времени, обдумывая ответы на эти вопросы, причем не только с нашей собственной точки зрения, но и с позиции потенциальных членов организации и сообщества, которому она предназначена служить. Только после того как мы

достигали консенсуса между собой по всем этим вопросам, мы приступали к практическим шагам по реализации нашего проекта. Оба эти видения сейчас являются процветающими международными тренинговыми организациями.

Пример 1. Всемирное общество здоровья НЛП

Видение Всемирного общества здоровья НЛП было таким: это всемирная сеть людей, имеющих необходимые знания и работающих в различных областях, связанных с заботой о здоровье и благополучии других людей. Эти люди используют свои способности, работая по выбранной ими специальности, и в то же время разделяют язык и модели НЛП.

Альберт Эйнштейн утверждал: «Все средства оказываются лишь тупым инструментом, если в них нет дыхания жизни». Важная часть

iiiiii

Глава 3

видения Всемирного общества здоровья НЛП — помочь трансформировать «тупые инструменты» медицины и здравоохранения в «орудия духа».

Миссия Всемирного общества здоровья НЛП — помочь созданию в мире большего количества возможностей в области здравоохранения посредством НЛП. Это будет осуществляться путем создания самоорганизующейся и саморазвивающейся сети людей, которые выполняют свою миссию, работая в области здравоохранения, и используют технологии НЛП в своей работе. Члены этого сообщества, используя методологию, навыки и инструменты НЛП, хотят изменить существующие убеждения о здоровье и помогут людям научиться мобилизовать и активизировать заложенные в них природой способности для выздоровления.

Стратегия Всемирного общества здоровья НЛП — сформировать инициативную группу людей, желающих быть лидерами в выбранной ими области деятельности. Лидером в данном случае называется тот, кто привержен этой идее и имеет навыки для «создания мира, к которому хотят принадлежать люди». Таким образом, лидерство в данном сообществе будет развиваться через демонстрацию возможностей НЛП в области обретения здоровья и благополучия.

Структура Всемирного общества здоровья НЛП и организации «Тренинг в области здравоохранения» (*Health Certification Training*) подобна структуре естественного процесса исцеления и будет поддерживать несколько уровней участия. Мы видим наше сообщество расширяющимся через организацию международных центров здоровья НЛП или институтов, которые будут служить местом концентрации и источником ресурсов (таких, как звукозаписи, книги, статьи, компьютерные страницы, исследования и службы, имеющие отношение к применению методов НЛП в области здравоохранения). Сообщество также будет предлагать поддержку и сетевые возможности и установит международную сеть Интернет-ресурсов.

Пример 2. Университет НЛП

Наше *видение* — создание среды, в которой профессионалы с различным образованием могут развивать как базовые, так и усовершенствованные навыки в НЛП, применительно к их собственной профессии. Структура будет построена таким образом, чтобы эти люди могли как фокусироваться на специфических прикладных аспектах, так и получать более общие знания.

Приведение в соответствие уровней изменений в системе

Миссия Университета НЛП — создать организационную структуру, которая обеспечит людей, интересующихся развитием глобального потенциала системного НЛП, руководством, тренингом, культурой и поддержкой. Сюда входит исследование и развитие новых приложений, инструментов и моделей НЛП, а также осуществление профессионального тренинга и оценки в существующих навыках и технологиях НЛП.

Стратегия Университета НЛП включает увеличение количества и разнообразия НЛП-тренингов и материалов в различных областях применения. Каждая область применения НЛП определяется как сочетание: 1) того, какие средства и навыки НЛП будут использоваться; 2) того, кому они предназначены; 3) того, какие цели при этом поставлены и какие результаты ожидаются. Таким образом, люди будут получать практические навыки НЛП в той области, которая соответствует их профессиональным интересам.

Структуру Университета НЛП образует большое количество независимых друг от друга курсов и учебных модулей.

1. Основной курс включает обучение навыкам НЛП на трех уровнях — базовый, продвинутый и заключительный/высший, — каждый продолжительностью примерно десять дней.

2. Прикладные модули, обучающие базовым и усовершенствованным навыкам применения НЛП-техник в области творчества, здравоохранения, бизнеса и организационного развития.

3. Учебные модули с выдачей сертификата Практика и Мастер-практика, включают комбинацию основных курсов и прикладных пакетов.
4. Курсы обучения тренеров, длительностью от десяти до четырнадцати дней каждый.
5. Индивидуальные прикладные курсы на базовом и усовершенствованном уровнях.

Приведение в состояние соответствия для членов организации

По мнению Николса, результатом «нахождения пути» и «создания культуры» должно стать формирование «приверженности организации» у ее членов. Другой способ облегчить выполнение этой задачи —

ШАЭСЭ

§*/:Ш Глава 3

приведение в состояние соответствия по уровням в группе, процесс, описанный в конце предыдущей главы. Приведение в соответствие в группе включает нахождение и определение совпадений в ответах между членами группы — особенно в том, что касается убеждений, ценностей, идентификации, миссии и видения. По аналогии с созданием состояния соответствия для индивида этот процесс в группе осуществляется по следующим основным шагам:

- 1) определение окружения для данного проекта или цели;
- 2) определение действий, выполняемых в этом окружении;
- 3) определение способностей, необходимых, чтобы выполнять эти действия;
- 4) выяснение убеждений и ценностей, необходимых, чтобы поддерживать эти способности и действия;
- 5) формулировка описания (или метафоры) для ролевой идентификации, которую выражают эти убеждения, ценности, способности и действия;
- 6) определение видения и миссии, которым служит эта идентификация;
- 7) проверка того, что все уровни связаны друг с другом и поддерживают друг друга.



Глава 4

СОЗДАНИЕ БУДУЩЕГО

Превращение мечты в реальность

После того как установлен путь от видения к действию и определены миссия, стратегия и структура организации, задача лидера — решить, как пройти путь к желаемому состоянию. Когда я разговаривал с лидерами высшего звена в бизнесе, один из вопросов, которые я задавал, касался того, каким образом им удастся двигаться к будущему, сталкиваясь с неопределенностью и сложностями. Один из них ответил:

— Вы, безусловно, не сможете делать этого, пытаясь прогнозировать будущее. Будущее слишком сложно и неопределенно, чтобы его можно было предсказать.

— И что же делать? — спросил я.

— Творите его, — был ответ. Несколько озадаченный, я спросил:

— Как именно вы творите будущее?

— Я непрерывно иду путем последовательного приближения, пока не достигаю критической точки.

Замечание о «последовательном приближении» как способе реализации видения, как мне кажется, выражает суть навыков стратегического мышления, необходимых для достижения цели. И вероятно, никто не использовал этот навык полнее, чем Уолт Дисней.

^ШШШ Глава 4

Дисней является символом способности создать успешную компанию, основанную на постоянном усовершенствовании и инновациях. Он персонифицирует процесс превращения видения в конкретную и осязаемую реальность путем организации и планирования. Способность Уолта Диснея связать свое новаторское видение с успешной деловой стратегией и запросами людей позволила ему создать империю развлечений, которая продолжает существовать и спустя десятилетия после его смерти.

Между прочим, выбранный Диснеем способ выражения — мультипликационные фильмы — некоторым образом характеризует фундаментальный процесс эффективного лидерства как такового: способность взять видение, которое существует только в воображении, и придать ему физическую форму, которая непосредственно и позитивно влияет на опыт других людей.

Мечтатель, реалист и критик

Одной из важнейших особенностей уникального гения Уолта Диснея была его способность сочетать характеристики различных *позиций восприятия*. Понимание этой ключевой особенности стратегии Диснея пришло после знакомства с высказыванием одного из его аниматоров, что «на самом деле было триразных Уолта: мечтатель, реалист и "вредитель". Вы никогда не знали, с кем из них будете иметь дело».

Это касается не только Диснея, но и вообще любого творческого процесса и эффективного планирования. Создание любого эффективного плана подразумевает координацию трех позиций: мечтателя, реалиста и критика. Мечтатель без реалиста не сможет дать идее осязаемое воплощение. Критик и мечтатель без реалиста увязнут в нескончаемом конфликте. Мечтатель и реалист могли бы что-то создать, но без критика это может оказаться не слишком хорошей идеей. Критик в отсутствие реалиста и мечтателя окажется просто «вредителем».

Позитивная роль критика — помочь развить и очистить результаты творческого процесса. Можно привести в качестве примера анекдотическую историю об одном руководителе, который очень гордился своей способностью предлагать новаторские идеи, но которому явно не хватало умения взглянуть на проблему с позиции реалиста и критика. Сотрудники компании говорили о нем: «Он выдает по идее в минуту... и некоторые из них хороши».

Создание будущего ШМЯШёШ

Основная идея состоит в том, что эффективное планирование является синтезом различных процессов или фаз. Мечтатель необходим для создания новых идей или целей. Реалист необходим, чтобы придать идеям конкретную форму. Критик необходим для фильтрации и очистки идей. Конечно, каждая из перечисленных позиций представляет целостную стратегию мышления саму по себе, и эти стратегии гораздо чаще вступают в конфликт друг с другом, чем оказывают друг другу поддержку.

Мы должны более глубоко исследовать то, что позволяло Диснею методично переходить от одной стратегии к другой, прежде чем сможем применять это умение на практике. Например, как Дисней пользовался воображением («мечтатель»), методично переводил фантазии в осязаемую форму («реалист») и выносил критические суждения («вредитель»), чтобы эти конкретные результаты стали признанной классикой?

Я детально исследовал когнитивные процессы Диснея в моих книгах «Стратегии гениев»¹ (*Strategies of Genius, Vol. I*) и «Навыки для будущего» (*Skills for the Future*). Поскольку такой уровень детализации здесь неуместен, чтобы дать представление о том, как Дисней претворял мечты в реальность, можно привести несколько ключевых высказываний, которые он сделал по поводу собственной стратегии.

Обзор стратегии Диснея

Вероятно, наиболее доходчивое объяснение того, как «мечтатель», «реалист» и «критик» работают вместе, можно найти у Диснея: «Сценарист должен очень ясно представить себе, как следует расположить каждый фрагмент истории. Он должен чувствовать каждое выражение, каждую реакцию. Он должен взглянуть на нее с достаточного расстояния, получить "взгляд со стороны"... чтобы увидеть, нет ли в ней несостыковок, чтобы увидеть, будут ли его персонажи

интересны, тронут ли они аудиторию. Он должен также стараться *увидеть*, что действия его персонажей вызывают интерес».

Первая часть этого высказывания описывает отношения между «мечтателем» и «реалистом». И понятно, что «взгляд со стороны» относится к ведению «критика».

Дилтс Р. Стратегии гениев / Пер. с английского. В 3 т. Т. 1. — М: Независимая фирма «Класс», 1998.

**^А:*III Гядва **

В данном высказывании можно, очевидно, выделить три различные позиции.

1. «Мечтатель» — видение, история в целом.

Сценарист должен очень *ясно представить* себе, как следует расположить каждый фрагмент истории.

2. «Реалист» — чувства и действия, ассоциирован, движение. Он должен *чувствовать* каждое выражение, каждую реакцию.

3. «Вредитель» («критик») — позиция наблюдателя, удаление.

Он должен взглянуть на нее с достаточного расстояния, получить «взгляд со стороны».

А. Оценка проекта в целом: увидеть, нет ли в ней несостыковок.

Б. Оценка персонажей и отношений:

увидеть, будут ли его персонажи интересны, тронут ли они аудиторию.

В. Оценка конкретных действий:

он должен также стараться увидеть, что действия его персонажей вызывают интерес.

Диснеевский «взгляд со стороны» обеспечивает то, что называют *двойным описанием* события.

Двойное описание дает нам важную информацию, которая может быть потеряна, если смотреть только с одной позиции. Подобно тому как разница в изображении, получаемом каждым глазом, дает нам двойное описание окружающего мира и позволяет воспринимать глубину, у Диснея двойное описание необходимо для придания «глубины» результатам его собственного творчества.

Особый интерес представляет упоминание, что «взгляд со стороны» возникает, если смотреть с достаточного расстояния. Если смотреть со слишком близкого расстояния, можно оказаться под сильным влиянием другой позиции восприятия. В то же время, возможно и обратное влияние.

Если «вредитель» находится слишком близко к мечтателю и реалисту, он может подавлять видение мечтателя и вмешаться в планирование реалиста.

Одной из сильных сторон Диснея как реалиста была способность разделять свои мечты на последовательность поддающихся управлению этапов. Фактически именно Дисней первым использовал процесс раскадровки (который теперь используется всеми крупными кинокомпаниями). Раскадровка подобна оглавлению в книге — это

Создание будущего *ШШ&Тй*

последовательность набросков всех критических событий, которые имеют место в сценарии фильма. Раскадровка в сущности является процессом анимации, но в другом масштабе. Сама по себе анимация также начинается с прорисовывания картинок, представляющих критические точки данного движения. Эти рисунки обычно делает главный аниматор. После того как определены ключевые моменты, все остальные рисунки, заполняющие промежутки между этими «верстовыми столбами», выполняют младшие аниматоры. Дисней просто перевел процесс разделения и выстраивания последовательности на более высокий уровень — став своего рода «метааниматором».

Процесс раскадровки является очень мощным средством организации и планирования, и его можно использовать в процедуре создания фильма на любом уровне. С точки зрения стратегии, процесс раскадровки с использованием разделения и выстраивания последовательности критических моментов необходим для достижения желаемого результата не только в киноиндустрии. Его можно использовать при планировании в любой другой области: при планировании и организации деловых проектов, обучающих семинаров, книг, терапевтических сессий, компьютерных программ и т. д.

Этапы стратегии

Если объединить то, что говорил Дисней о навыках мышления «сценариста», с другой имеющейся у нас информацией о его творческом процессе, становится очевидным, что этот процесс у Диснея протекал в зрительном воображении, но также требовал синтеза всех чувств. Мечтатель фокусируется на «большой картине» и склонен полагать, что все возможно. В целом мечтатель имеет тенденцию ориентироваться на отдаленное будущее. Это подразумевает мышление в категориях картины большего размера и деления на большие отрезки, чтобы создать новые

альтернативы и возможность выбора. На этом уровне происходит в первую очередь фокусировка на создании содержания или на вопросе «что», касающемся плана или идеи.

Диснеевский процесс «реализации» его мечты осуществлялся путем нахождения физического облика для воображаемых персонажей и путем разделения мечты на части. Реалист действует, «как если бы» осуществление мечты было возможно и фокусируется на определении действий по последовательному приближению к достижению мечты. Реалист в большей степени ориентирован на действия в сво-

?mIII Глава 4

ем продвижении вперед к будущему и оперирует более короткими временными фреймами, чем мечтатель. Реалист часто фокусируется на процедурах и операциях. На этом уровне в первую очередь дается ответ на вопрос «как» применительно к плану или идее.

Процесс критического осмысления у Диснея подразумевал отдаление от проекта на определенную дистанцию и взгляд на него со стороны, с точки зрения зрителей или покупателей. Критик хочет избежать проблем и подтвердить качество идеи или плана, для чего применяет логические критерии разных уровней и тестирует план с помощью возможных «что если». Критик использует логический анализ, чтобы определить, что может пойти не так и чего следует избегать. Критик оперирует как короткими, так и длительными временными интервалами в поисках потенциальных источников проблем в прошлом и будущем. На этом уровне внимание сосредоточено в первую очередь на вопросе «почему» применительно к плану.

Эффективное планирование подразумевает определение последовательности промежуточных состояний, ведущих к цели через обратную связь, и управление ими. Диснеевские мечтатель, реалист и критик позволяют эффективно определить и пройти этот путь, состоящий из переходных состояний и ведущий к желаемому состоянию.

- Стадия «мечтателя» позволяет генерировать и выбрать целевое состояние.
- Стадия «реалиста» позволяет определить и пройти путь, ведущий к целевому состоянию.
- Стадия «критика» позволяет оценить и получить обратную связь относительно движения к целевому состоянию.

Физиология и творческий цикл

Как и на любой другой когнитивный процесс, на творчество и способность эффективно планировать оказывает большое влияние физиология. Можно выделить на микро- и макроуровне поведенческие ключи, соответствующие состоянию мечтателя, реалиста и критика. Эти ключи помогут вам войти в «состояние ума», необходимое, чтобы создать эффективный план.

Например, подумайте о том, на что это похоже, когда вы «мечтаете», т. е. находитесь на начальной стадии разработки плана вашего

Создание будущего

проекта и ищите и исследуете ваши возможности. Какие поведенческие ключи наиболее важны для процесса «мечты»? Какую позу вы принимаете? Двигаетесь ли вы? Куда повернута ваша голова и направлен ваш взгляд?

Теперь подумайте, что происходит, когда вы сводите имеющиеся возможности до определенного пути, который позволит вам перевести вашу идею в «реальность», из «мечты» в проект. Какие поведенческие ключи наиболее важны для процесса «реализации»? Чем ваши движения и поза в этом состоянии отличаются от движений и позы «мечтателя»?

Вспомните, что происходит, когда вы думаете «критически» и оцениваете ваш план или путь. Какие поведенческие ключи наиболее важны для процесса «критического» осмысления?

Какой из трех стилей мышления — мечтатель, реалист или критик — кажется наиболее естественным для вас?

Основываясь на описании особенностей поведения Диснея и большого числа других людей, которым удавалось эффективно использовать эти состояния, можно сделать следующие выводы о ключевых физиологических паттернах, связанных с каждым из стилей мышления, имевших место в творческом цикле Диснея:

Мечтатель: голова и глаза подняты вверх. Поза симметричная и свободная.

Реалист: голова ориентирована прямо, глаза смотрят перед собой или слегка вдаль; поза симметричная, тело немного наклонено вперед.

Критик: глаза смотрят вниз; голова наклонена вниз и немного повернута; поза угловатая (рис. 4.1).

Применение творческого цикла

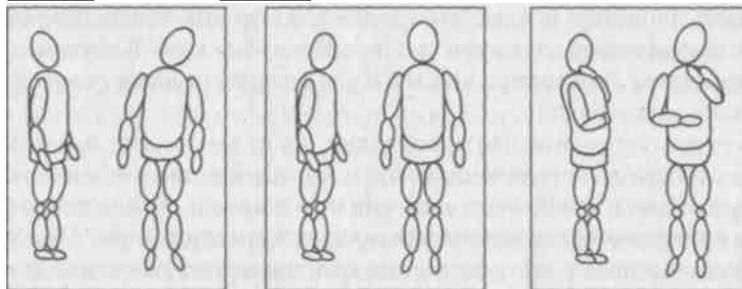
В следующем разделе книги вам предлагается основанное на творческом цикле Диснея

руководство по стратегии планирования. Оно поможет вам определить ключевые моменты реализации конкретного проекта или видения. Цель стратегии — помочь вам разработать отчетливый план, рассматривая его с нескольких позиций (мечтатель, реалист и критик). В результате вы сможете:

а) освоить эффективную стратегию планирования, которую можно использовать в различных ситуациях;

ë&III>

Глава 4



Физиология состояния «мечтатель»	Физиология состояния «реалист»	Физиология состояния «критик»
Голова и глаза подняты вверх.	Голова ориентирована прямо,	Глаза смотрят вниз.
Поза симметричная и свободная	глаза смотрят прямо перед собой немного вдаль.	Голова наклонена вниз и немного повернута. Поза угловатая
	Поза симметричная и собранная	

Рис. 4.1. Физические ключи, связанные с фазами творческого цикла Диснея

б) рассмотреть в деталях важные аспекты конкретного плана или проекта;

в) создать документ, который описывает ключевые позиции плана или проекта.

Другое преимущество стратегии — то, что она поможет вам более эффективно организовать свои мысли и затем в доступной форме передать их другим людям. Она также поможет вам создать описание проекта с перечислением всех важнейших моментов и в форме достаточно понятной, чтобы этому плану можно было следовать.

В стратегии можно выделить следующие важнейшие этапы:

1. Ответьте на предложенные вопросы, используя в качестве подсказки предложенное начало ответа.

2. Вам нужно ответить на три набора вопросов, относящихся к различным стилям мышления и планирования — «мечтатель», «реалист» и «критик».

Создание будущего

3. Ответы на вопросы можно затем оформить в виде «отчета», содержащего описание важнейших положений проекта.

Задача данной стратегии — помочь вам определить ключевые моменты, необходимые для «создания будущего». К ним относятся:

а) вся совокупность элементов данного проекта;

б) последовательность шагов по выполнению проекта;

в) ключевые фигуры и вопросы «экологии», имеющие отношение к проекту, и то, как их учесть при разработке плана.

Данное упражнение также поможет вам научиться эффективно думать с использованием всех стилей мышления, которые составляют стратегию.

Таким образом, «Стратегия планирования Диснея» является инструментом, который поможет вам как создать план, так и сформулировать результаты мыслительного процесса. Она также поможет вам более легко и естественно переходить от одного стиля мышления к другому.

Стратегия планирования Диснея

Фаза «хочу, чтобы» — мечтатель

Уровень фокуса внимания: что.

Когнитивный стиль: видение — определение «большой картины». *Установка:* все возможно.

Основная микростратегия: синтез и сочетание чувств. *Физиология:* голова и глаза подняты вверх; поза симметричная и свободная (рис. 4.2).



Рис. 4.2. Физиология состояния «мечтатель»

ШШШШ Глава 4

Определите конкретную, позитивно сформулированную цель; установите выгоды от реализации данной идеи.

1. Что вы хотите делать? (Но не чего вы хотите избежать или не хотите делать.) Моя цель — _____
2. Почему вы хотите это сделать? Каково ваше намерение? Мое намерение — _____
3. Каковы эффекты/выгоды от этого? Эффекты/выгоды от этого — _____
4. Как вы узнаете, что вы их получили?
Доказательством эффектов/выгоды будет то, что _____
5. Когда вы ожидаете получить эффект? Эффекта можно ожидать, когда _____
6. К чему эта идея должна привести вас в будущем? Эта идея приведет к _____
7. Кем вы хотите быть или на кого походить при обнаружении этой идеи? Я хочу быть _____

Фаза «как» — реалист

Уровень фокуса внимания: как.

Когнитивный стиль: действие — определение краткосрочных шагов. *Установка:* действие «как если бы» мечта была достижима. *Основная микростратегия:* связь с персонажами и раскадровка.

Физиология: голова ориентирована прямо, глаза смотрят перед собой или слегка вдаль; поза симметричная, тело немного наклонено вперед (рис. 4.3).

ШШШ&Тй Создание будущего

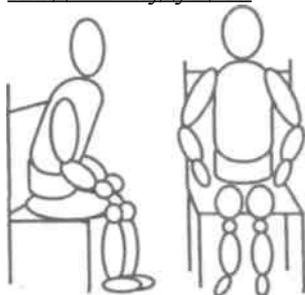


Рис. 4.3. Физиология состояния «реалист»

Установление временных фреймов и основных вех пути. Подтверждение того, что идею могут начать и поддерживать соответствующие люди или группы людей и что доказательства движения могут быть получены в сенсорном опыте.

1. Когда может быть достигнута конечная цель?
Временной фрейм, необходимый для достижения цели — _____
2. Кто будет в этом участвовать? (Определите ответственность и гарантируйте приверженность делу со стороны людей, которые будут выполнять план.)
Основные действующие лица — _____
3. Как конкретно будет воплощаться идея? Каков будет первый шаг? Шаги по достижению цели включают
 - а) _____
Каков будет второй шаг?
 - б) _____
Каков будет третий шаг?

в)-----

4. Какая обратная связь позволит вам узнать, движетесь вы к цели или от нее?

Эффективной обратной связью будет _____

ёШШШШ Глава 4

5. Как вы узнаете, что цель достигнута? Я узнаю, что цель достигнута, когда _

Фаза «изменить на» — критик

Уровень фокуса внимания: почему.

Когнитивный стиль: логика — избежать проблем, выясняя, что упущено.

Установка: рассуждение — «что если» возникнут проблемы. Основная микростратегия: взгляд с позиции аудитории. Физиология: глаза смотрят вниз. Голова наклонена вниз и немного повернута; поза угловатая (рис. 4.4).

Получение гарантии, что план сохраняет любые позитивные побочные продукты текущего способа достижения цели.

1. На кого может повлиять эта идея и кто может повысить или понизить ее эффективность?

Данный план больше всего повлияет на _____

2. Каковы их потребности и выгоды?

Им нужно, чтобы-----

3. По каким причинам кто-либо может возражать против этого плана или идеи?

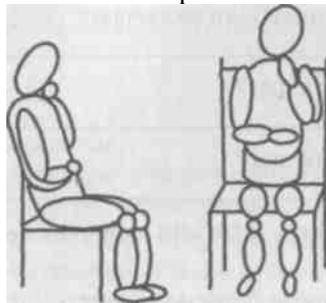


Рис. 4.4. Физиология состояния «критик»

Создание будущего ШШШШШй

Против данного плана может возражать тот, кто _____

4. В чем преимущества существующего на сегодняшний день способа действий?

Существующий на сегодняшний день способ действий _____

5. Как вы сможете сохранить эти преимущества, когда реализуете новую идею? Имеющиеся преимущества будут сохранены путем _____

6. Когда и где вы могли бы не захотеть реализовать этот план или идею? Я мог бы не захотеть реализовать этот план, если _____

7. Что сейчас необходимо или упущено в плане?

То, что сейчас необходимо или упущено в плане, — это

* * *

Какой вопрос с использованием слова «как» вы можете задать относительно того, что необходимо или упущено?

Как _____?

Мечтатель

Как вы могли бы позаботиться о том, что необходимо или упущено в плане?

Возможным решением могло бы стать _____

Реалист

Как конкретно это может быть реализовано? Это может быть реализовано путем _____

а)-----

б)

Глава 4

в).

Критик

Что еще сейчас необходимо или упущено в плане? То, что еще сейчас необходимо или упущено в плане,

это

Какой вопрос с использованием слова «как» вы можете задать относительно того, что необходимо или упущено?

Как _____ ?

Мечтатель

Как вы могли бы позаботиться о том, что необходимо или упущено в плане?

Возможным решением могло бы стать _____

Реалист

Как конкретно это может быть реализовано? *Это может быть реализовано путем*

а).

б).

в)-

Критик

А что еще сейчас необходимо или упущено в плане?

*То, что **ЕЩЕ** сейчас необходимо или упущено в плане, — это.*

Вы, можете продолжать цикл «мечтатель—реалист—критик» так долго, как захотите, чтобы создать нечто вроде словесной раскадровки для вашего проекта или видения.

Создание будущего ШШИТ^Ш

После того, как закончите, можете просто свести ваши ответы вместе, и получится отчет.

Ниже приведен пример, демонстрирующий, как, просто ответив на предложенные вопросы с использованием подсказки и сведя ответы вместе, можно получить основу весьма полезного документа, описывающего ваш путь и план по достижению цели или видения. Я создал данный документ, используя компьютерные средства, описанные в плане. Они позволяют задать пользователю вопросы, адресованные мечтателю, реалисту и критику, и затем объединить ответы в файл, который можно загрузить в текстовый редактор, как документ.

Пример: системное мышление и инструменты лидерства

Моя цель — создание набора мультимедийных инструментов, поддерживающих системное мышление, решение проблем и лидерство. Мое намерение — помочь людям развивать навыки системного мышления и способность к стратегическому мышлению. Эффект от этого — то, что люди смогут лучше определить и реализовать свое видение. Доказательством полученного эффекта будет то, что они смогут вызывать положительное отношение и находить поддержку своим идеям. Такого эффекта можно ожидать, когда люди начнут применять эти инструменты к своим наиболее важным идеям и видению. Эта идея приведет к существенным улучшениям для людей в организациях любых типов. Я хочу (мы хотим) быть чем-то вроде светильника, который освещает дорогу путешественникам.

Временной фрейм, необходимый для достижения цели, — восемнадцать месяцев с возможностью неопределенного увеличения в будущем. Основные действующие лица — команда разработчиков и постепенно расширяющийся круг людей, использующих эти инструменты. Шаги по достижению цели включают:

а) определение основных принципов и стратегий эффективного системного мышления, решения проблем и лидерства;

б) изучение существующих средств и технологий, доступных для создания интерактивных самообучающихся систем;

в) создание объединяющих стратегий и средства исследовательских проектов по конкретным организационным проблемам и ситуациям лидерства.

^EрtT Глава 4

Эффективной обратной связью будет то, что люди с различными стилями мышления и имеющие различные профессии смогут и захотят использовать эти инструменты в своей повседневной работе. Я узнаю (мы узнаем), что цель достигнута, когда мы получим большое количество случаев, демонстрирующих практические и новаторские решения, появившиеся в результате использования этих инструментов.

Данный план больше всего повлияет на потенциальных покупателей и их организации. Им нужно, чтобы у них был более эффективный, отнимающий меньше времени и менее дорогой способ развивать практические навыки и принимать решения. Против данного плана может возражать тот, кто сочтет, что это бесполезная трата времени. Существующий на сегодняшний день способ действий не требует затрат времени, денег или усилий. Имеющиеся преимущества будут сохранены путем создания таких инструментов, которые будут «интуитивно понятны» и не потребуют существенных затрат времени и сил. Я мог бы (мы могли бы) не захотеть реализовать этот план, если действия, необходимые для его реализации, вступят в конфликт с видением и ценностями, которые он отражает.

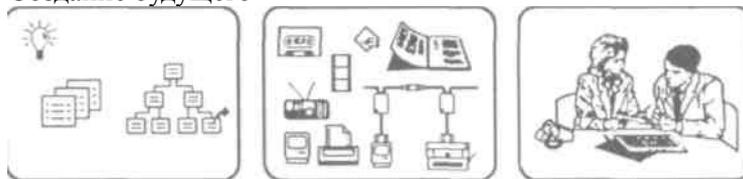
То, что сейчас необходимо или упущено в плане, — это необходимый набор специфических инструментов и средств. Возможным решением могло бы стать выяснение того, какие из уже существующих разрабатывавшихся мной программных средств для обеспечения системного мышления можно максимально легко приспособить к проблеме лидерства. Это может быть реализовано путем выбора одного или двух имеющихся инструментов и проверки их пригодности для ситуаций лидерства.

То, что еще сейчас необходимо или упущено в плане, — это конкретный план разработки и распространения этих инструментов. Возможным решением могло бы стать предложение этих инструментов в качестве дополнительной поддержки уже имеющимся клиентам, чтобы увидеть, сочтут ли они их полезными и повышающими эффективность действий лидера. Это может быть реализовано путем обращения к тем коллегам, которым необходимо решить конкретные задачи, и демонстрации им того, как данные инструменты могут быть использованы в их ситуации.

Создание наглядной раскадровки

Чтобы полностью придерживаться стратегии планирования Диснея, вы можете создать наглядную раскадровку для вашего плана, исполь-

Создание будущего



а) определение основных принципов стратегий эффективного системного мышления, решения проблем и лидерства	и б) существующих средств технологий, доступных создания интерактивных самообучающихся систем	в) объединяющих -и стратегий средства для исследовательских проектов конкретным организационным проблемам и ситуациям лидерства
---	---	---

Рис. 4.5. Наглядная раскадровка для проекта «Системное мышление и инструменты лидерства»
 зная какие-нибудь простые рисунки, соответствующие шагам, которые вы идентифицируете с достижением вашего видения. Это поможет «заякорить» вашу собственную карту плана и облегчит передачу ваших представлений другим людям. На рис. 4.5 в качестве примера показана такая раскадровка для проекта «Системное мышление и инструменты лидерства», описанного выше. Когда вы создадите раскадровку, покажите ее другому человеку или группе и опишите последовательность шагов по выполнению вашего плана. (Например, попытайтесь использовать предложенную схему в упражнении «Равновесие стилей мышления в группе», которое описано на с. 101-102.)

Стили мышления в лидерстве и решении проблем

Помимо того что творческий цикл Диснея способствует развитию личностных навыков и навыков стратегического мышления, он также создает основу для некоторых важнейших навыков отношений. Ключевым вопросом в лидерстве является вопрос, как соединить «пространство восприятия» сотрудников с «проблемным пространством» реализации конкретного видения или достижения желаемого состояния.

^X'JE" Глава 4

Эффективное лидерство требует методов, позволяющих систематизировать различные точки зрения и стили мышления и управлять ими. Назначение данных методов — идентифицировать и использовать различные точки зрения и стили мышления. Они также позволят углубить вашу способность к пониманию и сделать общение более эффективным.

«Мечтателя», «реалиста» и «критика» можно рассматривать как три распространенных стиля мышления, выделение которых уместно в контексте планирования. Мечтатель фокусируется на «большой картине» и склонен считать, что все возможно. Реалист действует, «как если бы» мечта была осуществима, и фокусируется на определении ряда действий, последовательно приближающих нас к цели. Критик стремится избежать проблем и подтвердить качество идеи,

применяя логические критерии и проверяя, что будет происходить с предполагаемым продуктом в условиях различных «что если». Эти типы когнитивных стилей носят название *паттерны метапрограмм*.

Паттерны метапрограмм — это эффективные совокупности отличительных признаков, позволяющих анализировать и идентифицировать основные стили мышления и научения. Комбинации паттернов метапрограмм, составляющих стиль мышления человека, показывают, как он структурирует свою карту мира, а также сортирует и обрабатывает свой опыт.

Программа — это когнитивный процесс, или карта, которая направляет действия человека с целью достижения определенного результата. Программа направляет действия путем сбора, разделения, сравнения, оценки и ранжирования информации. *Метапрограмма* — это программа, которая управляет другими программами. Иными словами, она определяет характерные особенности того, как человек мыслит. Паттерны метапрограмм описывают различные способы, которыми человек достигает определенного результата или решает проблему. Как и в случае других отличительных признаков, которые мы изучали, один и тот же паттерн метапрограммы может применяться безотносительно содержания или контекста. Эти паттерны не описываются в терминах «все или ничего» и могут присутствовать одновременно в той или иной пропорции.

Паттерны метапрограмм

Применительно к проблеме или задаче человек может делать акцент на *движении к* чему-либо или *движении от* чего-либо либо на опреде-

Создание будущего

ленном соотношении того и другого. В группе к проблеме или задаче можно подходить в той или иной степени активно или рефлексивно (рис. 4.6).

Размер групп, на которые разделяется информация, говорит о степени детализации или обобщения, с которой индивид или группа людей подходят к анализу проблемы, цели или пространства восприятия. Идеи и ситуации можно анализировать с различной степенью детализации (разделение информации на мелкие группы) и обобщения (разделение информации на большие группы).

Проблему или ситуацию можно изучать относительно длинных, средних или коротких временных фреймов, а также в контексте фреймов прошлого, настоящего и будущего. *Временные фреймы*, внутри которых рассматривается проблема, оказывают большое влияние на ее интерпретацию и способ подхода к ней. В контексте прошлого, на-

Метапрограммы

1. В подходе к проблеме человек может:

» «двигаться от» чего-либо, «двигаться к» чему-либо (или то и другое)

- быть активным или рефлексивным

2. При анализе

ситуации можно

использовать:

детализацию — разделение информации на мелкие группы

обобщение — разделение информации на большие группы

3. Любые события можно рассматривать:

- внутри коротких или длинных «временных фреймов»
- относительно прошлого, настоящего или будущего или их комбинации

4. В решении проблемы можно рассматривать ее относительно:

- «Задачи» («ценность» — «результат») Выбора — цели

Процедуры — операции

- Отношений («ценность» — «власть» или «присоединение»)
- Позиций восприятия Собственной (я) Другого человека (вы) Окружения (мы, компания, рынок)

5. Ситуацию можно рассматривать, определяя:

- Различия (конфронтация)
- Сходства(консенсус)

б. Человек может думать в терминах:

- Видения
- Действия
- Логики
- Эмоций

Рис. 4.6. Метапрограммы

стоящего или будущего возможно использование как длинных, так и коротких временных фреймов.

Одни люди имеют тенденцию искать решение в прошлом, другие смотрят в будущее. Хорошим примером могут служить различия между бывшим советским лидером Михаилом Горбачевым и теми людьми, которые пытались свергнуть его перед распадом Советского Союза. Один пытался подготовить будущее, другие старались сохранить прошлое.

Проблему или ситуацию можно рассматривать с позиции «достижения», т. е. относительно *задачи*, или с позиции *отношений*, рассматривая проблемы «власти» или «присоединения». Вопрос создания равновесия между задачей и отношениями, очевидно, является ключевым для руководства группой людей. Достижение задачи подразумевает акцент на целях, процедурах и выборе. К проблеме отношений можно подойти, делая в той или иной мере акценты на собственной позиции восприятия, позициях восприятия других людей и на позиции окружения («компания», «рынок» и т. д.).

Проблему или задачу можно исследовать путем сравнения сходства (согласия) и различия (несогласия) между элементами. На уровне группы это проявляется либо в стремлении достичь консенсуса, либо в поощрении разнообразия.

В стратегии подхода к проблеме или задаче может быть сделан акцент на самых различных комбинациях видения, действия, логики и эмоций. Когнитивные микропаттерны на индивидуальном уровне могут быть выражены в терминах общего *стиля мышления* на макроуровне или на уровне группы. «Видение», «действие», «логика» и «эмоции» — это более абстрактные понятия по отношению к «визуализации», «движению», «вербализации» и «чувствам».

Использование паттернов метапрограмм применительно к лидерству

Лидеру полезно уметь распознавать, стимулировать и использовать различные стили мышления, на которые указывают паттерны метапрограмм. Различные стили мышления и лидерства характеризуются различной совокупностью, последовательностью и соотношением паттернов метапрограмм. Один человек в своем подходе к ситуации может на 80 % фокусироваться на задаче и на 20 % — на отношениях.

Создание будущего

Он же на 70 % акцентирует внимание на длинных временных фреймах и на 30 % — на коротких. Кто-то другой может фокусироваться на задаче на 90 % и думать в первую очередь в рамках коротких временных фреймов.

Понятно, что различные совокупности паттернов метапрограмм охватывают различные области пространства восприятия. С этой точки зрения не существует «правильных» или «неправильных» метапрограмм. Напротив, эффективность метапрограмм с точки зрения лидерства зависит от способности использовать их таким образом, чтобы охватывать пространство, необходимое для адекватной работы над проблемой или задачей.

На практике применяются различные установки и подходы в зависимости от области деятельности. Некоторые виды деятельности требуют умения сосредоточиться на разделении информации на мелкие группы или на деталях. В других необходимо умение видеть картину в целом. На разных фазах реализации проекта или выполнения задачи может возникать необходимость в различных стилях мышления. Следовательно, конкретные установки или совокупности паттернов метапрограмм могут оказаться в большей или меньшей степени полезными на различных стадиях проекта. Основной акцент на результате, а не на процедуре, может стать как преимуществом, так и ограничением для группы или индивида в зависимости от момента. На некоторых стадиях проекта может быть необходим консенсус, в то время как на других может оказаться очень важным поощрение различных точек зрения.

Таким образом, различные стили мышления и подходы будут обладать различной ценностью в зависимости от стадии проекта или задачи. Например, на стадии создания концепции может оказаться полезным мыслить в рамках целостной картины и длинных временных фреймов. При разработке процедуры может оказаться более полезным сфокусироваться на краткосрочных действиях. При решении аналитической проблемы может оказаться более уместным мыслить логически и детально, причем с акцентом на задаче и т. д.

Исходя из вышеизложенного, процесс реализации проекта или руководства группой требует умения распознавать и направлять различные паттерны метапрограмм, как собственные, так и

членов группы, чтобы найти «недостающие звенья» и расширить восприятие проблемы или цели на пути от видения к действию. Паттерны метапрограмм также можно использовать, чтобы:

4*

*ФЛЁ' Глава 4

- 1) мотивировать сотрудников;
- 2) лучше понять процессы мышления сотрудников;
- 3) помочь людям расширить пространство восприятия и познакомиться с пространством восприятия других людей.

Итак, применительно к вопросам лидерства паттерны метапрограмм могут быть использованы для:

- изучения «пространства восприятия» относительно задачи или цели;
- расширения и обогащения собственных фильтров восприятия и пространства восприятия других людей;
- понимания различий в стилях мышления и объединения пространства восприятия разных людей.

Обращение к различным стилям мышления

Эффективное управление группой включает постоянное воспроизведение и инкорпорацию различных точек зрения участников. Таким образом, руководя группой, важно поддерживать равновесие между поощрением различных точек зрения, с одной стороны, и пониманием целей друг друга и соответствующих проблем — с другой.

Ситуации лидерства, как правило, включают решение проблем или установление цели и действия по ее достижению. Достижение цели и решение проблем являются взаимосвязанными процессами, которые уравнивают друг друга. В целом в ситуации решения проблемы лидер делает акцент на поощрении новых точек зрения, а в контексте разработки новой идеи — на синтез. Так что если группа решает проблему, задача лидера — искать новые точки зрения. Если же группа реализует новую идею, лидер ищет точки соприкосновения во мнениях и стремится достичь консенсуса.

Равновесие является ключевым критерием управления динамикой группы. Ни одному стилю мышления не должно отдаваться предпочтение за счет других. Различные стили мышления применяются по-разному в зависимости от того, о чем идет речь: о реализации идеи или о решении проблемы. Так, «мечтатель», «реалист» и «критик» являются не раз и навсегда определенными личностными типами, а, скорее, тенденциями, присутствующими в каждом индивиду. Каж-

Создание будущего ШШЫТй

ый стиль мышления обладает собственной стратегией и целью. Например:

«мечтатель» помогает расширить пространство восприятия, связанное с видением;

- задача «реалиста» — определить действия, необходимые, чтобы реализовать видение;
- функция «критика» — оценить преимущества и недостатки, связанные с данным видением и способами его достижения.

Групповые процессы находятся в состоянии динамического равновесия, и различные стили мышления могут либо дополнять друг друга и оказывать друг другу взаимную поддержку, либо, в зависимости от способа управления ими, вступить в конфликт и оказаться совершенно деструктивными. Основная проблема управления группой — это понимание того, как поддерживать динамическое равновесие в группе.

Таким образом, для лидера важнейший навык отношений — это способность идентифицировать основные паттерны стилей мышления и соответствующим образом обращаться к ним.

Один из способов получить информацию о стиле мышления индивида — спросить его, как он осуществляет оценку и выносит суждения по поводу отношений, успеха, работы и временных интервалов. Хотя метапрограммы не связаны с конкретными словами, языковые паттерны могут служить индикаторами, указывающими на ориентацию по отношению к метапрограммам. На особенности стиля мышления также указывают такие невербальные сигналы, как интонационные ударения, жесты и поза.

Упражнение: равновесие стилей мышления в группе

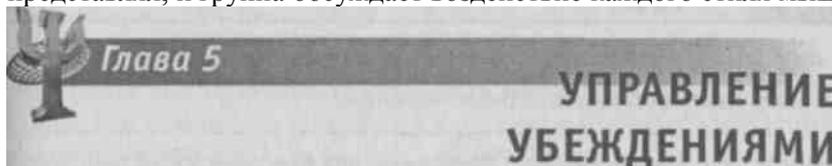
В этом упражнении вы будете изучать некоторые вопросы, связанные с идентификацией различных стилей мышления и обращением к ним. Работайте в группах из четырех человек. Кто-то один будет «лидером», а остальные — членами группы.

1. Члены группы выбирают, какие стили мышления они будут представлять («мечтатель», «реалист», «критик»). В таблице представ-

	Мечтатель <i>Что</i>	Реалист <i>Как</i>	Критик <i>Почему</i>
<i>Репрезентативные предпочтения</i>	Видение	Действие	Логика
<i>Подход</i>	Движение к	Движение к	Движение от
<i>Временной фрейм</i>	Длинный	Короткий	Длинный/ короткий
<i>Временные предпочтения</i>	Будущее	Настоящее	Прошлое/ будущее
<i>Ориентация</i>	Внутренняя — на себя	Внешняя — на окружение	Внешняя — на других
<i>Способ сравнения</i>	Согласие	Согласие	Несогласие

2. «Лидер» представляет план, или «раскадровку», своего видения и организует короткое обсуждение. Задача «лидера» — поддерживать сбалансированное взаимодействие между членами группы и сохранять позитивную направленность дискуссии.

3. После обсуждения «лидер» высказывает свои соображения о том, кто какие стили мышления представлял, и группа обсуждает воздействие каждого стиля мышления на взаимодействие.



Влияние систем убеждений

в организациях и социальных системах

Убеждения и ценности оказываются одним из важнейших факторов, влияющих на движение от видения к действию. Вера в будущее, вера в возможность изменений и способность их произвести, вера в выбранный путь — все это ключевые факторы «создания мира, к которому хотят принадлежать люди».

Убеждения и ценности — это рамки, в которых осуществляются все наши взаимодействия. Убеждения и ценности определяют, как мы будем интерпретировать события и сообщения и какой смысл мы им придадим. Таким образом, они оказывают решающее влияние на мотивацию и культуру. Общие убеждения и ценности — это «клей», на котором держится эффективная организация или команда. Убеждения и ценности лежат в основе мотивации и определяют, какие стратегии и действия будут одобрены, а какие — отвергнуты. От них зависит, каким образом индивид «расставит знаки препинания» в своем восприятии ситуации. Они определяют, какие ментальные программы выберет человек, рассматривая данную ситуацию, и, в конечном итоге, — какие действия в данной ситуации он совершит.

РЖУт. Глава 5

Поясним с помощью аналогии. Задумайтесь на минуту над приведенной ниже последовательностью слов:

то что это есть есть того что этого нет нет не есть ли так так и есть

На первый взгляд, эти слова кажутся совершенной тарабарщиной. В них нет смысла. Но смотрите, как изменится ваше восприятие, если расставить знаки препинания следующим образом:

То, что это есть, — есть. Того, что этого нет, — нет. Не есть ли так? Так и есть!

Внезапно слова обретают какой-то смысл. Пунктуация, представляющая другой уровень, чем сами слова, организует их и создает из них фреймы, меняя наше восприятие.

Можно расставить знаки и по-другому. Сравните предыдущий вариант и следующие примеры:

То! Что это есть? Есть того! Что? Этого нет, нет. Не есть ли? Так, так и есть.

То. Что?

Это есть?

Есть.

Того — что этого: нет.

Нет. Не.

Есть ли так?

Так и есть.

Содержание нашего опыта подобно первой строчке слов. Оно относительно нейтрально и, в общем, лишено реального смысла. Наши убеждения и ценности определяют, как мы расставим наши когнитивные и эмоциональные точки, запятые, вопросительные и восклицательные знаки. Как правило, люди спорят, впадают в депрессию или убивают друг друга не из-за содержания своего опыта как такового. Скорее, они сражаются друг с другом из-за расстановки вопросительных и восклицательных знаков, которые придают этому содержанию различные значения. В качестве примера возьмем фразу: «Прибыль

Управление убеждениями Ш(1)*Të0\$&

в последнем квартале была низкой». «Мечтатель», «реалист» и «критик» будут воспринимать (расставлять знаки препинания) эту информацию совершенно по-разному, исходя из разных убеждений, ценностей и ожиданий.

Критик. Прибыль в последнем квартале была низкой. Это ужасно. Мы разорены (*восклицательный знак*)

Реалист. Прибыль в последнем квартале была низкой. Нам пришлось пережить нелегкий период (*запятая*), что мы можем сделать для снижения расходов (*вопросительный знак*)?

Мечтатель. Прибыль в последнем квартале была низкой. Это всего лишь ухаб на дороге (*двоеточие*): самое трудное уже позади. Теперь все наверняка пойдет на лад.

Убеждения и ценности сами по себе определяются глубинными процессами: бессознательными допущениями об идентификации, нормах и культуре и базовыми аксиомами о природе людей и устройстве мира. Эти аксиомы не подлежат объективной проверке, они, скорее, относятся к вопросам веры и принимаются без вопросов, например: «За каждым действием стоит позитивное намерение» или «Все системы по своей природе функциональны». Такие самые глубокие базовые аксиомы подтверждают сами себя, определяя, как в данной ситуации будут расставлены знаки препинания и, следовательно, как она будет воспринята. Например, если человек исходит из базовой аксиомы «за каждым действием стоит позитивное намерение», он будет сужать или расширять временные фреймы, менять уровень или позицию восприятия до тех пор, пока не найдет тот фрейм восприятия, в котором будет подтверждаться данное предположение.

Таким образом, определенные убеждения и ценности часто вырастают из более глубоких допущений о контексте, роли, нормах и т. д., которые, как правило, даже не формулируются. Убеждение, оказывающее на человека наибольшее влияние, это, как правило, убеждение, которое он меньше всего осознает, как рыба не осознает воду, в которой она плавает. В организациях и других системах убеждения часто не выражаются явно, но присутствуют как аксиомы, проявляясь в языковых паттернах, невербальном поведении и метасообщениях.

Проблемы часто возникают, когда человек полагает, что все придерживаются тех же молчаливых допущений, что и он. Так, индивид может выбрать определенный тип сообщения, исходя из допущения, что находится с кем-то в отношениях сотрудничества. Но адресат

^P^JfMJf.

Глава 5

может воспринять это сообщение по-другому и придать ему смысл, отличный от смысла, вкладывавшегося тем, кто посылал, потому что он полагает, что они находятся в отношениях антагонизма или соперничества. Таким образом, на убеждения и ценности можно влиять непосредственно, а можно использовать их, чтобы вскрыть более глубокие допущения и аксиомы.

В функционирующей системе убеждения и ценности приводятся в соответствие с идентификацией организации и ее окружением. В системе, функционирование которой нарушено, убеждения приходят в противоречие с системой более высокого уровня и начинают жить своей собственной жизнью, превращаясь в «мысли-вирусы», обладающие разрушительной способностью, сравнимой с разрушительной способностью компьютерных и биологических вирусов.

Вопросы, связанные с убеждениями и ценностями, возникают в разных ситуациях и могут как облегчать, так и затруднять процесс изменений. Совокупность принятых в организации убеждений может дать представление о более глубоких допущениях и аксиомах, на которых базируется эта организация. В случае ограничивающих убеждений можно прибегнуть к вмешательствам с использованием специальных техник, чтобы повысить «иммунитет» к их негативному влиянию.

Управление убеждениями и ценностями

По мере того как организация растет и развивается, перед лидером встает задача справиться с тем влиянием, которое эти изменения оказывают на систему убеждений организации в целом и людей, ее составляющих. Лидер должен все в большей степени направлять свое внимание на:

- а) координацию действий людей, принадлежащих к разным культурам и имеющих каждый свою собственную историю;
- б) внедрение ценностей, таких как «качество», «обслуживание клиентов», «полномочия служащих» и т. д. Это создает необходимость в новых специфических навыках и знаниях, связанных с передачей убеждений и ценностей и работой с ними.

Для того чтобы уметь работать с различными убеждениями, необходим целый ряд лидерских навыков. Эти навыки в первую очередь касаются восприятия контекста изменения и управления им. Наибо-

Управление убеждениями ЩИОУЖ'и

лее часто используемые навыки, такие как *переопределение*, *рефрей-минг*, *изменение пунктуации*, *изменение контекста*, изменяют перспективу и расширяют пространство восприятия, придавая смысл конкретному событию или ситуации.

В целом, лидерские навыки, необходимые для работы с убеждениями и ценностями, объединяются вокруг двух аспектов процесса работы с ситуацией изменения: 1) восприятие изменений; 2) управление изменениями. Необходимость применения определенных навыков и решения конкретных вопросов, возникающих в условиях изменения, зависит от той роли, которую убеждения и ценности играют в данном контексте.

Ниже перечислены наиболее часто возникающие в организациях или социальных системах ситуации, когда у лидера возникает необходимость в навыках работы с убеждениями и ценностями.

1. Ситуации, в которых вводятся новые процедуры, ценности, критерии рабочих отношений взамен старых.
2. Ситуации, в которых есть «перекрестные связи» между различными группами внутри организации или социальной системы (горизонтальные, вертикальные, межличностные или функциональные).
3. Ситуации, включающие определение или переопределение критериев и стандартов деятельности.
4. Ситуации, требующие приведения в соответствие или повторного приведения в соответствие пространств восприятия. Например, координация действий нескольких групп или разрешение конфликтов, возникающих при требовании изменений со стороны высшего руководства или окружения.

Мотивационное пространство изменений

Эффективное лидерство приобретает наибольшее значение для организации или социальной системы в условиях изменения. Лидерские навыки необходимы и для того, чтобы стимулировать последовательный процесс изменения и управлять им. В самом общем виде процесс изменения включает (1) *человека*, меняющего свое (2) *поведение* с целью достичь (3) *результата* в окружении (рис. 5.1).

Одна из задач эффективного лидерства — помочь людям поддерживать интерес к определенной задаче и не ослаблять усилий по ее

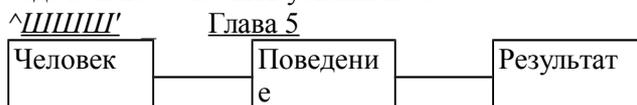


Рис. 5.1. Базовые элементы изменения

выполнению в течение времени, необходимого, чтобы достичь желаемого результата или видения. Для этого необходимо решать вопросы стимулов и мотивации.

Основные вопросы, связанные с мотивацией к изменениям, состоят в том, чтобы человек: а) хотел достичь другого результата; б) имел способности, позволяющие достичь нового результата; в) имел возможность применить свои способности, чтобы достичь нового результата. На мотивацию человека влияют его ценности и ожидания, связанные с этими тремя вопросами:

- 1) *желательность изменений* — то, в какой степени человек ценит последствия или результаты изменений;
- 2) *ожидаемое соотношение «действие—результат»* — то, в какой степени человек ожидает, что навыки или действия, которые он приобретает или развивает, действительно приведут к желательным для него последствиям в том окружении, которое составляет его реальность;

3) *восприятие собственной эффективности* — степень уверенности человека в своей эффективности, т. е. способности приобрести навыки или выполнить действия, необходимые для достижения результата.

Убеждения и ожидания относительно желательности предполагаемого результата, действий, предпринимаемых для достижения желаемого результата, и собственных способностей играют важную роль в мотивации к научению или изменению. Например, человек вряд ли изменит свое поведение, если не хочет этого или убежден, что он не способен выполнить необходимые для этого действия.

Подобные убеждения и ожидания относительно результата и своих личных способностей играют важную роль в процессе изменений, происходящих в организации. Подобные убеждения влияют на то, сколько усилий и в течение какого времени человек приложит в новой сложной ситуации. Например, человек, который сомневается в степени контроля над собственными действиями, будет склонен из-

Управление убеждениями *'ШЫ:ТуШ?*

бегать усилий в ситуации, которая требует навыков управления собой и самоорганизации.

С другой стороны, достижение желаемого результата в сложной ситуации может повысить уверенность человека в собственных способностях. Это связано с тем, что люди в обычной ситуации не действуют в полную силу, даже обладая теми или иными навыками. Только в условиях, требующих максимальной отдачи, человек обнаруживает, на что он способен. В рядовой ситуации даже гений может остаться нераспознанным. Таким образом, мобилизуя на сверхусилия, мотивация помогает подтвердить существующие способности, даже если обстоятельства не требуют приобретения новых навыков.

По Бандуре (Bandura, 1982), ожидание результата — это оценка человеком вероятности, что данное поведение приведет к определенному результату. Ожидание собственной эффективности — это убеждение человека в том, что он может успешно выполнить действия, необходимые для получения результата (рис. 5.2).

В общем, люди меняют свое поведение, приобретая новый референтный опыт и когнитивные карты, чтобы создать «план». Но одинаковое поведение не всегда приводит к одному и тому же результату. В зависимости от *пути* к результату поддержка отношениями, которую получает человек, степень изменчивости системы и доступные инструменты будут определять вероятность того, что определенное поведение приведет к желаемому результату в данной системе.

Часть задачи эффективного микро-, макро- и металидерства — дать людям когнитивные карты, референтный опыт, поддержку отношениями и инструменты, необходимые, чтобы у них сформировались допущения и ожидания, наиболее уместные с точки зрения данной цели, задачи или ситуации.



Когнитивные карты *Поддержка отношениями* *Референтный опыт* *Инструменты*

Рис. 5.2. Влияния на процесс изменения

^SMFITOF Глава 5

Основные встающие перед лидером организации вопросы убеждений имеют отношение к фундаментальным компонентам изменения:

- 1) желательность результата;
- 2) уверенность, что определенные действия приведут к данному результату;
- 3) оценка уместности или затруднительности действий (вне зависимости от наличия или отсутствия уверенности в том, что они приведут к желаемому результату);
- 4) убежденность в том, что человек способен осуществить необходимые действия;
- 5) чувство ответственности, собственной значимости и разрешения, связанное с необходимыми действиями и результатом (рис. 5.3).

Например, предположим, что у лидера есть видение, включающее «программные средства и

документы, которые помогут высшему руководству (люди) принимать системные решения (действия), чтобы привести в состояние соответствия действия людей в компании».

Некоторые могут поставить под вопрос *желательность* результата «привести в состояние соответствия действия людей в компании». На это могут возразить: «Имея насущную необходимость увеличить прибыль, мы вынуждены сосредоточиться на более неотложных вопросах, чем соответствие».

Другие могут посчитать результат ценным, но поставить под вопрос *возможность* достичь его, следуя предложенным путем. Кто-то может сказать: «Я не знаю, можно ли достичь необходимого уровня соответствия в тех условиях, которые мы сейчас имеем».

Третьи могут хотеть достичь результата и верить, что это возможно, но они будут сомневаться, является ли «принятие системных решений» наиболее *подходящим* инструментом для этого. Тогда возникает вопрос: «Как принятие системных решений поможет нам добить-

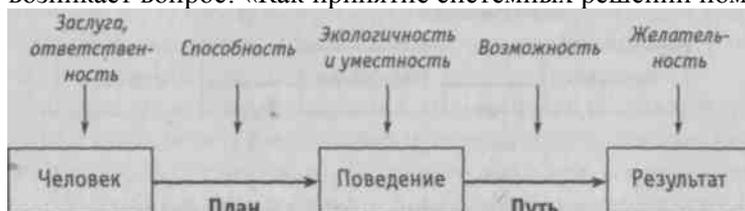


Рис. 5.3. Вопросы убеждений, связанные с организационными изменениями

Управление убеждениями

ся состояния большего соответствия действий людей при текущем положении дел?»

Также есть вероятность, что человек захочет достичь результата, будет думать, что это возможно, поверит, что предлагаемые действия ведут к данному результату, но будет сомневаться в своей способности осуществить необходимые действия. Он может подумать: «Я сомневаюсь, что способен использовать программные средства и документы достаточно хорошо, чтобы действительно принимать эффективные решения».

И даже если человек хочет получить данный результат, верит, что это возможно, убежден в том, что предложенный способ является подходящим, и уверен в собственной способности осуществлять необходимые действия, он может спросить, входит ли в сферу его *ответственности* выполнение необходимых действий или получение результата. Представитель высшего руководства может пожаловаться: «Это не наша задача — заботиться о соответствии в действиях людей. Это часть их работы. Мы уже и так перегружены. Мы не заслуживаем того, чтобы взваливать на себя новую ответственность вдобавок ко всему, что мы должны делать».

Также возможно, что кто-то будет сомневаться, действительно ли он достоин того, чтобы достичь желаемого состояния. Иногда человек чувствует низкую ценность своей роли или достижений.

Эти вопросы убеждений актуальны для всех уровней лидерства: мета-, макро- и микро-. Они также одинаково важны для оценки как себя, так и своих сотрудников. Мы не являемся одномерными существами и часто должны вначале обратиться к собственным сомнениям относительно нашего видения, прежде чем представлять его другим.

Оценка мотивации для изменений

Лидер уверен в себе, но должен сомневаться, чтобы творить. Он должен передать уверенность и осознать сомнения. Затем превратить сомнения в возможности.

Жиль Пажу

Кроме навыков и действий для достижения видения и «создания мира, к которому хотят принадлежать люди», крайне важны базовые убеждения и допущения лидера и его сотрудников.

Глава 5

С одной стороны, планы и действия не будут выполняться соответствующим образом, если они вступают в конфликт с базовыми допущениями и аксиомами человека, ответственного за их реализацию. С другой стороны, усиление убеждений и допущений может открыть способности, которые имелись у данного человека или группы, но не были задействованы.

Один из способов определить мотивацию человека или группы — это произвести оценку пяти ключевых убеждений, которые, как мы определили, относятся к мотивационному пространству изменений. Эти убеждения можно оценить с помощью специальных утверждений, перечисленных ниже.

1. Желательность результата.

Утверждение: «Цель желанна и стоит того, чтобы к ней стремиться».

2. Уверенность, что определенные действия приведут к данному результату.

Утверждение: «Этой цели можно достичь».

3. Оценка уместности или затруднительности действий (вне зависимости от наличия или отсутствия уверенности в том, что они приведут к желаемому результату).

Утверждение: «То, что необходимо сделать для достижения цели, — понятно, уместно и "экологично"».

4. Убежденность в том, что человек способен осуществить необходимые действия.

Утверждение: «Я обладаю (мы обладаем) способностями, необходимыми для достижения цели».

5. Чувство ответственности, собственной значимости и разрешения, связанное с необходимыми действиями и результатом.

Утверждение: «Я отвечаю (мы отвечаем) за достижение этой цели и заслуживаю (заслуживаем) ее».

После того как определено убеждение, все опрашиваемые могут оценить свою уверенность в каждом полученном утверждении по пятибалльной шкале, где один балл означает самую низкую, а пять баллов — самую высокую степень уверенности. Таким образом, можно быстро получить профиль потенциальных проблемных областей в сфере мотивации и доверия.

Управление убеждениями

Каждое утверждение, которое получило низкую оценку, указывает на потенциальную область сопротивления или противодействия, с которой надо будет каким-то образом работать. Лидер должен обеспечить когнитивные карты, референтный опыт, поддержку отношениями и инструменты, необходимые, чтобы усилить уверенность в той области, где имеются сомнения, и «превратить сомнения в возможности».

«Бланк оценки убеждений» является простым, но эффективным способом быстрой оценки соответствующих областей убеждений, связанных с целью или планом.

Бланк оценки убеждений

Опишите одним предложением цель или результат, которых вы хотите достичь.

Цель/Результат _____

Дайте короткое описание плана или решения (если они у вас есть) по достижению цели.

План/Решение _____

Оцените степень своей убежденности в результате относительно каждого из следующих утверждений по пятибалльной шкале, где один балл соответствует самой низкой, а пять баллов — самой высокой степени убежденности.

А. «Цель желанна и стоит того, чтобы к ней стремиться».

1 2 3 4 5 ■

Б. «Этой цели можно достичь».

12 3 4 5

В. «То, что необходимо сделать для достижения цели, — понятно, уместно и "экологично"».

12 3 4 5

Г. «Я обладаю (мы обладаем) способностями, необходимыми для достижения цели».

12 3 4 5

ШМБСЦ Глава 5

Д. «Я отвечаю (мы отвечаем) за достижение этой цели и заслуживаю (заслуживаем) ее».

12 3 4 5

В качестве примера того, как можно использовать данный бланк, давайте поговорим о человеке, имеющем видение «создать компьютерную технологию, которая будет реагировать на мысли и чувства человека». Чтобы узнать степень своей убежденности в этом видении, он может сформулировать следующие утверждения и оценить уровень своей уверенности в каждом:

Цель создать компьютерную технологию, которая будет реагировать на мысли и чувства человека, желанна и стоит того, чтобы к ней стремиться.

Цели создать компьютерную технологию, которая будет реагировать на мысли и чувства человека, можно достичь.

То, что необходимо сделать для достижения цели создать компьютерную технологию, которая будет реагировать на мысли и чувства человека, понятно, уместно и «экологично».

Я обладаю (мы обладаем) способностями, необходимыми для достижения цели создать компьютерную технологию, которая будет реагировать на мысли и чувства человека.

Я отвечаю (мы отвечаем) за достижение и достоин (достойны) цели создания компьютерной технологии, которая будет реагировать на мысли и чувства человека.

Теперь предположим, что автор идеи оценил свою уверенность в каждом утверждении следующим

образом:

Желанна и стояща = 5

Достижима - 2

Уместно и «экологично» = 4

Способен - 4

Ответствен и достоин = 3.

Очевидно, убеждение в том, что «цели создать компьютерную технологию, которая будет реагировать на мысли и чувства человека, можно достичь», является областью, требующей наибольшего внимания. Именно здесь лидер должен сфокусировать свое внимание в пер-

Управление убеждениями

вую очередь, чтобы найти когнитивные карты, референтный опыт, поддержку отношениями и инструменты, необходимые, чтобы усилить собственные убеждения и ожидания, прежде чем представлять свое видение другим.

Если этот лидер работает с другими людьми, ему важно также оценить убеждения своей команды относительно его видения. Наличие общих областей сомнения может указать ключевые вопросы, на которые следует обратить внимание. И если у участников команды обнаружатся различия в степени уверенности относительно разных утверждений, те из них, чья уверенность сильнее всего, могут поделиться информацией или соображениями, которые помогут повысить ожидания остальных.

Поддерживающие убеждения

Задача наших убеждений — направлять нас там, где реальность нам в точности неизвестна. Именно поэтому убеждения оказывают такое глубокое влияние на наше восприятие и видение будущего. Чтобы реализовать видение, мы должны верить, что это возможно, даже если мы не знаем, как в точности это произойдет. Если бы мы были уверены в будущем, мы не нуждались бы в лидерах.

Мы строим и укрепляем наши убеждения, опираясь на когнитивные карты, референтный опыт, поддержку отношениями и инструменты, которые нам доступны. Они образуют «причину», по которой мы во что-то верим. Чтобы поддержать наше собственное убеждение относительно видения или повлиять на убеждения других людей, мы должны найти «убедительную причину», по которой человек должен поверить в наше видение. Чем больше причин чему-то верить, тем больше вероятность, что мы действительно поверим в это.

Один из важнейших навыков отношений и стратегических навыков для лидера — способность найти и четко сформулировать причины, по которым следует верить в данное видение или принять участие в данной миссии. Для этого необходимо найти ответы на несколько важнейших вопросов, содержащих «почему»:

- Почему это желательно?
- Почему это возможно?
- Почему это подходящий путь?

SWIFTM Глава 5

- Почему я способен (мы способны) на это?
- Почему я ответствен (мы ответственные) за это?

По Аристотелю, ответы на эти вопросы позволяют определить *причины*, лежащие в основе того или иного убеждения. Другими словами, мы должны раскрыть:

- а) по какой причине это желательно;
- б) по какой причине это возможно;
- в) по какой причине это подходящий путь;
- г) что делает меня (нас) способным(и);
- д) что делает меня (нас) ответственным(и).

Основные типы причин

По Аристотелю («Вторая аналитика»), существуют четыре основных типа причин: 1) «формальные» причины; 2) «предшествующие», «вынуждающие» или «побудительные» причины; 3) «удерживающие» или «движущие» причины; 4) «конечные» причины.

Формальные причины

Формальные причины связаны с основными определениями и восприятием чего-либо. Формальная причина явления — это *то, что* дает определение его сути. Мы называем бронзовую статую четвероногого животного, имеющего гриву, копыта и хвост, лошадью, потому что она демонстрирует формальные признаки лошади. Мы говорим: «Из желудя вырос дуб», — потому

что определяем объект, имеющий ствол, ветви и определенную форму листьев, как дуб. Формальные причины в действительности дают больше информации о том, кто воспринимает явление, чем о самом явлении. Определение формальных причин раскрывает наши собственные основные допущения и ментальные карты относительно данного предмета. Когда художник, подобно Пикассо, приделывает руль велосипеда к его сиденью, чтобы изобразить голову «быка», он обращается к «формальным причинам», потому что работает с важнейшими элементами формы предмета.

Данный тип причин связан с тем, что Аристотель называл *интуицией*. Прежде чем мы сможем начать исследовать нечто, например

Управление убеждениями

«успех», «приведение в состояние соответствия» или «лидерство», мы должны иметь представление о том, что данные явления в принципе существуют. Например, определение кого-то в качестве модели «эффективного лидера» подразумевает интуитивное представление о том, что данный индивид действительно является примером, который мы ищем.

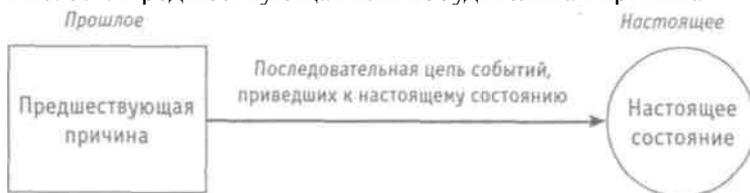
Поиск формальных причин проблемы или результата мог бы включать исследование наших базовых определений, допущений и интуитивных знаний о данной проблеме или результате. Определение формальных причин «лидерства», «успешной организации» или «приведения в состояние соответствия» могло бы включать исследование наших базовых допущений и интуитивных знаний о данных явлениях. Что точно мы имеем в виду, когда говорим о «лидерстве», «успехе», «организации» или о «приведении в состояние соответствия»? Каковы наши аксиомы о структуре и «природе» этих явлений?

Предшествующие причины

Предшествующие, вынуждающие или побудительные причины относятся к тем прошлым событиям, действиям или решениям, которые влияют на настоящее положение вещей путем последовательной цепи *действий и ответов* (рис. 5.4). Это, вероятно, наиболее часто используемая нами при описании чего-либо форма причинно-следственного объяснения. Например, мы говорим: «Из желудя вырос дуб, потому что человек посадил его, поливал его и удобрял», или «Ганди стал лидером из-за того, что получил горький опыт расовой дискриминации в Южной Африке», или «Эта организация успешна, потому что предпринимала нужные шаги в нужное время».

Исследование предшествующей причины проблемы может включать поиск той цепи последовательных событий, которая привела к

Рис. 5.4. Предшествующая или побудительная причина



Глава 5

настоящему состоянию. Аналогичным образом, исследование предшествующей причины желаемого состояния может включать поиск той линейной причинно-следственной зависимости, которая приведет к этому состоянию.

Удерживающие причины

Удерживающие или движущие причины включают текущие отношения, аксиомы и ограничивающие условия (или недостаток ограничений) внутри системы, которая поддерживает свое состояние (безотносительно последовательности событий, которая привела к нему) (рис. 5.5). Например, используя данный тип причин, мы можем сказать: «Из желудя вырос дуб, потому что отсутствовала серьезная конкуренция за воду и свет с окружающими деревьями», или «Ганди стал лидером, потому что его личность соответствовала потребностям общества, в котором он действовал», или «Организация оказалась успешной, потому что у нее не было реальных конкурентов».

Определение удерживающих причин могло бы включать исследование того, что поддерживает актуальную структуру данного явления, безотносительно того, что привело к ней. Например, исследуя удерживающие причины успеха организации, мы могли бы изучать текущие ограничения (или их отсутствие), которые могли бы вызвать неудачу или внезапный распад организации, независимо от ее истории.

Настоящее



Рис. 5.5. Удерживающие или двигающие причины
Управление убеждениями

Поиск удерживающих причин проблемы или результата может включать изучение окружающих условий, таких как преобладающее социальное влияние и другие факторы, которые могут стабилизировать или дестабилизировать определенную ситуацию. Удерживающие причины по своей природе более «системны» и могут быть определены в терминах как актуальных, так и потенциальных ограничений, отсутствующих в данный момент.

Конечные причины

Конечные причины связаны с будущими задачами, целями и видением, которые направляют текущее состояние системы или влияют на него, придавая выполняемым действиям смысл, уместность и целенаправленность. Конечные причины рассматривают цель, или *финал*, ради которой существует объект. В этом смысле конечные причины часто связаны с ролью или *идентификацией* объекта относительно системы более высокого уровня, частью которой он является (рис. 5.6). Аристотель, особенно в своих биологических исследованиях, фокусировался на этой категории причинности — внутренней (потенциальной) цели, реализующейся в процессе развития природы, — которую следует отличать от «механических причин», которые присущи также и неорганической природе.

Он отмечал, что если кто-то сожжет желудь, то разрушит его механическим путем, но если желудю дать такую возможность, он *сам* превратится в дуб. Рассуждая в терминах данной категории причин, мы можем сказать: «Организация оказалась успешной, потому что ее направляло мощное видение», или «Ганди был эффективным лидером, потому что он сконцентрировался на своих идеалах мира и гармонии», или «Команда действовала согласованно, потому что они имели общую цель».



Рис. 5.6. Конечные причины

<^ИИИИ Плага 5

Поиск конечных причин проблемы или результата может включать рассмотрение предполагаемых целей, намерений и желаемых результатов, которые направляют и держат в определенных рамках мысли и действия людей, вовлеченных в данную ситуацию. Он может также включать рассмотрение того, как человек воспринимает свою собственную идентификацию в том окружении и социальной системе, в рамках которой он действует.

Итак, попытки поиска *формальных причин* приводят нас к тому, что мы рассматриваем их как функцию определений и допущений, которые мы делаем относительно ситуации. Поиск *предшествующих причин* приводит нас к тому, что мы рассматриваем проблему или результат как следствие неких имевших место событий или прошлого опыта. Поиск *удерживающих причин* приводит нас к восприятию проблемы или результата как вызываемых текущими условиями, в которых имеет место данная ситуация. Рассмотрение *конечных причин* приводит к тому, что мы воспринимаем проблему или результат как следствие мотивов и намерений людей, вовлеченных в ситуацию.

Нахождение системы причин через соединительные слова

В языке категории причин, выделенные Аристотелем, находят свое отражение в определенных ключевых словах, которые называются *соединительными словами*. Это слова или выражения,

которые связывают одну идею с другой. К ним относятся, например:

<i>потому что</i>	<i>прежде чем</i>	<i>после того как</i>
<i>в то время как</i>	<i>когда</i>	<i>так как</i>
<i>подобно тому как</i>	<i>если</i>	<i>несмотря на</i>
<i>аналогичным образом</i>	<i>следовательно так что</i>	

Мы связываем идеи друг с другом с помощью этих соединительных слов. Так, если мы говорим: «Ганди был эффективным лидером» и продолжаем «потому что», мы можем идентифицировать некую «причину», которая привела нас к нашему заключению. Например, мы можем сказать: «Ганди был эффективным лидером, *потому что* реализовал свое видение и миссию путем соответствующих действий».

Управление убеждениями

%j^0

Соединительные слова могут служить средством исследования или «проверки» различных причин, связанных с тем или иным явлением. Один из простых методов — выбрать конкретную проблему или результат и последовательно использовать одно соединительное слово за другим, чтобы найти все связанные с ними ассоциации, допущения или убеждения. Например, если мы хотим исследовать или «проверить» все причины, связанные с таким симптомом, как «снижение производительности», мы можем начать с формулировки этой проблемы, или симптома: «Производительность падает». Сохраняя это утверждение неизменным, нужно использовать каждое из соединительных слов, чтобы исследовать все «пространство» причин, связанных с данным симптомом.

А. Чтобы исследовать предшествующие причины, можно использовать слова «прежде чем», «после того как» или «потому что».

Б. Чтобы исследовать удерживающие причины, можно использовать слова «в то время как» или «когда».

В. Чтобы исследовать конечные причины, подставляйте выражения «так что» или «следовательно».

Г. Чтобы исследовать формальные причины, попробуйте подставлять выражения «аналогичным образом» или «если».

Д. Чтобы исследовать возможные возражения и ограничения с целью проверки силы ваших причинно-следственных посылок, можно использовать слово «несмотря на» (рис. 5.7).

Следующие утверждения являются примером того, как данный метод можно применить к симптому «снижение производительности».

Производительность падает, *потому что* _____

Производительность падает, *следовательно*

Производительность падает *после того, как*

Производительность падает, *в то время как*

Производительность падает, *когда*



Рис. 5.7. Типы причин и относящиеся к ним соединительные слова

Производительность падает, *так что*

Производительность падает, *если*

Производительность падает, *несмотря на*

Производительность падает, *аналогичным образом*

Аналогичную процедуру можно повторить для результата, чтобы исследовать и «проверить» желаемое состояние. Таким образом, если результат формулируется как: «Я хочу (мы хотим) увеличить производительность», мы должны, сохраняя это утверждение неизменным, подставить к нему те же соединительные слова.

Я хочу (мы хотим) увеличить производительность,
потому что _____

следовательно _____

Управление убеждениями ^Я№Е/Л11Р

после того как _____

в то время как _____

когда _____

так что _____

если _____

несмотря на _____

аналогичным образом _____

Ресурсы для достижения желаемого состояния могут быть найдены, если вы несколько измените формулировку результата и повторите процедуру. Вместо того чтобы говорить: «Я хочу (мы хотим) увеличить производительность», вы можете сказать:

Я увеличу (мы увеличим) производительность,

потому что _____

следовательно _____

после того как _____

в то время как _____

когда _____

так что _____

если _____

несмотря на _____

аналогичным образом _____

Проверка убеждений — усиление мотивации достижения видения или цели

Мотивацию и уверенность можно усилить с помощью процедуры, сходной с описанной выше «проверкой причин». Например, индивид или группа могут выбрать некое убеждение и последовательно подставлять к нему соединительные слова, чтобы найти все поддерживающие ассоциации, допущения и убеждения.

Например, если под вопрос ставится наличие у индивида или группы способностей, необходимых для достижения цели, можно

начать процедуру с формулировки убеждения: «Я обладаю (мы обладаем) способностями, необходимыми для достижения цели». Сохраняя это утверждение неизменным, можно подставить к нему все те же соединительные слова, чтобы исследовать «пространство» поддерживающих доводов.

В этом случае важно начинать каждое новое предложение, подсказываемое соединительным словом, с местоимения «я» или «мы». Это гарантирует включение в переживание и позволит избежать «рационалистических объяснений». Таким образом, новые высказывания будут создаваться по следующему образцу.

Я обладаю (мы обладаем) способностями, необходимыми для достижения цели,
потому что я (мы) _____

Я обладаю (мы обладаем) способностями, необходимыми для достижения цели,
следовательно, я (мы) _____

Я обладаю (мы обладаем) способностями, необходимыми для достижения цели,
после того как я (мы) _____

Я обладаю (мы обладаем) способностями, необходимыми для достижения цели,
в то время как я (мы) _____

Я обладаю (мы обладаем) способностями, необходимыми для достижения цели,
когда я (мы) _____

Я обладаю (мы обладаем) способностями, необходимыми для достижения цели,
так что я (мы) _____

Управление убеждениями

Я обладаю (мы обладаем) способностями, необходимыми для достижения цели, если я (мы) _____

Я обладаю (мы обладаем) способностями, необходимыми для достижения цели, *несмотря на то, что я (мы) _____

Я обладаю (мы обладаем) способностями, необходимыми для достижения цели, аналогичным образом я (мы) _____

После того как вы впишете новые утверждения, любопытно прочесть каждое из них, опуская слова-подсказки, за исключением «несмотря на». (Это выражение следует сохранить, иначе все предложение окажется негативным.) Последовательность ответов превратится в удивительно связанное и осмысленное перечисление доводов в пользу вашего убеждения.

Для примера вернемся к гипотетической ситуации, которую мы исследовали, когда занимались оценкой убеждений. Мы пришли к выводу, что убеждение: «Цели создать компьютерную технологию, которая будет реагировать на мысли и чувства человека, можно достичь» — вызывает наибольшие сомнения. Чтобы провести процедуру «проверки убеждений», надо повторить данное убеждение и добавить к нему различные соединительные слова. В процессе завершения предложений, подсказываемых этими словами, может произойти расширение пространства восприятия, связанного с представлением, и рефрейминг возможных затруднений. В результате могут получиться примерно такие утверждения.

Цели создать компьютерную технологию, которая будет реагировать на мысли и чувства человека, можно достичь, потому что путем последовательного приближения я открою (мы откроем), что для этого необходимо.

Цели создать компьютерную технологию, которая будет реагировать на мысли и чувства человека, можно достичь, следовательно, я могу (мы можем) уверенно начинать наш путь к видению.

&III& Глава 5

Цели создать компьютерную технологию, которая будет реагировать на мысли и чувства человека, можно достичь, после того как я завершу (мы завершим) тщательное изучение передовых технологий в области связи «сознание—тело».

Цели создать компьютерную технологию, которая будет реагировать на мысли и чувства человека, можно достичь, в то время как я буду (мы будем) помнить, что следует быть открытыми для разных точек зрения и рассматривать разные переменные.

Цели создать компьютерную технологию, которая будет реагировать на мысли и чувства человека, можно достичь, когда я буду (мы будем) постоянно фокусироваться на желаемом результате и оставаться открытыми для вопросов и возможностей, которые могут появиться на пути его реализации.

Цели создать компьютерную технологию, которая будет реагировать на мысли и чувства человека, можно достичь, так что я осуществлю (мы осуществим) громадный технологический прорыв.

Цели создать компьютерную технологию, которая будет реагировать на мысли и чувства человека, можно достичь, если я буду (мы будем) думать об основных принципах и не позволю (не позволим) себе погрузиться в детали в начале работы,

Цели создать компьютерную технологию, которая будет реагировать на мысли и чувства человека, можно достичь, несмотря на то, что я пока не знаю (мы пока не знаем), как будет выглядеть конечный продукт.

Цели создать компьютерную технологию, которая будет реагировать на мысли и чувства человека, можно достичь, аналогичным образом я уже сделал (мы уже сделали) в своей жизни много вещей, не всегда ясно представляя вначале, какие конкретные шаги я буду (мы будем) совершать.

В конце процесса «проверки» можно собрать вместе все полученные в результате утверждения и создать следующий текст.

Управление убеждениями

Цели создать компьютерную технологию, которая будет реагировать на мысли и чувства человека, можно достичь. Путем последовательного приближения мы откроем, что для этого необходимо. Мы можем уверенно начинать наш путь к видению. Мы завершим тщательное изучение передовых технологий в области связи «сознание—тело». Мы будем помнить, что следует быть открытыми для разных точек зрения и рассматривать разные переменные. Мы будем постоянно фокусироваться на желаемом результате и оставаться открытыми для

вопросов и возможностей, которые могут появиться на пути его реализации. Мы осуществим громадный технологический прорыв. Мы будем думать об основных принципах и не позволим себе погрузиться в детали в начале работы. Несмотря на то, что мы пока не знаем, как будет выглядеть конечный продукт, аналогичным образом мы уже сделали в своей жизни много вещей, не всегда ясно представляя вначале, какие конкретные шаги мы будем совершать.

Как видите, получилось связное перечисление аргументов, которые могут усилить уверенность в данном убеждении. В этом тексте определяются элементы пути к видению, предлагается мотивация и происходит обращение к некоторым возможным возражениям. Поскольку в этом наборе утверждений определяется и излагается множество обоснований (или причин) уверенности, он становится важным документом в работе лидера или группы. Он может дать лидеру полное объяснение, подтверждающее уверенность в правильности видения. Он также является богатым источником идей по работе с различного рода сомнениями и «превращению сомнений в возможности».

Бланк проверки убеждений

1. Посмотрите, как вы оценили различные убеждения в предлагавшемся раньше «Бланке оценки убеждений». Выпишите убеждение, которое вы хотели бы усилить, в строчку «Убеждение».

2. В каждом следующем пункте прочитайте формулировку вашего убеждения, добавьте очередное слово-подсказку и завершите предложение первым, что придет вам в голову.

МГМИ Глава 5

3. В конце прочитайте ответы подряд и отметьте для себя, что изменилось или усилилось.

Убеждение: _____

потому что я (мы)

следовательно, я (мы)

после того как я (мы)

в то время как я (мы)

когда я (мы)

так что я (мы)

если я (мы)

**несмотря на то, что я (мы)*

аналогичным образом я (мы)

Проводя эту процедуру с одним из ваших убеждений, вы можете заметить, что с какими-то подсказками предложение составить легче, чем с другими. Вы можете также обнаружить, что вам легче или кажется более уместным использовать подсказки в другом порядке, чем они предложены в упражнении. Разумеется, вы можете выполнять упражнение в том порядке, какой вы (или группа) считаете наиболее естественным и удобным для себя, а также пропустить какие-то подсказки. Однако я обнаружил, что те подсказки, с которыми труднее всего завершить предложение, часто позволяют получить наиболее неожиданные и полезные результаты.

Управление убеждениями

Проверка убеждения

с различных точек зрения

Иногда оказывается трудно или бесперспективно рассматривать убеждение с вашей собственной позиции. Часто сомнения возникают именно потому, что мы застываем на собственной точке зрения и не видим других возможностей.

Поэтому еще один способ проводить процедуру проверки убеждения — рассматривать видение или убеждение с позиции другого человека. Такое упражнение может открыть новое «пространство восприятия» и помочь преодолеть творческий ступор. Это также помогает обнаружить неосознаваемые или ненужные допущения.

В данном варианте проверка убеждения начинается с выбора человека — реального или воображаемого, — действительно полностью уверенного в том убеждении, насчет которого у вас имеются сомнения. Затем вы (или кто-то из членов группы) представляете, что вы — этот человек, и начинаете, играя его роль, завершать предложения с использованием слов-подсказок. Чтобы облегчить игру, можете, начиная дополнять предложение, использовать местоимение «вы» (или «ты») вместо «я».

Чтобы оценить влияние чужой позиции на уровень вашей собственной уверенности, можете затем повторить ответы, используя уже «я» вместо «вы». Здесь иногда имеет смысл попросить другого человека вначале читать вам предыдущие ответы, чтобы вы могли осмыслить утверждение с обеих позиций.

Например, если с позиции другого человека прозвучало утверждение: «Цели создать компьютерную технологию, которая будет реагировать на мысли и чувства человека, можно достичь, потому что **вы имеете мотивацию и опыт, необходимые, чтобы перевести это видение в реальность**», — можете повторить его уже от первого лица. Так, вы можете сказать: «Я имею (мы имеем) мотивацию и опыт, необходимые, чтобы перевести это видение в реальность».

Бланк проверки убеждений 2

Описанная ниже последовательность действий и соответствующий бланк помогут вам проверить какое-нибудь из ваших убеждений с позиции другого человека.

5-3184

^ЖШТЖ Глава 5

1. Посмотрите, как вы оценили различные убеждения в предлагавшемся раньше «Бланке оценки убеждений». Выпишите убеждение, которое вы хотели бы усилить, в строчку «Убеждение».
2. Встаньте на позицию восприятия человека, который действительно верит в это убеждение, например того, кто верит в вас и ваше видение.
3. В каждом следующем пункте прочитайте формулировку вашего убеждения, добавьте очередное слово-подсказку и завершите предложение первым, что придет вам в голову, когда вы смотрите глазами другого человека. Используйте обращение «вы» (или «ты») по отношению к самому себе.
4. Возвратитесь на свою собственную позицию восприятия и попросите кого-нибудь стать на позицию того человека, который верит в вас, и прочитать все получившиеся предложения (опуская слова-подсказки, за исключением «несмотря на»).
5. Повторяйте каждое предложение, которое вам читают, заменяя местоимение «вы» (или «ты») на «я».
6. В конце прочитайте ответы подряд и отметьте для себя, что изменилось или усилилось. (Бланк оценки убеждений приведен в конце упражнения.)

Убеждение: _____

потому что вы (я)

следовательно, вы (я)

после того как вы (я)

в то время как вы (я)

когда вы (я)

так что вы (я)

если вы (я)



Управление убеждениями

131

'несмотря на то, что вы (я)

аналогичным образом вы (я)

Бланк оценки убеждений

Опишите одним предложением цель или результат, которых вы хотите достигнуть.

Цель/Результат _____

Дайте короткое описание плана или решения (если они у вас есть) по достижению цели.

План/Решение _____

Оцените степень своей убежденности в результате относительно каждого из следующих утверждений по пятибалльной шкале, где один балл соответствует самой низкой, а пять баллов — самой высокой степени убежденности.

А. «Цель желанна и стоит того, чтобы к ней стремиться».

12 3 4 5

Б. «Этой цели можно достичь».

12 3 4 5

В. «То, что необходимо сделать для достижения цели, — понятно, уместно и "экологично"».

12 3 4 5

Г. «Я обладаю (мы обладаем) способностями, необходимыми для достижения цели».

12 3 4 5

Д. «Я отвечаю (мы отвечаем) за достижение этой цели и заслуживаю (заслуживаем) ее».

4&IIIIII Глава 5

Принцип позитивного намерения

Один из самых важных и полезных принципов работы с системой убеждений — принцип *позитивного намерения*. Он особенно ценен в случае ограничивающих убеждений. Этот принцип состоит в следующем: «Любые действия на каком-то уровне вызваны (в настоящем или прошлом) позитивными намерениями». Согласно этому принципу, например, ограничивающие убеждения или сопротивление могли на самом деле вырасти из позитивного намерения или цели. Так, возможно, позитивное намерение, стоящее за убеждением: «Это не моя задача — заботиться о мотивации моих сотрудников», — защитить говорящего от перегрузки или неудачи. А позитивное намерение, стоящее за высказыванием: «Невозможно привести в состояние соответствия действия всех людей в организации», — предотвратить «ложные надежды» или избежать усилий, которые не окупятся.

Принцип позитивного намерения подразумевает, что для успешной работы с ограничивающими убеждениями или сопротивлением необходимо понять лежащие в их основе соображения, или позитивные намерения, и обращаться именно к ним. К позитивному намерению, стоящему за ограничивающим убеждением или сопротивлением, можно обращаться как непосредственно, так и путем расширения карты человека, имеющего эти убеждения, так чтобы он смог увидеть какие-то другие возможности вести себя в соответствии со своими позитивными намерениями, кроме сопротивления или противодействия.

Фактически сопротивление, создаваемое позитивным намерением, вырастает из других ограничивающих (и неосознаваемых) допущений. Например, человек воспринимает как угрозу «обязанность заботиться о мотивации сотрудников», потому что не чувствует, что обладает навыками или поддержкой, чтобы успешно выполнять эту обязанность. Эту проблему можно решить, предложив помощь, например в виде обучения и наделения человека новыми обязанностями. Другой возможный способ — помочь человеку осознать, что он уже обладает необходимыми способностями и ему собираются помочь.

Принцип позитивного намерения вырастает из более глубокого допущения, что *карта неравна территории*. Другими словами, наш опыт восприятия мира и мир как таковой — не одно и то же. Мы создаем наши личные карты окружающей действительности на основе информации, которую получаем от органов чувств, и связей, которые устанавливаем между этой информацией и нашими личными воспо-

Управление убеждениямиТИГУиШЦУ

минаниями и опытом. Следовательно, наши реакции обусловлены не самой окружающей действительностью, а нашими ментальными картами этой действительности.

При таком подходе не существует «правильных» или «верных» карт, особенно если они касаются тех областей реальности, которые нам неизвестны или еще не произошли как будущее. Мы все имеем собственный взгляд на мир, и этот взгляд основывается на сформировавшихся у нас ментальных картах. Именно эти внутренние карты будут определять, как мы интерпретируем окружающий мир и реагируем на происходящие события. Наши модели мира значат для нашего поведения и опыта больше, чем «объективная» реальность. Таким образом, не существует «внешней» реальности, которая ограничивает, сдерживает или усиливает нас, а есть только наша карта этой реальности.

С этой точки зрения, человек выбирает оптимальный вариант, исходя из возможностей и способностей, которые он видит и воспринимает как доступные внутри своей модели мира. Описанная выше процедура проверки убеждений — один из способов расширить карту ситуации и увидеть другие варианты и возможности. Также важно рассматривать (или спрашивать о них прямо) позитивные намерения или цели, стоящие за конкретными ограничивающими убеждениями или сопротивлением.

Таким образом, имея дело с возражениями, которые высказывают сотрудники, полезно начинать с выяснения их позитивных намерений, чтобы помочь им расширить пространство восприятия или мышления. Особенно важно разделять идентификацию человека и позитивное намерение, стоящее за его поведением. Эффективная стратегия при работе с помехами — сначала узнать человека или его позитивное намерение, а затем рассматривать проблему как отдельный вопрос.

Очень важно помнить, что можно узнать точку зрения другого человека, не обязательно соглашаясь с ним, т. е. можно сказать: «Я понимаю, что у вас свое мнение» вместо «Я согласен с

вами». Сказать: «Я ценю ваше мнение» или «Это действительно важный вопрос» — один из способов узнать человека или его намерения, не обязательно соглашаясь с его картой мира.

В приложении А описано, как можно применять эти принципы при работе с сопротивлением, сперва выяснив точку зрения другого человека, а затем обратившись к критериям или ценностям более высокого уровня.

Глава 5

Итак, можно сказать, что, согласно принципу позитивного намерения, при столкновении с сопротивлением изменениям лидеру важно:

- 1) предположить, что любое поведение (включая ограничивающие убеждения и сопротивление) имеет за собой позитивное намерение;
- 2) отделить негативные аспекты поведения от стоящего за ним позитивного намерения;
- 3) определить позитивное намерение человека, который сопротивляется или создает проблемы, и реагировать на это намерение;
- 4) предложить человеку другие варианты поведения, которые позволят реализовать то же позитивное намерение.

Процедура, подобная проверке убеждений, может:

- осуществить рефрейминг проблемы или цели путем восприятия другой точки зрения;
- сместить «уровень» фокуса;
- определить ограничивающие (но неосознаваемые) допущения;
- «разделить» цель на совокупность более частных целей или обратиться к отдельным областям пространства восприятия;
- поощрять использование фрейма «как если бы».



Глава 6

ЭФФЕКТИВНАЯ КОММУНИКАЦИЯ

Навыки коммуникации и отношений с людьми в лидерстве

После того как вы определили свое видение, путь к нему, план движения по этому пути и соответствующие вопросы, связанные с убеждениями, наступает время начать двигаться. Здесь возникает необходимость определения и сообщения целей и задач, которые нужно реализовать, и руководства отношениями людей, вовлеченных в выполнение этих задач внутри организационной системы. Это арена микролидерства.

Эффективное микролидерство включает использование навыков коммуникации и отношений, важных для самовыражения и достижения цели при совместной работе с другими людьми. Эти навыки делают для лидера возможным создание ситуации, в которой люди могут хорошо себя чувствовать и эффективно действовать.

Навыки эффективной коммуникации и отношений включают:

- 1) понимание субъективного опыта людей;
- 2) наличие критериев, позволяющих распознать паттерны поведения и стили мышления людей;
- 3) наличие операционных навыков и техник, позволяющих влиять на паттерны поведения и мышления людей.

Навыки коммуникации и отношений с людьми способствуют эффективной работе лидера, позволяя ему налаживать общение и взаимопонимание между людьми с целью помочь им более успешно выполнять их задачи. Эти навыки зависят от того, как лидер использует вербальные (устные и письменные) и невербальные сообщения (начиная от визуальных средств до тембра голоса и позы), чтобы облегчить понимание, обратиться к различным стилям мышления и поощрять участие и эффективную работу.

Матрица коммуникации

Матрица коммуникации представляет собой простую, но полезную модель коммуникации. Она поможет вам как лучше понять процесс коммуникации, так и сделать навыки коммуникации более эффективными.

Согласно данной матрице, в процессе коммуникации участвует человек, который посылает сообщение другому человеку, используя различные средства. Таким образом, три основных элемента коммуникации — это: 1) люди; 2) сообщения; 3) средства передачи сообщения (рис. 6.1).

Люди

В простейшем случае в коммуникации участвуют два человека, обменивающиеся друг с другом сообщениями, передаваемыми с помощью произносимых слов. Эти люди многократно меняются функциями *отправителя*, т. е. того, кто посылает различные сообщения другому

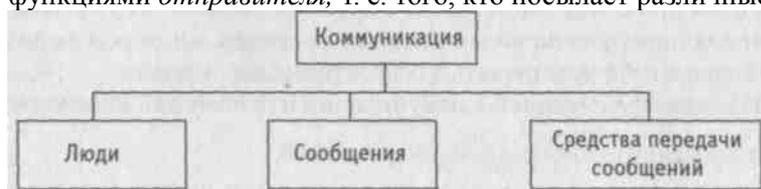


Рис. 6.1. Основные элементы коммуникации
Эффективная коммуникация — ШПЖ4Ш&



Рис. 6.2. Отправитель передает сообщение получателю

человеку, и *получателя*, т. е. того, кто получает сообщения от другого человека (рис. 6.2). В процессе взаимодействия, в дополнение к устной речи, они могут рисовать диаграммы, жестикулировать или обращаться к письменным материалам, используя все эти возможности как средства передачи сообщений.

Люди: физические параметры

Если мы обратим более пристальное внимание на «человеческий» аспект коммуникации, мы сможем выделить три параметра, которые оказывают на нее влияние: физический, внутренний и связанный с отношениями.

На физическом уровне коммуникация может осуществляться по схеме «один одному», «один нескольким» (например, лидер и его команда) или «один многим» (например, выступление перед аудиторией). Это влияет на тип передаваемых и получаемых сообщений и на способ их передачи. Коммуникация также может осуществляться по схеме «несколько нескольким» (например, взаимодействие двух групп), «несколько одному» (например, комитет и исполнительный директор) и «несколько многим» (например, совет директоров и акционеры). И наконец, коммуникация может происходить по схеме «многие многим» (например, две нации или две организации), «многие нескольким» (например, избиратели и их представители) и «многие одному» (например, класс и учитель) (рис. 6.3).

В каждом случае такой физический параметр, как количество людей, участвующих в коммуникации, будет влиять на тип сообщений и средства, с помощью которых оно передается (например, запись-

Отправитель -----> Получатель	
Физические параметры	
От одного (отправитель) самому себе	От нескольких самим себе
От одного —	От нескольких —
одному	одному
От одного —	От нескольких —

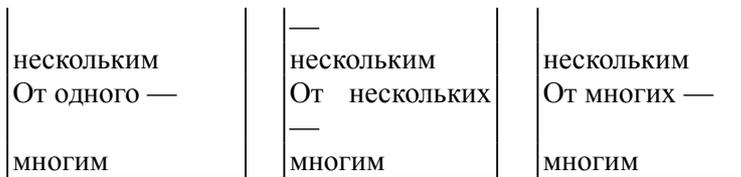


Рис. 6.3. Физические параметры коммуникации

ка, телефонный звонок, отчет, газетная статья, электронное письмо, телевизионный сюжет, фильм, книга и т. д.).

Лидеру следует помнить о физических параметрах коммуникации и осознавать ценность и необходимость использования различных видов сообщений и средств передачи в зависимости от условий. Хотя наиболее часто лидер находится в ситуациях «один одному», «один нескольким» и «один многим», эффективное лидерство иногда требует участия в ситуациях с другими параметрами.

Люди: внутренние параметры

Внутренним параметром, оказывающим наиболее сильное влияние на процесс коммуникации, является *состояние* человека (как отправителя, так и получателя). Внутреннее состояние — это одновременно фильтр и помеха при получении и интерпретации сообщений. Внутреннее состояние человека, как правило, является функцией его отношения и стиля мышления.

Отношение, например «уверенность», «интерес», «открытость», «энтузиазм», «любопытство» и т. д., как правило, является величиной менее постоянной и может меняться в процессе взаимодействия. В действительности часто цель коммуникации состоит как раз в изменении отношения другого человека. На отношение влияют как психические, так и физические процессы, и часто оно находит свое отра-

Эффективная коммуникация

"^T^EШ

жение в физических индикаторах, таких как поза, жесты и поворот головы.

Стиль мышления, например «мечтатель», «реалист», «критик», в большей мере связан с личностью человека и, в общем, остается постоянным в процессе взаимодействия. Вместо того чтобы пытаться изменить стиль мышления, следует распознать его и тем или иным способом к нему обращаться. Различные стили мышления характеризуются различными «паттернами метапрограмм», которые обсуждались в главе 4.

Отношение и стиль мышления определяют «химию» взаимодействия, то, каким оно будет: изменчивым, устойчивым, вялым и т. д. Кроме умения осознавать свое внутреннее состояние и управлять им, для лидера крайне важно принимать во внимание состояние других людей. Общение с группой «обеспокоенных критиков» будет существенно отличаться от общения с группой «восторженных мечтателей», и в каждом случае это будет по-своему непростой задачей.

Люди: параметры отношений

Параметр отношений людей, вовлеченных в коммуникацию, связан с их ролями, или *статусом*, друг относительно друга. В организациях и социальных системах вопросы статуса могут иметь огромное значение; временами его достаточно сложно определить. Существует несколько основных типов отношений в зависимости от статуса: комплементарные, симметричные и реципрокные (взаимные). *Ком-тглементарными* называются такие отношения, где роль одного человека «дополняет» роль другого, например начальник и подчиненный, ученик и учитель, ребенок и родитель. Отношения подобного типа часто определяются организационной или социальной иерархией. *Симметричные* отношения — это равноправные отношения, в которых люди имеют сходные роли и относятся друг к другу как к «равным». При *реципрокных (взаимных)* отношениях люди периодически «передают управление» или меняются ролями в процессе взаимодействия. Например, члены команды могут по очереди руководить работой. Таким образом, при реципрокных отношениях человек может быть то «начальником», то «подчиненным», то «учителем», то «учеником» и т. д.

Есть еще один тип отношений, с которым часто связаны ситуации лидерства, — это так называемые *метакомплементарные* отношения. Они подобны отношениям консультанта и клиента (рис. 6.4). С одной

^ШШШ

Глава 6

Параметры отношений — статус



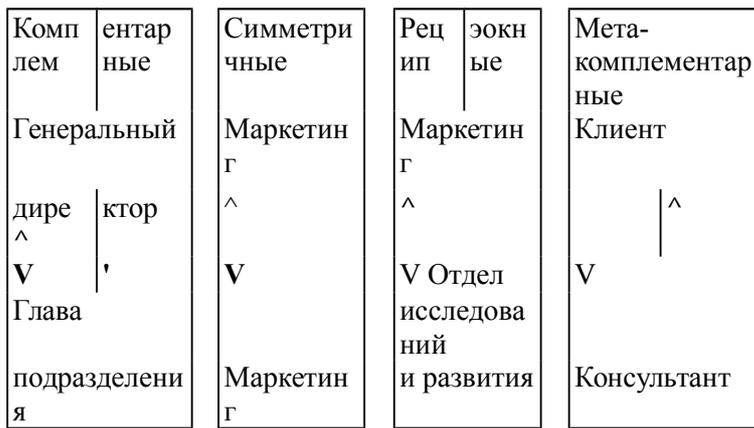


Рис. 6.4. Параметры статуса в коммуникации

стороны, консультант «работает на клиента», и в этом смысле клиент является «начальником». С другой стороны, работа консультанта — направлять действия клиента, и в этом смысле «начальником» является уже консультант.

Для того чтобы понять различные типы статусных отношений и приспособиться к ним, часто используются разные сообщения и средства передачи. Во многих языках существуют, например, две формы обращения: формальная («вы») и фамильярная («ты»), используемые, чтобы обозначить различия между комплементарными и симметричными отношениями. Другой способ определения отношений, существующий в языке, — использование таких слов, как «господин», «госпожа», а также обращение по имени или по фамилии с целью подтверждения статуса. Статус также определяет и использование определенных средств передачи сообщения. Телефонный звонок указывает на другой тип отношений, чем официально заверенный документ или письмо, посланное с курьером.

В процессе коммуникации также важно иметь в виду одновременно состояние и статус. Например, взаимодействие восторженного подчиненного и сомневающегося начальника — это совершенно другая ситуация, чем разговор восторженного начальника и сомневающегося подчиненного.

Эффективная коммуникация

Сообщения

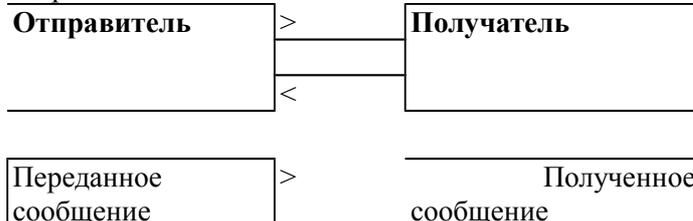
Переданное и полученное сообщения

Рассматривая следующий элемент коммуникации — сообщение, — необходимо сразу же провести различие между переданным и полученным сообщениями. В НЛП есть высказывание: «Смысл вашей коммуникации заключается в полученном ответе, а не в том, что вы намеревались сообщить». Другими словами, сообщение будет иметь для получателя тот смысл, который этот человек «воспримет», безотносительно намерений отправителя. То есть здесь утверждается, что сообщение, которое был намерен передать отправитель, — это не всегда то же самое сообщение, которое будет получено другими людьми, вовлеченными во взаимодействие. Один из наиболее важных навыков лидерства — умение сделать так, чтобы полученное вашими адресатами сообщение было именно тем сообщением, которое вы хотели передать. Как сказал один из лидеров, участвовавших в моем исследовании, «задача состоит в том, чтобы люди делали то, что вы хотите, а не то, что вы говорите». В сущности, эффективная коммуникация — это обратная связь между отправителем (отправителями) и получателем (получателями), назначение которой — привести в соответствие переданное и полученное сообщения (рис. 6.5).

На полученное сообщение часто влияет состояние и статус получателя. Лидеру очень важно иметь определенные навыки наблюдения, чтобы выделить индикаторы состояния и статуса получателя.

Сообщения: микро-, макро- и пара-

Говоря об элементах, составляющих конкретную коммуникацию, полезно провести различие между *микросообщениями*, *макросообщениями* и *парасообщениями*. Микросообщения связаны с



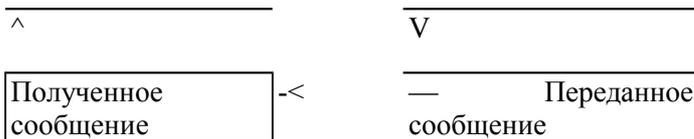


Рис. 6.5. Петля обратной связи между отправителем и получателем

ëШШм- Глава 6

ми коммуникации и включают сообщения, содержащие определенные идеи или шаги. Микросообщения подобны отдельным предложениям в абзаце. Макросообщения требуют способности проследить общую идею. Как правило, макросообщение составлено из последовательности микросообщений (как глава книги состоит из отдельных предложений).

С парасообщением мы имеем дело в том случае, если несколько сообщений посылаются одновременно. Парасообщение — это сообщение, которое сопровождает другое сообщение (первичное) и, как правило, посылается по другим каналам. Например, вы посылаете парасообщение, когда во время разговора указываете пальцем на обсуждаемый предмет.

Парасообщение может поддерживать другое сообщение или противоречить ему. Например, если человек говорит: «Пожалуйста, три чашки кофе» — и одновременно поднимает три пальца, его парасообщение конгруэнтно вербальному сообщению. С другой стороны, если человек говорит: «Я думаю, что это хорошая идея» — и одновременно отрицательно качает головой, его парасообщение противоречит вербальному сообщению.

Сообщения и метасообщения

Сказанное выше подводит нас к рассмотрению отношений между *содержанием* сообщения и *метасообщением*. Содержание сообщения обычно сопровождается метасообщением (часто невербальным), которое относится к более высокому уровню и расставляет акценты или содержит ключи, говорящие о том, как следует интерпретировать данное сообщение. В большинстве случаев содержание связано исключительно с вербальным аспектом коммуникации, в то время как метасообщение — с невербальным. Метасообщение — это сообщение *о других сообщениях*. В этом смысле метасообщение является специфической формой парасообщения. В то время как парасообщение может противоречить первичному сообщению, метасообщение относится к другому уровню, чем содержание. Например, лидер может сказать группе: «Обратите внимание», — одновременно указывая на свои глаза. Этот жест можно рассматривать как метасообщение, показывающее группе, как именно ей следует выполнять указание (в данном случае — смотреть на что-то). Если бы лидер указал на свои уши, это говорило бы о другом способе действий.

Эффективная коммуникация

Другой пример метасообщения — использование желтого маркера для выделения ключевых фраз текста. Пунктуация также выполняет функцию метасообщения. Изменение вопросительного знака на восклицательный изменяет смысл всего сообщения. Даже способ передачи сообщения может быть метасообщением. Сообщение, посланное по факсу или с курьером, указывает на срочность и делает акцент на задаче. Телефонный звонок или личная встреча могут в большей мере указывать на акцент на отношениях.

По существу, функция метасообщения — информировать получателя о том, какое сообщение ему передано или будет передано и как наилучшим образом принять это сообщение. Другими словами, метасообщения необходимы, чтобы «расшифровать» смысл сообщения. Таким образом, одно и то же сообщение может иметь различный смысл в зависимости от сопровождающих его метасообщений.

Как аналогию можно рассмотреть передачу сообщений от одного компьютера другому. При этом необходимо послать определенные дескрипторы, в соответствии с которыми будет произведена обработка переданного текста. Дескрипторы — это метасообщения, информирующие другой компьютер о том, какие данные будут переданы и какому процессу они адресованы.

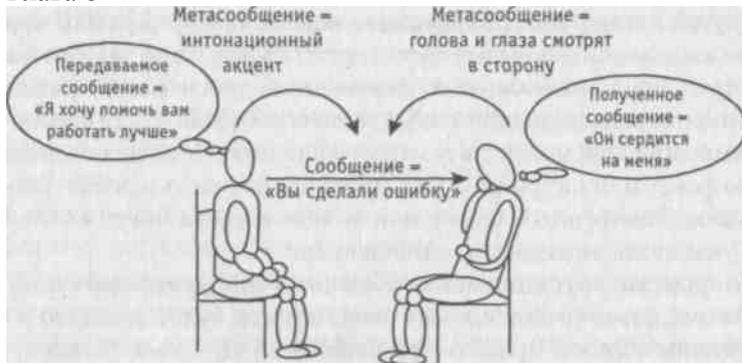
Уровни сообщений

Часто цель метасообщения — пояснить, на каком уровне послано или принято содержание сообщения. Например, когда лидер передает сотруднику вербальное сообщение: «Вы сделали ошибку», — его можно интерпретировать по-разному. Например, на каком уровне фокусируется передаваемое сообщение: идентификации или поведения? Другими словами, говорит ли лидер о своем разочаровании в человеке или просто дает обратную связь по поводу конкретного действия? Такая информация часто принципиально важна для интерпретации коммуникации. Очевидно, что сообщение «вы сделали ошибку» получает совершенно разные значения, в зависимости от того, какое метасообщение его сопровождает: «Я хочу помочь вам работать лучше» или «Я сердит на

вас».

Подобная информация часто передается с помощью таких невербальных сигналов, как интонация. Утверждение «Вы сделали ошибку» с большей вероятностью следует интерпретировать как указание на то, что данный сотрудник сделал неверный шаг и навлек на себя

Глава 6



Отправитель	Получатель
Состояние	- Состояние ■
уверенность	беспокойство Глава
Генеральный директор	подразделения

Статус = комплементарные отношения Рис. 6.6. Элементы, влияющие на получаемое сообщение неприятности. В то же время утверждение «Вы сделали ошибку» с большей вероятностью делает акцент на событии или правильности процедуры, а не на человеке (рис. 6.6).

Поскольку метасообщения, как правило, передаются невербально, они часто не осознаются ни отправителем, ни получателем. Умение осознанно читать и отслеживать метасообщения является, вероятно, одним из наиболее существенных навыков микролидерства.

Другие типы метасообщений

Кроме указания на уровень сообщения метасообщения могут передавать информацию о:

- 1) состоянии отправителя и получателя;
- 2) статусе отправителя и получателя;
- 3) контексте, в котором осуществляется коммуникация.

Физические микросигналы, такие как поза, тональность голоса и темп речи, зрительный контакт и т. д., служат индикаторами как состояния, так и статуса. Два человека, сидящие рядом и читающие отчет, могут передавать метасообщения о больших различиях в состоянии и статусе, чем если бы один из них сидел, скрестив руки, а второй возбужденно ходил по комнате.

Эффективная коммуникация

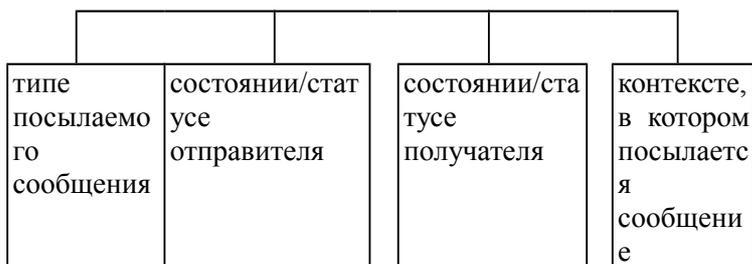
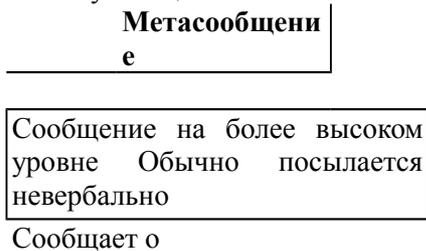


Рис. 6.7. Типы метасообщений

Определенное поведение также является метасообщением о контексте. Костюм и галстук, например, указывают на достаточно формальную обстановку. А когда человек снимает пиджак и галстук и засучивает рукава, это является метасообщением о том, что контекст изменился и

наступило время погрузиться в работу (рис. 6.7).

Средства передачи

Очевидно, что передача любого сообщения происходит с помощью какого-то средства. Различные средства передачи сообщений имеют свои преимущества и ограничения, которые влияют на посылаемое и получаемое сообщение. В организациях средство передачи сообщения образуется:

- 1) каналом коммуникации;
- 2) контекстом коммуникации;
- 3) культурными рамками, в которых осуществляется коммуникация (рис. 6.8).

Каналы коммуникации — это различные сенсорные модальности, в которых представлено сообщение. Контекст и культурные рамки определяются допущениями и выводами, которые будут использо-



Рис. 6.8. Элементы, образующие средства передачи сообщения

ваться, чтобы придать смысл коммуникации. Эффективная коммуникация включает определение последовательности и смещения каналов, используемых для передачи сообщения. Она также требует, чтобы смысл сообщений, получаемых по различным каналам, рассматривался внутри того контекста и культурных рамок, внутри которых посылалось сообщение.

Средства передачи: каналы

Как уже было сказано, каналы коммуникации — это различные сенсорные модальности, в которых представлено сообщение. Наша способность общаться и понимать сообщения обусловлена способностью создавать карты в нашем сознании. Мы строим ментальные карты на основе информации, полученной с помощью пяти чувств, или *репрезентативных систем*: зрение, слух, осязание, вкус и обоняние. Наши чувства образуют форму, или структуру, мышления, в противоположность его содержанию. Любая мысль, безотносительно ее содержания, производна от определенной совокупности зрительных образов, звуков, чувств, запахов или вкусовых ощущений. Мы постоянно связываем вместе информацию от различных репрезентативных систем, чтобы строить и обновлять наши карты реальности. Мы создаем эти карты, основываясь на обратной связи, предоставляемой нашим сенсорным опытом.

Репрезентативные каналы связаны с органами чувств и сенсорными модальностями (или репрезентацией), которые человек использует для передачи и получения сообщений. Когда кто-то говорит вслух, он использует вербальный канал внешней репрезентации. Более визуальной, или символической, формой внешней репрезентации может быть создание или демонстрация символов и диаграмм. Аналогично, когда человек получает сообщение, он может предпочтитель-

Эффективная коммуникация

но фокусироваться на образах, звуках или чувствах. Таким образом, выбор канала коммуникации может базироваться на стиле мышления и фокусе внимания получателя.

Основные типы репрезентативных каналов, участвующих в коммуникации:

- вербальный;
- письменный;
- иллюстративный;
- физический.

Различные модальности репрезентации неодинаково сильны. Например, вербальная модальность обладает очень большой силой с точки зрения выстраивания информации в логической последовательности. Визуальный канал часто предоставляет наилучшую возможность для синтеза информации в целостный гештальт. Физическое отыгрывание идеи или концепции выявляет их практические аспекты.

Использование различных каналов коммуникации и репрезентации приводит к активизации различных стилей мышления. Например, визуальный канал может стимулировать образное мышление, в то время как вербальный — логическое или критическое. Акцент на физическом канале ориентирует человека на действия.

Репрезентативные каналы также влияют на отношение человека к информации. Например, записи в блокноте — самый простой способ прийти к согласию, потому что как только идея перенесена на бумагу, человек, который ее предложил, становится меньше связан с ней. Перенесение идеи на внешний носитель позволяет вам отделить то, *что* сказано, от того, *кто* это сказал.

Средства: контекст

Контекст — это еще один важный аспект средства передачи сообщения. В качестве иллюстрации влияния контекста рассмотрим следующую сцену.

Муж и жена сидят на диване в гостиной и смотрят телевизор. В какой-то момент жена поворачивается к мужу и спрашивает: «Тебе не холодно?» Не говоря ни слова, муж встает, закрывает окно и возвращается на место.

Как вы объясните то, что произошло? Если бы мужу надо было ответить только на вербальное сообщение жены, он мог просто сказать «да» или «нет». Вместо этого муж интерпретировал значение

РШЦК: Глава 6

вопроса в более широком контексте физических и нефизических аспектов ситуации.

К физическим параметрам контекста относятся внешние сигналы и ограничения. Например, на реакцию мужа в описанном выше эпизоде мог повлиять тот факт, что окно было открыто и он сидел на диване рядом с женой. Если бы окно было уже закрыто, а муж только что надел пальто и готовился выйти по делам, он, вероятно, ответил бы по-другому.

Если человек входит в комнату и видит в одном ее конце доску, а перед ней — расставленные рядами стулья, он, вероятно, интерпретирует контекст как «презентацию» и приготовится спокойно сидеть и слушать. Если же этот человек входит в комнату и видит несколько стульев, составленных в кружок, он, скорее всего, интерпретирует контекст как «дискуссию» и приготовится более активно участвовать в происходящем. Данный тип влияния относится к *психогеографии* ситуации.

Другой пример влияния контекста — временные ограничения. Например, если на встречу отведено 15 минут, она с большей вероятностью будет интерпретирована как встреча, ориентированная на задачу, а не как попытка проведения мозгового штурма.

К нефизическим параметрам контекста относятся цели и роли людей, то, в какой фазе работы они находятся, и т. д. Если цель встречи сформулирована как «формирование команды», контекст будет не таким, как в случае цели «планирование» или «достижение консенсуса» по поводу курса акций.

Средства: культура

Как показал наш пример с мужем и женой, коммуникация часто получает значение, основанное на молчаливых допущениях и предположениях. Чтобы определить смысл данного сообщения или опыта, человек делает допущения о той ситуации, в которой он находится. В зависимости от сделанных допущений различные элементы сообщения или ситуации получают разный приоритет и значение. В предыдущей главе мы уже детально рассматривали влияние убеждений и допущений. Поэтому важно учитывать, какие предположения связаны с вашим сообщением и сообщениями других людей.

Контекст и культура определяют то, какие аксиомы, допущения и ожидания человек связывает с определенной ситуацией (и сами оп-

Эффективная коммуникация

ределяются ими). К *культуре* также относятся как явные, так и неписанные правила. *Правила* устанавливают ограничения и отражают убеждения, ценности и допущения. Правила определяют, что уместно, а что не уместно в каком-либо контексте или ситуации. В различных культурах существуют свои допущения и правила относительно времени, пространства, одежды и т. д. В рамках одной культуры десятиминутное опоздание может быть совершенно приемлемым, а в рамках другой оно будет рассматриваться как серьезный проступок. Культурно обусловленные правила и допущения могут влиять даже на восприятие человеком реальности. Один мой знакомый из Германии ехал в машине, которую вел его испанский коллега. Когда они подъезжали к светофору, зажегся красный свет. Немец был страшно напуган и потрясен, когда они проехали на красный свет, даже не снизив скорость. «Разве вы не видели, что был красный свет?» — воскликнул он. И водитель ответил: «Да он же только зажегся».

Правила имеют отношение как к контексту, так и к статусу. Например, во многих культурах единственный способ показать, что вы действительно внимательно слушаете, — это смотреть прямо в глаза. А в других культурах такое поведение считается невежливым и даже шокирующим. Очевидно, знание культурных влияний как одного из элементов средства коммуникации является

одним из важных навыков лидерства, особенно в ситуациях, включающих межкультурное взаимодействие.

Коммуникационные стратегии

Коммуникационные стратегии относятся к управлению совокупностью элементов, определяемых матрицей коммуникации (рис. 6.9).

Можно выделить несколько видов деятельности, связанной с коммуникативными стратегиями:

1. Определение основного сообщения и разделение его на содержание и метасообщение.
2. Определение текущего и желаемого состояния, статуса и контекста, в которых должны быть посланы сообщение и метасообщение.
3. Определение наиболее эффективных каналов передачи сообщения и метасообщения.
4. Получение обратной связи о том, как сообщение и метасообщение принимаются другими людьми.

Глава 6

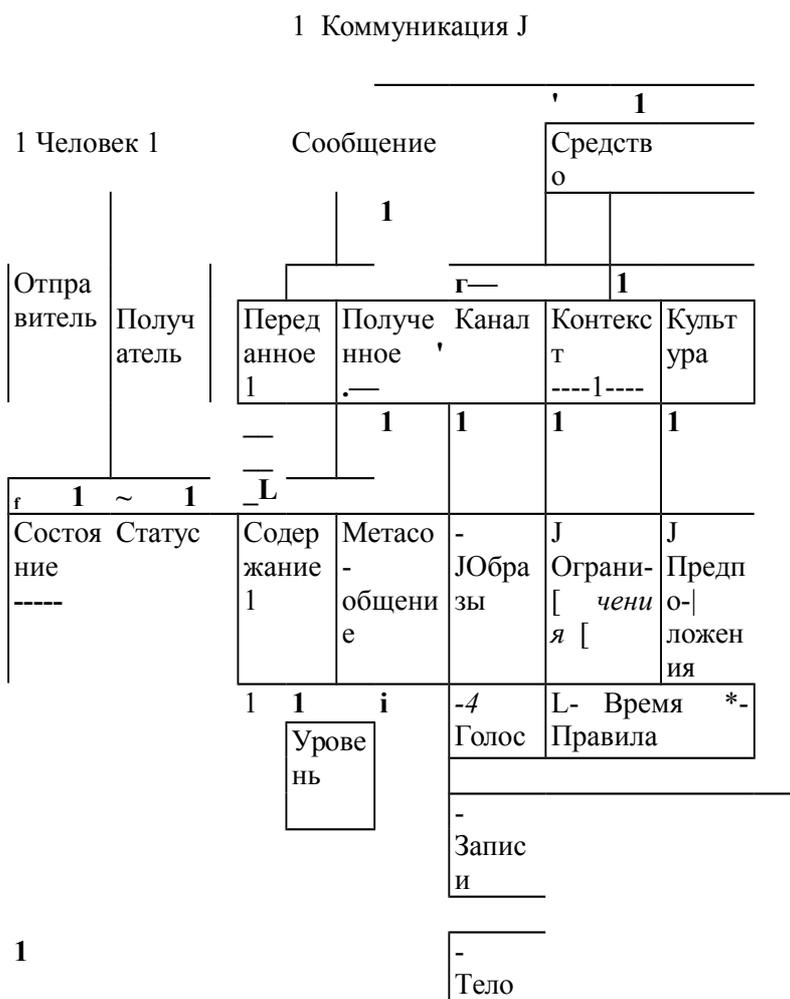


Рис. 6.9. Элементы матрицы коммуникации

Коммуникативная стратегия включает такие элементы, которые можно предварительно планировать, и такие, которые выбираются и принимаются в ответ на обратную связь. К предварительно планируемому элементу в основном относится способ подготовки и доставки информации. Например, способ передачи одного и того же сообщения в виде документа или в виде транспаранта сам по себе является метасообщением о важности передаваемой информации. Еще одним примером может служить ситуация, когда при раздаче материалов в начале совещания или же по его ходу одновременно передаются разные метасообщения о том, как воспринимать эту информацию относительно другой представленной информации.

К динамическим аспектам управления сообщениями относится отслеживание процесса их передачи и получения, т. е. способность

Эффективная коммуникация

адаптировать сообщения и метасообщения в зависимости от реакции, полученной в ответ на

другие сообщения. Сообщения могут быть адаптированы посредством:

- 1) использования навыков наблюдения и получения обратной связи, чтобы уменьшить несоответствие между переданным и полученным сообщениями;
- 2) отбора и комбинирования сообщений и метасообщений;
- 3) обеспечения того, чтобы микросообщения поддерживали основное сообщение и вели в направлении желаемого результата.

В следующих параграфах мы более детально рассмотрим различные элементы матрицы коммуникации, делая акцент на том, как на их основе может быть создана эффективная коммуникативная стратегия.

Мониторинг внутреннего состояния

Одним из наиболее важных навыков микролидерства является умение управлять собственным внутренним состоянием и состоянием своих сотрудников. Невербальные сигналы можно отнести к наиболее адекватным и значимым элементам отслеживания внутреннего состояния и управления им. Важно распознавать влияние поведения, и даже самых тонких проявлений физиологии, на процесс коммуникации. Состояние и отношение могут находить свое выражение в паттернах поведения и языка. Как на состояние часто влияют метасообщения, так и оно само, в свою очередь, является метасообщением о том, какая информация была послана или получена. Так что если собеседник внезапно меняет поведение с открытого на скептическое — это метасообщение о том, как он воспринял ваше сообщение.

Физиология может быть мощным рычагом, позволяющим менять состояние и стиль мышления человека. Физиологические сигналы дают нам инструмент, с помощью которого можно влиять на внутреннее состояние и когнитивные процессы, связанные с эффективной коммуникацией.

Как лидеру, вам важно понимать, что если вы находитесь в состоянии стресса или конфликта, вы можете выражать эти чувства, даже не отдавая себе в этом отчет. Многие сигналы такого рода, когда вы

***Р*№Ж* Глава 6**

научитесь узнавать их, станут для вас очевидными, особенно в ситуациях, когда люди действуют спонтанно.

Ключевой навык эффективной коммуникации — умение распознавать связь между поведенческими сигналами и паттернами, с одной стороны, и отношениями к кому-то или чему-то и стилем мышления человека — с другой. Для этого, в свою очередь, очень важно уметь проводить различие между *наблюдением* и *интерпретацией*. Наблюдение — это просто фиксация паттернов поведенческих сигналов. Интерпретация — это смысл, который человек вкладывает в то, что он наблюдает.

Сказать, что кто-то «сидит со скрещенными руками», — наблюдение. А сказать, что кто-то «закрывает для новых идей», — интерпретация этих сигналов. Хотя данная интерпретация может быть точной, важно помнить, что это только личное суждение, и осознавать, как человек пришел к такому суждению. Это важно, потому что люди часто ошибочно читают или ошибочно интерпретируют невербальные метасообщения. В самом деле, одно из проявлений различий между культурами заключается в разной интерпретации невербальных сигналов.

Часто поведение, связанное с различными внутренними состояниями, кажется похожим, так что наблюдения должны быть очень точными, иначе трудно оценить имеющиеся мелкие физиологические различия. Такая точность требует, чтобы вы посвящали наблюдению определенное время, а повседневная жизнь не всегда предоставляет такую возможность. С другой стороны, в определенном контексте такое вложение времени может оказаться вполне оправданным. Например, тщательные наблюдения могут сыграть существенную роль в случае интенсивного взаимодействия или в очень деликатных ситуациях. Как сказал один из тех, кто участвовал в моем исследовании лидерства, «бывают моменты, когда лидер должен суметь изменить вторую часть фразы, основываясь на обратной связи, которую он получает в ответ на первую». Конечно, такая необходимость возникает не всегда, но иногда обстоятельства требуют именно такой степени развития навыков наблюдения.

Чувствительность к невербальным аспектам коммуникации позволяет лидеру распознавать и поддерживать состояние других людей. Один из методов, позволяющих это делать, называется «формирование». Формирование заключается в поощрении чего-то на уровне

Эффективная коммуникация

не физиологии. В качестве примера можно рассказать историю про одного профессора физиологии, который провел эксперимент с группой студентов университета. Он дал студентам

инструкцию говорить комплименты или невербально выражать одобрение женщинам, одетым в красные свитера. Они не должны были упоминать свитер как таковой, а говорить что-то вроде: «О, как вы сегодня хорошо выглядите» или просто им улыбаться. Примерно через неделю, когда профессор вошел в столовую, она была полна женщин, одетых в красные свитера.'

Понятно, что студенты, в свою очередь, решили проверить этот метод на профессоре. Они договорились, что когда профессор будет находиться в одной половине аудитории, все будут зевать и изображать скуку, а когда он будет переходить в другую половину — все будут сидеть прямо, кивать головой и всячески изображать интерес. Через какое-то время профессор обнаружил, что перенес всю свою деятельность в одну половину аудитории!

Работа с метасообщениями

В процессе формирования используются вербальные и невербальные метасообщения, т. е. сообщения *о другом сообщении*. При личном общении метасообщения чаще всего передаются невербально. Люди постоянно посылают метасообщения, даже если они в данный момент не разговаривают. Лингвисты называют это явление в коммуникации «стоны и ворчание».

Когда человек слушает, он часто издает звуки вроде «а!», «угу», «гм» и т. д., которые, если на них обратить внимание, не являются случайным шумом. Это метасообщения о том, как люди получают посланные им сообщения. Если, например, человек быстро говорит «ага, ага», это указывает на иное восприятие сообщения, чем если бы он медленно протянул «ага-а».

Изучая эффективных лидеров, я однажды работал с представителем высшего руководства компании *IBM*, который всегда исключительно удачно (хотя и неосознанно) использовал метасообщения, подводя людей к «открытию», что они согласны с его подходом. Когда он говорил с человеком, который рассуждал в сходном с ним направлении, он был прекрасным, очень активным слушателем, постоянно поддерживал контакт глазами, кивал головой и говорил: «О, прав-

^JEE» Глава 6

да?», «Это очень интересно», «Расскажите мне об этом поподробнее». Если человек начинал отклоняться от желательного для него направления, он смотрел невидящим взглядом и мычал: «Угу... угу». Это было все равно что говорить с кирпичной стеной. Но как только человек возвращался в нужное русло, этот менеджер снова оживлялся и проявлял сильный интерес к ходу его рассуждений. И в конечном счете люди обнаруживали, что придерживаются сходного с ним образа мыслей, сами не зная почему.

Как я говорил выше, одно и то же сообщение может иметь различный смысл в зависимости от сопровождающих его невербальных метасообщений. Например, посмотрите, насколько разный смысл имеют сообщения:

Вы не должны сейчас думать *таким образом*. Вы *не должны* сейчас думать таким образом. *Вы* не должны сейчас думать таким образом.

В зависимости от того, в каком месте стоит интонационное ударение, сообщение получает смысл, относящийся к различным логическим уровням:

Вы (идентификация) *не должны* (убеждения/ценности) *сейчас* (окружение) *думать* (способности) *таким образом* (поведение).

Именно наличие или отсутствие подобного рода метасообщений часто определяет, какой смысл получит сообщение и будет ли оно правильно интерпретировано.

Например, если лидер говорит: «*Вы* не уважаете правила», — сообщение, скорее всего, должно быть воспринято на уровне идентификации. А если лидер говорит: «*Вы* не уважаете *правила*», — он делает акцент не на идентификации собеседника, а на уровне *что и как*.

Итак, типичный невербальный навык коммуникации — умение использовать интонацию. Если лидер монотонным голосом произнесет: «Я хочу, чтобы вы обратили особое внимание на то, что я сейчас скажу», — он, вероятно, не достигнет поставленной цели привлечь внимание группы. Те же слова, сказанные с выражением, приданным им в качестве метасообщения, получают другой смысл. Например, лидер может произнести: «Я хочу, чтобы вы обратили *особое внимание* на то, что я сейчас скажу», — и этот невербальный элемент коммуникации повлияет на то, как люди воспримут сообщение.

Сотрудники компаний и организаций часто получают такое количество информации, что ключевым вопросом для них становится

Эффективная коммуникация

выделение наиболее важной ее части. Как правило, она определяется с помощью невербальных метасообщений.

Был даже проведен эксперимент по влиянию метасообщений на работу с компьютером. Одна из проблем при работе на компьютере — то, что он не передает метасообщений. Так что компьютер был запрограммирован постоянно выдавать метасообщения вроде «О, да», «Понимаю», «Очень хорошо». И обнаружилось, что люди полюбили работать на этом компьютере! Их работа действительно стала более продуктивной, потому что они каким-то образом почувствовали с этим компьютером больший контакт, хотя и не могли сказать, почему.

В различных культурах существуют разные способы передачи метасообщений. Например, однажды проводились исследования по взаимодействию между посетителями в английских пабах и во французских бистро. Было обнаружено, что французы дотрагиваются друг до друга в среднем 110 раз в час, в то время как среди англичан было зафиксировано в среднем три прикосновения в час.

Метасообщения передаются не только интонацией, они связаны и со многими другими невербальными аспектами коммуникации. Кроме выделения голосом, лидер может посылать метасообщения через жесты, позу и движения. Даже расстановка мебели в помещении может стать метасообщением о том, какого рода встреча здесь предполагается.

«Географические» отношения между членами группы приобретают большое значение в групповом процессе, оказывая как физическое, так и символическое влияние на формирование взаимодействия. Например, за круглым столом у членов группы возникнет другой тип взаимодействия и обратной связи, чем если они будут сидеть за квадратным столом или на стульях, расставленных рядами, как в театре. Круглый стол также создаст определенный тип символических отношений между участниками. Такие влияния называются *психогеографией*.

Подстройка и ведение

Если вы когда-нибудь наблюдали за тем, как люди общаются друг с другом, вы, вероятно, могли заметить, что временами они начинают имитировать друг друга. Когда при взаимодействии между людьми начинает устанавливаться контакт, часто имеет место согласование

ШШШ Глава 6

определенных действий. Так, они начинают сидеть в одинаковой позе, говорить в одном темпе и одним тоном и даже одинаково жестикулировать. В НЛП этот процесс получил название *подстройки*. Если вы понаблюдаете внимательно, вы заметите, что при наличии настоящего контакта люди в очень большой степени «отзеркаливают» поведение друг друга. Это основной принцип коммуникации, и его можно использовать как средство, позволяющее более эффективно направлять людей.

Подстройка — это использование и «отзеркаливание» ключевых вербальных и невербальных сигналов другого человека с целью согласования моделей мира. При этом нужно обладать определенной гибкостью, чтобы выделить характерные особенности лексики и поведения другого человека и ввести их в свою речь и действия. Подстройка очень важна с точки зрения многих аспектов эффективной коммуникации, таких как установление контакта и возникновение доверия. В процессе подстройки вы пытаетесь встать на позицию другого человека и понять по опыту его модель мира. Подстраиваясь к людям, вы хотите разговаривать с ними на их языке и думать их способом.

Например, один из способов установления контакта — «активное слушание», когда вы выделяете языковые паттерны в речи собеседника и используете какие-то из них в ответ. Так, если человек говорит: «У меня есть *чувство*, что мы должны глубже в этом разобраться», — вы можете сказать в ответ: «Да, понимаю, вы *чувствуете*, что нам надо заняться этим».

Разумеется, легче подстраиваться к знакомому человеку, с которым у вас уже есть контакт. В этом случае осознание установленного контакта становится чем-то вроде метасообщения. При общении же с незнакомым человеком подстройка может оказаться затруднительной, она может даже выглядеть как проявление неуважения. С другой стороны, она может оказаться очень эффективным способом установить контакт в этом случае. Ее можно осуществлять постепенно, подстраивая каждый раз один элемент. Можно начать с тембра голоса, а затем аккуратно продолжить подстройку позы, жестов и т. д.

Ведение подразумевает попытку произвести какие-то изменения в другом человеке — расширить или обогатить его поведение или мышление — путем тонких изменений собственных вербальных и невербальных паттернов в желаемом направлении. Основная идея

Эффективная коммуникация РН/<g#

подстройки и ведения — постепенно подвести человека к изменениям в поведении или взгляде на мир, сначала путем согласования и понимания, а затем — расширения его модели мира. Например,

когда представляешь нечто новое, то всегда лучше начать с уже знакомого, а потом перейти к этому новому.

Большинство людей думает, что лидерство в первую очередь связано с ведением. Но часто наиболее эффективным лидером оказывается тот, кто, во-первых, может понять модели мира других людей и отнестись к ним с уважением, а во-вторых, обладает достаточной гибкостью, чтобы включить эти другие точки зрения в свое видение. Другими словами, эффективное лидерство требует эффективной подстройки.

Хороший пример того, каким влиянием обладает предварительная подстройка на ведение, — случай на одном семинаре по продажам в группе телемаркетинга. Они рассказали про одного покупателя, которому никто не мог ничего продать. Оказалось, что он говорил очень м...е...д...л...е...ш...н...о. Поскольку он был президентом большой компании, он мог оказаться очень важным клиентом, так что представители звонили ему и говорили: «Добрый день, сэр. Я знаю, что вы очень заняты, но я отниму только одну минуту вашего времени», — произнося все это примерно в два раза быстрее, чем говорил он.

Но это не совпадало с тем, как он думал и слушал. Чтобы улучшить его навыки коммуникации, участников семинара проинструктировали позвонить ему и сказать: «Добрый день... (*очень медленно*)... Я из компании Икс... и хотел бы, чтобы вы... уделите мне время... для разговора...когда у вас будет возможность... подумать о нашей продукции... Я знаю, это действительно важно для вас... найти время и подумать об этом... Можете ли вы сказать... когда мне лучше перезвонить...» и т. д. Вместо того чтобы говорить: «Это отнимет только минуту», вы говорите: «Когда мне лучше перезвонить, чтобы у вас было достаточно времени, чтобы спокойно и тщательно все обдумать?» Этот человек почувствовал себя настолько комфортно при таком подходе, что назначил встречу, и группа телемаркетинга в конечном итоге получила прибыль.

Как показывает этот пример, одним из важнейших результатов подстройки является установление контакта. Когда люди видят, что вы можете думать так же, как они, и принимаете их слова во внимание, они гораздо меньше сопротивляются новым идеям.

Существует достаточно много способов подстройки. Кроме тембра голоса и темпа речи можно согласовывать ключевые слова и позу.

PjVMtf Глава 6

Один из способов подстройки на очень глубоком уровне — говорить в темпе дыхания собеседника.

Это помогает даже в случаях, когда имеешь дело с проблемными личностями. Например, однажды, когда я делал презентацию на тему коммуникационных навыков, некий человек встал и сказал: «Все, что вы говорите о коммуникации, кажется слишком простым. Я живу в *реальном мире*, а эти теории хороши только для семинаров. Я не чувствую, что это поможет мне в работе с *моими* клиентами». На что я ответил: «Ваши возражения вполне законны. Почему бы вам не выйти сюда для демонстрационного упражнения. Представьте, что вы — один из ваших трудных клиентов в реальном мире, а мы попытаемся сделать что-то, чтобы вы вошли с нами в больший контакт».

Он вышел вперед и начал «играть роль». Первое, что я сделал, — осторожно принял похожую позу. Он заявил: «Ну, я человек занятой. Мне приходится общаться с сотней людей каждый день. Многие из них — полные идиоты и только отнимают мое время. Так что давайте побыстрее продelaем все это». Отвечая ему, я начал согласовывать свою речь с его дыханием. Я сказал: «По моему, это звучит так... как будто вы хотите... чтобы был кто-то, кому вы можете доверять... Кто-то, кто заботится... о ваших потребностях... и будет поддерживать вас... Подумайте о ком-то... кому вы действительно доверяли... в своей жизни... и как вы это чувствовали.... Именно такие отношения... я хотел бы установить с вами». Я продолжал подстраиваться к его дыханию, и в конце концов, спустя примерно три минуты, этот человек остановился и сказал: «Вы знаете, я старался быть таким неуступчивым, каким только смогу, но сейчас я бы купил все, что вы предложите».

Этот пример показывает, какую ценность такие простые, но тонкие невербальные сигналы имеют для установления контакта, подстройки и ведения состояния другого человека, чтобы он стал более открыт для ваших сообщений.

Лидерство и раппорт

Один из наиболее важных навыков отношения для лидера — способность устанавливать раппорт со своими сотрудниками. На качество выполнения той работы, которую вы им поручите, будет в очень большой степени влиять степень установленного между вами контакта. Люди обычно чувствуют больший раппорт с теми, кто разделяет их модель мира.

Эффективная коммуникация

Согласование речевых паттернов — один из способов узнать модель мира другого человека. Определение и введение в свою речь ключевых слов, метафор и примеров, часто используемых индивидом или группой, — другой способ присоединения к их картам и установления раппорта. Подстройка или аккуратное «отзеркаливание» невербальных элементов коммуникации также усиливает у людей ощущение раппорта, потому что они воспринимают вас как «своего». К способам невербальной подстройки или «отзеркаливания» относятся имитация позы, использование сходных речевых паттернов и интонации, похожая по стилю одежда и т. д. Все это — эффективные способы «влезть в шкуру» другого человека.

Репрезентативные каналы и стили мышления

Чтобы быть эффективным лидером, принципиально важно постоянно помнить о том, что *каждый человек имеет собственную карту мира*. Когда человек хочет что-то сообщить или понять, он конструирует ментальную карту идеи или понятия. Задача лидера — распознать (и в некоторых случаях — развить) стили мышления своих сотрудников и обеспечить столько возможностей выбора, сколько он может, чтобы соответствовать этим стилям.

Человек создает свою карту мира на основе опыта, который он получает через репрезентативные системы. Часто одно из чувств оказывается для человека наиболее удобным для построения ментальной карты, чем остальные. Есть люди, которым «лучше один раз увидеть», другие в большей степени полагаются на чувства, в то время как третьи — на то, что они слышат, и для них важнее всего высказанное вслух мнение другого человека.

Понятие «стиль мышления» в первую очередь предполагает осознание того, что люди думают по-разному. У разных людей в неодинаковой степени развиты сенсорные способности. Некоторые люди в большей степени визуальны. Другим, наоборот, крайне трудно создать визуальный образ или вообще думать визуально. Есть вербальные люди, они с легкостью говорят и ясно формулируют получаемый опыт, в то время как другие буквально борются со словами. Слова запутывают их. Есть люди, ориентированные на чувства, у них пони-

ШШШ Глава 6

мание и обучение осуществляется через действия. Лидер должен учитывать тот факт, что люди имеют разные сильные стороны.

Большая часть коммуникационной стратегии связана не просто с тем, какое сообщение должны получить сотрудники, но и с определением, какой канал коммуникации наиболее эффективно передаст это сообщение и метасообщения, необходимые для его правильной интерпретации.

Репрезентативный канал, который человек использует для представления информации, например желаемых событий в будущем и их возможных последствий, — не просто мелкая подробность. Так, иногда человек сталкивается с трудностями при выполнении задачи, потому что имеет прекрасное видение, но у него отсутствует ощущение усилий, которых может потребовать достижение видения, или же он не осознает логической последовательности действий, ведущих к цели.

Остановитесь на минуту и подумайте, как вы используете внутренние и внешние репрезентативные каналы, когда осуществляете ведение во время взаимодействия с другими людьми. Например, когда вы определяете цели, представляете ли вы эти цели в виде образов? Или вы представляете их в виде действий, физически? Может быть, вербально? А возможно, они представлены просто в виде какого-то ощущения?

Аналогичным образом можете проверить, как вы представляете себе события, которые должны будут подтвердить достижение цели: вербально, визуально, эмоционально или физически?

Когда вы представляете цели и идеи другим людям, склонны ли вы делать это в первую очередь в вербальной форме? Или вы также используете рисунки и изображения, или физически разыгрываете идею как маленькое представление? Возможно, у вас есть отчетливое предпочтение одного из этих репрезентативных каналов.

Очень опасно автоматически полагать, что другие люди обладают тем же стилем мышления, что и вы. Иногда человек не использует зрительное представление, даже если в это время говорится о вещах, требующих зрительной памяти или образной фантазии. В других случаях человек может слишком сильно сосредоточиться на конкретном образе, который отпечатался в его сознании, потому что это было единственное воздействие, которому он подвергался. В трудных или опасных ситуациях человек часто возвращается к наиболее привычному репрезентативному каналу.

Эффективная коммуникация

Мы часто полагаем, что другие люди имеют такие же когнитивные способности, как и мы. Как правило, это не так. Согласование репрезентативных каналов в процессе коммуникации является

эффективным способом установить контакт и гарантировать, что вас поймут.

Понимание можно развить как используя то, в чем человек силен, так и помогая ему развить то, что являлось его слабой стороной. Например, для человека, обычно не использующего зрительное представление, может оказаться полезным, если его поощряют думать образами. Если другой человек, напротив, хорошо владеет зрительным представлением, то усиление и развитие этой способности также окажется для него полезным и поможет ему лучше действовать в определенных ситуациях.

В процессе ведения также можно использовать несколько типов репрезентации или репрезентативных каналов. Например, цели на уровне задания могут быть представлены в виде рисунков или образов желаемого результата, а цели на уровне отношений — вербально или в виде эмоций. Определенные идеи или концепции могут быть представлены в нескольких модальностях, таких как чувства и образы.

В качестве аналогии рассмотрим три описания домов. Какой из них кажется вам наиболее привлекательным?

Первый дом очень живописен. В его красоте есть неповторимое своеобразие. Прежде всего в фокус вашего внимания попадут красочный дворик и обширный зеленый сад. В доме много окон, так что вы можете наслаждаться открывающимся видом". Совершенно очевидно, что это хорошая покупка.

Второй дом — настоящая архитектурная симфония. Он расположен в очень тихом районе, так что единственное, что вы слышите, когда выходите на крыльцо — это пение птиц. Его интерьер говорит о том, что он обладает характером, и вы, вероятно, обнаружите, что спрашиваете себя, неужели можно пройти мимо этого дома.

Третий дом не просто добротно построен, он также вызывает особое чувство. Не много найдется мест, которые так притягивают к себе, затрагивая какие-то струны в вашей душе. Этот дом достаточно просторен, чтобы вы почувствовали, что по нему можно свободно передвигаться, и достаточно удобен, чтобы вы могли не доводить себя до изнеможения, приводя его в порядок.

Какой из этих домов вы выбрали?

На самом деле все это — описания одного и того же дома! Единственная разница между ними состоит в том, что они обращались к

6-3184

**^M'T-M* Глава 6

разным чувствам. Если вы выбрали первый дом, вы вероятнее в большей мере визуально (зрительно) ориентированы. Если вы выбрали второй дом, вы с большей вероятностью ориентированы аудиально. Если вы предпочли третье описание, вы, вероятно, цените ощущения больше, чем другие чувства.

Представление нового видения или цели немного похоже на представление дома. Люди будут воспринимать и обдумывать эту информацию по-разному. Подстройка к поведению и стилю мышления людей является коммуникативным навыком, который поможет сотрудникам понять и принять вашу цель или видение.

Итак, репрезентативные каналы могут использоваться для облегчения коммуникации несколькими способами:

- 1) выделение репрезентативного канала, наиболее подходящего к данной задаче;
- 2) использование канала, к которому чаще всего обращаются и который больше всего ценят получатели (обращение к сильным сторонам);
- 3) использование канала, к которому обращаются реже всего, с целью стимулировать новые способы мышления и восприятия (усиление слабых сторон).

Основные позиции восприятия в коммуникации и отношениях

Чтобы более эффективно отправить сообщение, важно иметь какую-то информацию о его получателе. Развитие навыков наблюдения за невербальными сигналами, подстройка и «отзеркаливание» физиологии и языковых паттернов, так же как и использование различных репрезентативных каналов и стилей мышления, — все это способы достижения указанной цели.

Другой путь научиться лучше понимать людей в процессе коммуникации — ставить себя на их место. Это помогает сменить вашу позицию восприятия относительно взаимодействия. В моем исследовании эффективных лидеров многие из них упоминали, как важно уметь понимать особенности своих сотрудников, становясь на их точку зрения или помещая себя в их «пространство ощущений».

Эффективная коммуникация

Разумеется, на то, как мы воспринимаем ситуацию или опыт, сильно влияет позиция, с которой мы ее рассматриваем. Кроме уже упоминавшегося взгляда с позиции собеседника, есть другие *позиции восприятия*, с которых можно рассматривать взаимодействие. Позиции восприятия — это основные точки зрения, с которых можно рассматривать отношения между собой и другим человеком.

Первая позиция восприятия: человек идентифицируется с собственной точкой зрения, убеждениями и допущениями, воспринимает ситуацию своими глазами (позиция «я»).

Вторая позиция восприятия: человек идентифицируется с точкой зрения другого человека, его убеждениями и допущениями, воспринимает ситуацию его глазами (позиция «вы»).

Третья позиция восприятия: человек воспринимает взаимодействие между собой и другим человеком, глядя со стороны (позиция «они»).

Четвертая позиция восприятия: человек идентифицируется со всей системой (позиция «мы»). Это то, что один из лидеров описал как «мысленное видение системы».

Как показывают описания, позиции восприятия характеризуются и выражаются ключевыми словами: «я», «вы», «они» и «мы». Эти ключевые слова — своего рода метасообщения, они помогают распознавать и направлять позиции восприятия, которых придерживаются люди в процессе конкретного взаимодействия. Например, тот, кто часто использует слово «я», говоря о какой-то идее или каком-то предложении, с большей вероятностью излагает собственную точку зрения, чем человек, говорящий «мы». Если человек застыл на одной из позиций восприятия, можно подстроиться к нему и подвести его к смене позиции, осторожно используя эти ключевые слова.

Например, допустим, что один из участников проектной группы настроен очень критично по отношению к идее или плану. Он говорит примерно так: «Я не думаю, что это когда-нибудь будет работать», — что указывает на сильную реакцию с первой позиции восприятия. Лидер может осуществить подстройку и подвести его к более «системной» позиции, сказав: «Я понимаю, что у вас есть сильные сомнения относительно этого плана. Как, по вашему мнению, *мы* должны действовать, чтобы это заработало?».

Чтобы перевести человека в позицию наблюдателя, лидер мог бы сказать: «Представьте, что вы консультируете эту группу. Что бы вы могли предложить *им* сделать, чтобы работать более эффективно?».

6*

9МФ&Ш Глава 6

Чтобы побудить критика взглянуть со второй позиции, лидер мог бы сказать: «Поставьте себя на минуту на мое место (или на место другого члена группы). Как, по вашему мнению, я мог бы отреагировать на *ваши* сомнения?»

Несомненно, одним из наиболее важных навыков коммуникации и отношений, которые лидер может развивать, — это умение менять позиции восприятия и рассматривать ситуацию с разных точек зрения. В качестве тренировки попробуйте взглянуть на какую-нибудь ситуацию с разных позиций восприятия, придерживаясь следующей схемы.

1. Вспомните сложную ситуацию, в которой вы оказывались или можете оказаться. В ней должен участвовать еще какой-нибудь сотрудник.
2. Встаньте полностью на первую позицию, вообразив, что этот сотрудник находится сейчас здесь и вы смотрите на него своими собственными глазами.
3. Теперь представьте, что вы — это он, и вы смотрите на себя его глазами. Примите его точку зрения, убеждения и допущения, как если бы вы были этим человеком.
4. Теперь посмотрите на отношения между вами и этим сотрудником, как если бы вы смотрели видеозапись взаимодействия другого лидера с его сотрудником.
5. Наконец, посмотрите с позиции всей системы и подумайте, что могло бы в наибольшей мере соответствовать ее интересам.

Обратите внимание, как смена позиций восприятия меняет ваше переживание взаимодействия.

Что нового вы узнали о себе, своем сотруднике и всей этой ситуации?

Навыки метакоммуникации

Еще один важнейший навык коммуникации эффективного лидерства связан с процессом *метакоммуникации*. Метакоммуникация — это коммуникация о коммуникации. Например, метакоммуникацией часто являются вербальные утверждения, определяющие структуру коммуникационной ситуации в форме правил, указаний и ожиданий. Метакоммуникация обязательно включает установление формата

Эффективная коммуникация

взаимодействия. Лидер использует метакоммуникацию для установления у индивида или группы ожиданий и предположений, уместных в данной ситуации. Например, прежде чем лидер начнет встречу, он может дать определенные указания, установить правила взаимодействия, направления интерпретации и т. д.

Важно отличать метакоммуникацию от метасообщения. Метакоммуникация в большей мере является макроуровневым процессом, чем посылка метасообщения. Метасообщение — это сообщение о другом конкретном сообщении. Это своего рода невербальный подтекст, усиливающий определенные аспекты сообщения. Как я уже говорил раньше, если человек говорит: «Вы не уважаете правила», делая ударение на «вы», это указывает, что направление коммуникации — «кто». А фраза «вы не уважаете *правила*» переносит акцент сообщения на «что».

Метакоммуникацией в этом случае было бы сказать нечто вроде: «Давайте поговорим о том, каких правил мы придерживаемся и почему» или «В чем смысл и назначение правил?». Другими словами, метакоммуникация могла быть предложением начать дискуссию о правилах. Метакоммуникацией может быть и такое высказывание: «Для нас очень важно относиться к ним с уважением» или «Правила помогают нам избежать этого».

Утверждение «если рассмотреть ваше замечание с точки зрения компании, вы могли бы признать, что...» является метакоммуникацией, сообщающей адресату, какая позиция восприятия («точка зрения компании») и репрезентативный канал («рассмотреть», «точка зрения») наиболее существенны для понимания смысла, вкладывавшегося в сообщение «вы не уважаете правила». Таким образом, метакоммуникация определяет структуру и рамки дальнейшей коммуникации.

Проводя исследование коммуникационных паттернов эффективных лидеров, я отметил, что почти половину всего, что они говорили, составляла метакоммуникация. Они постоянно повторяли: «Я собираюсь поговорить о том, что...», «Я хочу, чтобы вы подумали об этом с точки зрения...», «Обратите внимание на...», «Здесь вы можете ожидать...», — как если бы они определяли все элементы, необходимые для точной интерпретации их коммуникации, прежде чем, наконец, выскажут одно важное замечание. Поскольку понимание и интерпретация этого замечания настолько важны, они считали необходимым «перекрыть» все пространство восприятия, чтобы не оставалось никаких неясностей.

^№FP Глава 6

Метакоммуникация также является необходимым средством установления и прояснения контекста коммуникации. Например, когда лидер оказывается в незнакомой культуре, он может в течение короткого времени посидеть молча, осуществляя метакоммуникацию перед началом собственно встречи или взаимодействия. Это поможет ему установить структуру, которая позволит людям правильно понять и интерпретировать его вербальные и невербальные сообщения. Если же он не дает никакой информации о контексте взаимодействия, ему остается только надеяться, что люди разделяют его способ осознания и понимания в достаточной мере, чтобы правильно интерпретировать сообщение.

К метакоммуникации также относятся сообщения о том, что происходит во время коммуникации. Такие сообщения позволяют людям осознать и понять некоторые важные аспекты взаимодействия. Так, если у лидера есть ощущение, что в группе происходит что-то непонятное, он может вернуться назад и прояснить некоторые вопросы или допущения, связанные с данной ситуацией, путем метакоммуникации.

Объем используемой метакоммуникации — это вопрос стратегии. Так, сталкиваясь с незнакомой ситуацией, лидер может выделить для метакоммуникации больше времени, чем имея дело с более знакомым контекстом.

Использование навыков эффективной коммуникации

Следующее упражнение поможет вам разобраться, как соотнести описанные в этой главе принципы и навыки с личным опытом лидерства. Цель упражнения — сделать понятнее некоторые принципы эффективного лидерства и помочь вам осознать некоторые аспекты собственных навыков и стиля лидерства на основе конкретного референтного опыта.

В упражнении две роли: «лидер» и «группа». Лидер представляет группе свое видение. Члены группы слушают представление, наблюдают за лидером и отмечают (если они есть) устойчивые языковые и поведенческие паттерны, связанные с навыками и стилем лидера.

Эффективная коммуникация

Часть I — подготовка передаваемого сообщения

Инструкция для лидера

Ваша задача — коротко представить ваше видение и обсудить его. (Все вместе должно занять не больше 10-15 минут.) Можете использовать формулировку видения, которую вы делали в главе 2 или 3.

Прежде чем начать взаимодействие с группой, подготовьте сообщение, которое вы хотите передать, и выберите коммуникативную стратегию. Представьте себя на месте участников группы и подумайте, как они могут отреагировать на представляемое вами видение. Какой репрезентативный канал (или каналы) может оказаться наиболее эффективным для передачи информации (вербальный, визуальный, письменный, двигательный и т. д.). Также определите, какие метасообщения, связанные с вашим видением, вы хотели бы передать, включая:

- ваше внутреннее состояние;
- отношения внутри группы, которые вы хотите установить (комплементарные, симметричные, реципрокные);
- желаемое состояние участников группы;
- контекст взаимодействия (например, обучение, мозговой штурм, мотивационный и т. д.).

Определите, какие каналы коммуникации (интонация, жесты, поза, психогеография и т. д.) вы будете использовать для передачи метасообщений. Также определите, для каких вопросов может оказаться существенной метакоммуникация перед взаимодействием или во время него.

Было бы неплохо перед началом взаимодействия с группой пройти процедуру приведения в состояние соответствия (она описана в главе 2).

Часть II — доставка сообщения

Инструкция для лидера

Изложите свое видение и проведите короткое обсуждение. Отметьте, если в то время, когда вы вовлечены во взаимодействие, у вас начнет развиваться *метапознание* (внутреннее осознание) вашего собственного процесса и стратегии — особенно в отношении того, как вы используете речь и репрезентативные каналы. Попытайтесь оценить воздействие речи и различных репрезентативных каналов на группу.

>fl.'f' _____ Глава 6

Начните про себя отмечать, какие навыки вы используете. Как вы сообщаете свое видение? Что говорит вам, что вы сказали «достаточно»? Наблюдайте за группой и отмечайте, какие невербальные сигналы с их стороны вы осознаете. Как вы реагируете на эту обратную связь во время управления взаимодействием с группой? Как вы поддерживаете свое внутреннее состояние и влияете на состояние членов группы?

Инструкции для группы

В то время как лидер представляет свое видение, члены группы наблюдают его ключевые вербальные и поведенческие паттерны. Группа должна обратить особое внимание на то, как лидер сообщает информацию и взаимодействует с участниками группы.

Члены группы должны осознавать разницу между *наблюдением* и *интерпретацией*. Наблюдение — это описание актуального поведения, без каких-либо выводов и проекций относительно того, что это поведение могло бы значить.

Члены группы должны сосредоточиться на показателях, связанных с речью и поведением лидера (например, что в них повторяется, что меняется сильнее всего, что наиболее выражено). Группа должна обратить особое внимание на ключевые невербальные сигналы, такие как поза, выражение лица, тембр голоса, жесты.

Часть III — определение полученного сообщения

После того как лидер закончит представлять видение, каждый участник группы должен определить, какие сообщения и метасообщения он получил.

Сначала участники кратко описывают (на бумаге) *содержание* презентации и обсуждения, т. е. в чем состоит видение лидера. Каждый должен сделать описание самостоятельно, без обсуждения с другими членами группы.

Затем участники отмечают, какие метасообщения они получили. Для этого они должны ответить на следующие вопросы.

- Каково было состояние лидера?
- Какие отношения с самим участником (внутри группы) хочет установить лидер (комплементарные, симметричные, реципрокные)?
- Каково желаемое для лидера состояние самого участника (группы)?

Эффективная коммуникация

- Каков был контекст взаимодействия (например, обучение, мозговой штурм, мотивационный и т.

д.)?

Часть IV — отражение процесса

Последняя часть упражнения — определение навыков коммуникации, которые были использованы во взаимодействии.

Во-первых, сравните переданные и полученные сообщения и метасообщения. Отметьте, какие элементы своего сообщения и метасообщения лидер успешно передал участникам. Обсудите, какие элементы коммуникационной матрицы способствовали успешной передаче (репрезентативные каналы, невербальные сигналы, психогеография, метакоммуникация и т. д.).

Далее отметьте несоответствия между переданными и полученными сообщениями и метасообщениями. Попробуйте определить, какие невербальные сигналы, интерпретации и допущения обусловили эти расхождения. Пусть группа исследует способы, какими можно было более успешно передать сообщение и метасообщения. Можно сделать это путем разыгрывания альтернативных сценариев и оценки их жизнеспособности и эффективности.

Обсудите, как лидер использовал невербальную коммуникацию и метасообщения в виде жестов, тембра голоса и психогеографии. Какие репрезентативные каналы он использовал более эффективно? Каким образом лидер осуществлял подстройку и ведение? На каких позициях восприятия он делал акцент? На каком логическом уровне проводились презентация и обсуждение (что, как, почему, кто и т. д.)? Какие сигналы лидер использовал в качестве обратной связи от группы? Что они говорили? Как они выглядели? Что они делали?

Помните, это очень важное упражнение. Его цель — тренировка некоторых навыков коммуникации, которые мы изучали в этой главе. Если вы охотно выполняете такие упражнения — значит, вы открыты для исследования и находок, значит, вам интересно узнавать новое о себе самих, значит, вы хотите улучшить свои лидерские и коммуникативные навыки. Только так можно получить от них максимум пользы.

Стоит также рассмотреть следующие вопросы.

- Какие вербальные и невербальные аспекты вашего поведения вы осознавали? Какие неосознаваемые способности вы у себя обнаружили?

^&ЛМШ Глава 6

- В чем заключается сходство и различие в стилях лидерства и лидерских навыках между вами и другими участниками группы?

- Встретились ли вам неожиданные сложности? Как вы на них отреагировали?

- Было ли так, что какие-то убеждения проявились в результате этого опыта или повлияли на него?

- В чем сходство между навыками коммуникации и отношений, которые вы использовали в упражнении, и тем, что вы можете делать в типичной для вас ситуации лидерства?

- Чему вы научились в результате?

Важно постоянно помнить, что разные люди придерживаются разных стилей и стратегий, даже выполняя сходные задачи. Некоторые различия связаны с целями, которые они перед собой ставят. В некоторых ситуациях физически ориентированная стратегия может оказаться более эффективной, чем вербальный или визуальный подход.

Большинство из вас, вероятно, отметило разницу между своими осознаваемыми и неосознаваемыми способностями. Вы вряд ли будете осознавать все, что вы делаете в то время, когда делаете это. Многие также могут обнаружить, что одновременно с ведением взаимодействия происходит еще множество других процессов. Даже в очень простой ситуации имеет место комбинация различных навыков коммуникации и стилей лидерства.

I



Глава 7

VI

ИЛИ ЛИДЕРСТВА

Влияние различных стилей лидерства

Как мы определили ранее, лидер — это человек, который использует свое влияние, чтобы вести группу сотрудников к достижению желаемой цели внутри определенной системы. В этом плане лидер выступает в роли:

- 1) того, кто помогает отношениям, и
- 2) фокуса задачи.

Чтобы успешно выполнять обе эти задачи, лидеру важно более осознанно и более гибко

использовать свой стиль лидерства. Одним из принципов лидерства и коммуникации является то, что определенные стили лидерства и коммуникативные стратегии могут оказаться эффективными в одном контексте и неэффективными — в других.

Один из факторов, влияющих на выбор коммуникативной стратегии и стиля лидера, связан с культурой его сотрудников. Культура часто складывается из аксиом и правил. Правила устанавливают ограничения и отражают убеждения и ценности. Лидеру важно, во-первых, идентифицировать ограничения, убеждения и ценности и обращаться к ним, а во-вторых, подумать, какие аксиомы связаны с его собственным стилем и стилями других людей.

Другой фактор, оказывающий влияние на коммуникативную стратегию и стиль лидера, — логический уровень, к которому относятся изменения, необходимые для достижения цели. Например, к вопро-

ШШМ: Глава 7

сам на уровне ценностей и этики следует подходить не так, как к вопросам на уровне поведения и процедур. В то время как на уровне поведения наиболее эффективным подходом может стать прояснение и направление коммуникации, к вопросам на уровне ценностей лучше подходить не прямо. Прямые высказывания на тему ценностей и этики могут быть восприняты как «нравоучение». В этом случае «действия будут говорить больше слов». Таким образом, ценности часто сообщаются более эффективно путем метасообщений, отношений и взаимодействий, не связанных прямо с конкретной задачей. Аналогичным образом, факт изменения на уровне ценностей и этики имеет достаточно косвенные индикаторы, такие как качество отношений между людьми и действия, которые могут быть прямо не связаны с выполняемой задачей.

Лидер может с различной степенью осознанности воспринимать поведенческие сигналы, метасообщения, групповую динамику и т. д., и это часто сказывается на выборе стиля и стратегии ведения группы. Человек часто неосознанно понимает какие-то вещи, не отдавая себе в этом отчет. Убеждения и допущения лидера также влияют на то, как он управляет группой или ведет себя в конкретной ситуации. Убеждения и допущения человека часто определяют, что именно он будет рассматривать в качестве очевидных фактов на разных стадиях реализации проекта или в процессе взаимодействия и как он будет интерпретировать поведенческие сигналы, метасообщения, групповую динамику и т. д.

Очевидно, что нет единственно верного способа вести индивида или группу. Различные стили порождают различные процессы между частями системы. Иногда сотрудники должны поближе узнать конкретный стиль, чтобы он стал эффективным в этой группе.

Наиболее важная причина для изучения стилей лидерства — повышение эффективности ваших действий в более широком диапазоне ситуаций. Этого можно достичь за счет повышения способности подгонять ваш стиль к требованиям конкретной ситуации или окружения.

Ситуационное лидерство

Одна из наиболее распространенных и популярных моделей лидерских стилей — модель *ситуационного лидерства*, разработанная Бланкардом и Херси. Ситуационное лидерство — это именно то, что

Стили лидерства ШШ№Г&

имел в виду Николе, определяя микролидерство, которое «фокусируется на выборе такого *стиля* лидерства, который позволяет создать эффективную рабочую атмосферу и выработать у сотрудников стремление к кооперации в процессе выполнения работы путем подбора подходящего стиля по обеим осям: задача и отношения. Выбор стиля лидерства зависит от конкретных подчиненных и работы/задачи, которая должна быть выполнена. Он, таким образом, зависит от ситуации и условий... лидер направляет людей в организации к выполнению определенной работы или задачи. Если стиль лидерства выбран правильно, люди выполняют свою работу охотно и в деловой атмосфере».

Согласно Херси (Hersey, 1984), модель ситуационного лидерства «обеспечивает структуру для диагностики различных ситуаций и устанавливает, какие действия лидера обеспечат наибольшую вероятность успеха... ситуационное лидерство основано на взаимодействии между: 1) поведением лидера, связанным с задачей; 2) поведением лидера, связанным с отношениями; 3) показываемой сотрудниками степенью готовности выполнять определенную задачу... Когда вы стараетесь повлиять на других, ваша задача: 1) определить степень готовности людей выполнять определенную задачу; 2) обеспечить стиль лидерства, уместный в данной ситуации».

1. Поведение, связанное с задачей, определяется как «степень, в которой лидер проговаривает обязанности и ответственность индивида или группы. К нему относится сообщение людям, что

они должны сделать, как, когда и где и кто именно должен это сделать».

2. Поведение, связанное с отношениями, определяется как «степень, в которой лидер участвует в двух- или многосторонней коммуникации с другими людьми. Сюда относятся слушание, поощрение, помощь, прояснение и обеспечение социальной и эмоциональной поддержки».

3. Готовность определяется как «степень способности и желания сотрудников выполнять определенную задачу», где «способности — это знания, опыт и навыки, используемые индивидом или группой при выполнении определенной задачи. Желание — это уверенность, обязательства и мотивация выполнить определенную задачу».

Выделяют четыре стиля ситуационного лидерства, соответственно четырем уровням готовности.

&ли_

Глава 7

1. Стиль 1 (S1) — в случае недостатка у сотрудников как способности, так и желания.

Данный стиль характеризуется «количеством» поведения, связанного с задачей, выше среднего и «количеством» поведения, связанного с отношениями, ниже среднего. Это директивный стиль. Лидер говорит индивиду или группе, что они должны сделать, как, когда и где и кто именно должен это сделать. Стиль можно классифицировать как одностороннюю коммуникацию, в процессе которой лидер направляет сотрудников к выполнению задачи и достижению цели.

2. Стиль 2 (S2) — при наличии у сотрудников некоторых способностей и некоторого желания.

Стиль 2 характеризуется и «количеством» поведения, связанного с задачей и связанного с отношениями, выше среднего. Данный стиль все еще обеспечивает руководство. Действия и высказывания лидера демонстрируют уменьшение количества поведения, связанного с задачей. В то же время лидер дает объяснения и обеспечивает возможности для понимания.

3. Стиль 3 (S3) — если у сотрудников есть способности, но нет желания.

Стиль 3 характеризуется «количеством» поведения, связанного с отношениями, выше среднего и «количеством» поведения, связанного с задачей, ниже среднего. В этом случае поведение лидера обеспечивает поощрение, поддержку дискуссий и просьбы о содействии со стороны сотрудников.

4. Стиль 4 (S4) — у сотрудников имеются в наличии и способности и желание.

Данный стиль характеризуется и «количеством» поведения, связанного с задачей, и связанного с отношениями, ниже среднего. В этом случае лидер в некоторой степени направляет и обеспечивает определенный невысокий уровень двухсторонней коммуникации и поддерживающего поведения (рис. 7.1).

Херси определяет стиль лидерства как «паттерн поведения (слов и действий) лидера, как он воспринимается другими людьми. Стиль лидерства всегда описывает действия лидера с точки зрения наблюдателя. Это не то, как человек воспринимает себя по существу, но то, как его воспринимают другие люди, на кого он пытается повлиять».

Стили лидерства *Ш)МЯШ&

Отношения

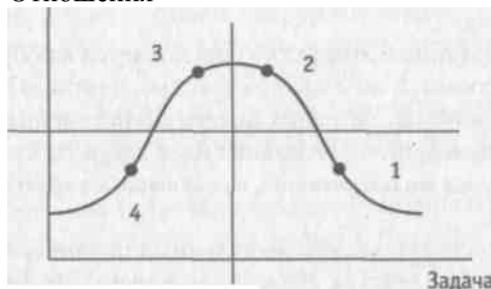


Рис. 7.1. Стили ситуационного лидерства

Согласно этому определению, стиль — это в первую очередь вопрос отношений. Стиль лидерства в меньшей степени определяется выполняемой задачей и в большей — отношениями и «атмосферой», которую лидер пытается создать в отношениях с сотрудниками. Что самое важное — он определяется в отношении субъективной реакции сотрудников на лидера.

Однако, вразрез с этим определением, в модели ситуационного лидерства лидер выбирает тип поведения, основываясь на *собственном* восприятии готовности сотрудников выполнять внешнюю задачу. Модель ситуационного лидерства (как явствует из самого названия) рассматривает ответ на существующую ситуацию, как ее воспринимает лидер, не рассматривая влияние восприятия сотрудников. Таким образом, она не обращается к таким вопросам стиля лидера, как индивидуальность, стиль мышления, ценности сотрудников, их восприятие контекста и т. д.

Некоторым образом модель ситуационного лидерства скорее является моделью менеджмента, а не лидерства.

Трансформационное/Изменяющее/ Преобразующее (*transformational*) лидерство

Басе (Bass, 1985) выделяет два основных класса лидерства: транз-акционное и трансформационное. Транзакционное лидерство ориентировано в первую очередь на действия, в то время как трансформационное — скорее обращается к более высокой степени видения. В некоторых случаях лидерство подразумевает развитие в первую

^VIII Глава 7

очередь транзакционных навыков, а в других требует трансформационных процессов.

Трансформационное лидерство определяется в координатах «видения» и «действия», а не «задачи» и «отношений». «Видение» связано с созданием образа будущих целей. «Действие» связано с непосредственным поведением. Основная идея здесь та, что «*видение без действия остается только мечтой, а действие без видения — бессмысленной суетой*».

Далее Басе, основываясь на выделенных параметрах, определяет несколько стилей лидерства. Ниже перечислены стили и их характеристики.

Не-лидерство

Laissez-faire. Избегает решений, при необходимости отстраняется, не вовлекается и не занимает никакой позиции.

Транзакционное лидерство

Менеджмент исключений. Вмешивается, только когда сотрудники отклоняются от задуманного направления. Если все идет, как ожидалось, не пытается ничего менять. Дает отрицательную обратную связь, если что-то не соответствует установленным стандартам.

Условное вознаграждение. Устанавливает вознаграждение в зависимости от усилий. Говорит сотрудникам, что они должны делать, чтобы получить вознаграждение. Гарантирует сотрудникам, что они получают то, что хотят, в обмен на приложенные усилия. Устанавливает определенную форму благодарности за хорошую работу.

Менеджмент задач. Создает у сотрудников четкое представление о желаемой цели и фактах, которые будут свидетельствовать о ее достижении. Поощряет сотрудников использовать собственные способности и ресурсы¹.

Интеллектуальная стимуляция. Идеи лидера побуждают сотрудников пересмотреть собственные представления. Старые проблемы решают новыми способами. Делает акцент на интеллекте, рациональности и осторожном решении проблем.

¹ «Менеджмент задачи» на самом деле не был определен и оценен Бассом. Я, однако, включил его в перечень, поскольку считаю, что это распространенный и важный стиль лидерства и что он вписывается в предложенную Бассом модель.



Вдохновляющий. Действует как «капитан команды болельщиков», мотивируя и вдохновляя сотрудников делать все, на что они способны, или чуть больше. Основной акцент делает на ценностях и усилении убеждения в будущих возможностях.

Индивидуальный подход. Уделяет персональное внимание всем сотрудникам, обучает каждого члена группы, выступает в роли тренера и советчика.

Харизматический (идеализированное влияние). Создает видение и миссию, дает сотрудникам чувство цели. Представляет собой образец для подражания сотрудников. Заслуживает уважения и доверия.

В качестве простой (и метафорической) иллюстрации того, как эти стили могут выглядеть в ситуации микролидерства, давайте вернемся к супружеской паре, описанной в предыдущей главе (когда мы говорили о контексте сообщения). Допустим, жене не нравится, как расставлена мебель в их гостиной (диван, телевизор и т. д.), и она хочет ее переставить. Таким образом, она оказывается в роли лидера, а муж — сотрудника.

Если жена придерживается стиля *laissez-faire*, она может просто сказать: «Тебе нравится, как расставлена наша мебель?», и ей остается надеяться, что муж получит сообщение, что она хочет что-то изменить, но не будет настаивать на своем представлении о расстановке мебели.

В том случае, если жена решила вести себя более «транзакцион-но», она может прямо попросить

между ситуациями, задачами, целями и сотрудниками различия, которые могут сделать определенный стиль (даже транзакционный) более уместным в данном контексте, чем все остальные.

Например, будучи отцом двух маленьких детей, я обнаружил, что в транзакционных стилях можно найти кое-что ценное в смысле эффективного руководства их поведением. Если они весело играют друг с другом, с моей стороны необходимость в «лидерстве» отсутствует. Мое участие может только помешать проявлению их творчества и воображения. Поэтому я придерживаюсь стиля «менеджмент исключений», то есть не вмешиваюсь, если не слышу плача или шума драки. И даже если нечто подобное происходит, я все равно могу сначала посмотреть, не решат ли они возникшую проблему сами.

Однако когда для них наступает время убирать комнату или отправляться в постель, я должен сменить стиль на «менеджмент задачи» и «условное вознаграждение» (а в некоторых случаях даже на «вдохновляющий»). Для приготовления домашних заданий больше всего подходит «интеллектуальная стимуляция». Ну а в случае какого-то события, вызвавшего бурные эмоции и слезы, необходима хорошая порция «индивидуального подхода».

В действительности, как мне кажется, перечисленные здесь стили образуют естественную последовательность. Лидер начинает с представления своего видения, затем обращается к сотрудникам индивидуально, чтобы лучше понять их убеждения и ценности. Воодушевляющий подход нужен, чтобы связать эти убеждения и ценности с видением. Затем интеллектуальная стимуляция помогает рассматривать способы достижения видения. После этого могут быть определены конкретные задачи и начинает работать система вознаграждений. Если все эти стадии были успешно пройдены, лидерство переходит к сотрудникам и сам лидер может действовать уже в стиле менеджмента исключений.

Оценка стиля лидерства

Кажется вполне очевидным, что каждый человек имеет свой, наиболее естественный для него стиль лидерства, который будет более или менее эффективным в зависимости от культуры, контекста, личных качеств сотрудников и желаемого результата. Одно из условий эффективной коммуникативной стратегии для лидера — научиться лучше осознавать особенности своего стиля лидерства и обогатить его, чтобы успешно действовать в более широком диапазоне ситуаций.

На следующей странице помещен «Бланк оценки стиля лидерства», с помощью которого вы сможете оценить свой стиль. При этом важно помнить, что Басе, выделяя стили лидерства, скорее основывался на субъективном мнении сотрудников, чем на собственной оценке лидера. Следовательно, от вас потребуются способность взглянуть на себя со второй позиции, т. е. глазами сотрудников. Заполняя бланк, вначале выберите конкретного сотрудника и какую-то обычную ситуацию, из тех, с которыми вы сталкиваетесь. Чтобы оценить свой стиль, рассмотрите свое поведение в этой ситуации двух позиций: наблюдателя и вашего сотрудника.

Другой способ работы с бланком — вначале заполнить его, оценивая свой стиль с собственной позиции восприятия, а затем попросить сотрудника сделать то же самое и сравнить полученные результаты.

Бланк оценки стиля лидерства

Оцените частоту проявления каждого стиля по 5-балльной шкале, где 4 = часто, если не всегда; 3 — достаточно часто; 2 = иногда; 1 = почти никогда; 0 = никогда.

Стили лидерства

Менеджмент исключений. Вмешивается, только когда сотрудники отклоняются от задуманного направления. Если все идет, как ожидалось, не пытается ничего менять. Дает отрицательную обратную связь, если что-то не соответствует установленным стандартам.

0 12 3 4

Условное вознаграждение. Устанавливает вознаграждение в зависимости от усилий. Говорит сотрудникам, что они должны делать, чтобы получить вознаграждение. Гарантирует сотрудникам, что они получают то, что хотят, в обмен на приложенные усилия. Устанавливает определенную форму благодарности за хорошую работу.

0 12 3 4

Менеджмент задач. Создает у сотрудников четкое представление о желаемой цели и фактах, которые будут свидетельствовать о ее достижении. Поощряет сотрудников использовать собственные способности и ресурсы.

0 12 3 4

Интеллектуальная стимуляция. Идеи лидера побуждают сотрудников пересмотреть

собственные представления. Старые проблемы решают новыми способами. Делает акцент на интеллекте, рациональности и осторожном решении проблем.

0 12 3 4

Вдохновляющий. Действует как «капитан команды болельщиков», мотивируя и вдохновляя сотрудников делать все, на что они способны? или чуть больше. Основной акцент делает на ценностях и усилении убеждения в будущих возможностях.

0 12 3 4

Индивидуальный подход. Уделяет персональное внимание всем сотрудникам, обучает каждого члена группы, выступает в роли тренера и советчика.

0 1 2 3 4

Харизматический (идеализированное влияние). Сознает видение и миссию, дает сотрудникам чувство цели. Представляет собой образец для подражания сотрудников. Заслуживает уважения и доверия.

0 12 3 4

Ц&'ЯИ* Глава 7

Оценка стилей лидеров «мирового масштаба»

Басе и Аволио (Bass and Avolio, 1987), основываясь на биографических материалах, провели исследование по оценке различий лидеров «мирового масштаба» с точки зрения выделенных стилей. Ниже приведены оценки, полученные ими для нескольких исторических личностей по 5-балльной шкале (4 = часто, если не всегда; 3 = достаточно часто; 2 = иногда; 1 - почти никогда; 0 = никогда).

	Харизматический	Индивидуальный подход	Интеллектуальная стимуляция	Условно вознаграждение	Менеджмент исключений
<i>Мартин Лютер Кинг</i>	3,9	2,5	3,4	2,4	1,9
<i>Махатма Ганди</i>	3,8	3,3	3,5	2,1	1,5
<i>Джон Ф. Кеннеди</i>	3,6	3,1	3,4	2,0	1,9
<i>Абрахам Линкольн</i>	2,9	2,6	2,9	1,9	2,0
<i>Адольф Гитлер</i>	3,4	1,0	2,0	1,9	3,1
<i>Иосиф Сталин</i>	2,7	2,1	2,4	1,9	2,3

Возможно, изучение этих лидеров и их стилей даст вам какие-то идеи о стилях лидерства и их использовании.

Стили лидерства и работа с убеждениями

Если обратиться к тому, что говорилось в главе 5, вероятно, станет очевидно, что различные стили лидерства в разной степени подходят для обращения к тем или иным вопросам, связанным с убеждениями. Например, в случае сомнений относительно желательности цели или результата стили, делающие акцент на воодушевлении или индивидуальном подходе, скорее всего, окажутся более эффективными, чем менеджмент задач. Если же существуют сомнения относительно уместности или осуществимости шагов, оставляющих путь к данной цели, то наиболее продуктивной может оказаться интеллектуальная стимуляция. К вопросам, не вызывающим сомнений, лучше всего обращаться с позиции менеджмента задач и условного вознаграждения. Сомнения относительно способности, ответственности и заслу-

Стили лидерства WffijJE{il£§&

женности могут потребовать одновременного использования воодушевления и интеллектуальной стимуляции. И ко всем вопросам, связанным с убеждениями, лучше всего обращаться с позиции более широкого контекста видения.

Уровни изменений и стили лидерства

Лидерство необходимо в тех ситуациях, когда требуется на что-то повлиять, т. е. в ситуациях изменения. Стиль лидерства может быть связан с логическим уровнем, на котором

осуществляется попытка изменения. Другими словами, в зависимости от того, на каком уровне изменения сфокусировано влияние, требуется тот или иной стиль лидерства. На пути достижения желаемого состояния лидер направляет свое влияние на различные уровни научения и опыта. Таким образом, он может использовать несколько стилей лидерства, в зависимости от цели и стадии реализации задачи или проекта и от необходимой степени активности или рефлексивности со стороны лидера.

Например, в некоторых ситуациях лидер может захотеть от своих сотрудников проявления большей активности, так чтобы они действовали, опираясь на собственные навыки и знания. В этом случае он может использовать стиль «менеджмент исключений» и направить свое влияние в первую очередь на то, что окружает и поддерживает деятельность сотрудников, вмешиваясь только в тех случаях, когда они сталкиваются с какими-то трудностями.

В других ситуациях необходима большая рефлексивность сотрудников и руководство со стороны лидера. В этих случаях он может обратиться к интеллектуальной стимуляции. Если задача лидера требует установления или изменения убеждений и ценностей, наиболее эффективным может оказаться индивидуальный подход, который дает сотрудникам возможность обсудить их личные взгляды, мотивацию и убеждения.

Таким образом, коммуникативная стратегия лидера требует умения приспособлять свой стиль к тому уровню влияния и изменения, которого требует контекст.

Когда влияние направлено на уровень *окружения* (где, когда), лидер вмешивается только в том случае, если что-то идет не так или нарушается *status quo* — стиль *laissez-faire* или *менеджмент исключений*.

Глава 7

Когда влияние направлено на изменение *поведения* (что), лидер устанавливает четкую систему *условного вознаграждения*, т. е. позитивного или негативного подкрепления действий сотрудников.

Влияние на уровне *способностей* (как) осуществляется путем постановки ясных целей и стимуляции интеллектуальных процессов — *менеджмент задач* и *интеллектуальная стимуляция*.

Влияние на уровне *убеждений* и *ценностей* (зачем) требует как обращения к личным мотивам и ценностям, так и умения воодушевить членов группы — *индивидуальный подход* и *воодушевляющий стиль*.

Влияние на уровне *идентификации* (кто) часто осуществляется путем передачи своего видения или определения «образца для подражания» — *харизматический стиль*.

Уровень влияния	Результат	Стиль лидерства
<i>Духовность</i>	Видение	Визионер
<i>Идентификация</i>	Миссия	Харизматический
<i>Убеждения</i>	Разрешение	Индивидуальный подход
<i>Способности</i>	Мотивация	Воодушевление
	Восприятие	Интеллектуальная стимуляция
<i>Поведение</i>	Направление	Менеджмент задач
	Действие	Условное вознаграждение
<i>Окружение</i>	Реакция	Менеджмент исключений

Упражнение: изучение и расширение стилей лидерства

Согласно закону системного многообразия, для того чтобы последовательно достигать сходных целей, необходима определенная гибкость, так как ситуация и система постоянно меняются. Следовательно, чем легче человек вносит изменения в свои карты мира и стили лидерства, тем более эффективным лидером он будет.

Цель следующего упражнения — дать вам возможность больше узнать о вашем естественном стиле лидерства и обогатить свой репертуар стилей. Также вы сможете изучить другие стили ведения групп-

Стили лидерства _____

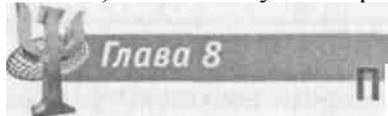
нового взаимодействия и проверить воздействие и эффективность различных стилей лидерства.

Подготовка внутреннего состояния

Невозможно сознательно и аналитически передать все тонкости сообщений и метасообщений, связанных с различными стилями лидерства; они являются естественными производными вашего состояния. Хороший способ подготовиться к этому упражнению — выложить на полу карточки с названиями семи стилей лидерства. Затем надо по очереди на какое-то время встать в пространство каждого стиля и найти для него личный референтный опыт, пока вы не сможете эффективно выразить данный стиль. Оставаясь в выделенном для данного стиля месте, обратите внимание на свои движения, тембр голоса и внутреннее состояние. В заключение приведите все стили в состояние соответствия в контексте вашего видения (процедура приведения в состояние соответствия описана в главе 2).

Последовательность выполнения упражнения.

1. Сформируйте небольшие группы.
2. Один из членов группы пусть будет «лидером» и определит цель, тип сотрудников и контекст.
3. «Лидер» определяет:
 - а) логический уровень цели (поведение, способности, убеждения и т. д.);
 - б) соотношение видение—действие, необходимое для достижения цели;
 - в) соотношение задача—отношения, необходимое для достижения цели;
 - г) другие убеждения, связанные с целью.
4. После этого «лидер» определяет желательное сочетание стилей лидерства (используя «Бланк оценки стиля лидерства»). «Лидер» планирует коммуникативную стратегию (сообщения, метасообщения, состояние и статус), которая будет соответствовать выбранной комбинации стилей лидерства. Затем «лидер» готовится отыграть задуманную комбинацию стилей, приведя свое внутреннее состояние в соответствие с ней.
5. Остальные члены группы делятся на «игроков» и «наблюдателей». «Игроки» взаимодействуют с «лидером» в соответствии с определенными им типами и контекстом. В процессе взаимодействия «лидер» старается отыграть выбранную им комбинацию стилей.
6. После окончания взаимодействия члены группы (и «игроки» и «наблюдатели») оценивают комбинацию стилей лидерства с использованием «Бланка оценки стиля лидерства». Если обнаруживаются расхождения между тем сочетанием, которое хотел продемонстрировать «лидер», и тем, которое восприняли участники, их обсуждают в терминах поведенческих сигналов со стороны лидера (сообщения, метасообщения, физиологии и т. д.).
7. Группа также обсуждает эффективность взаимодействия лидера и выбранного им сочетания стилей лидерства. (Используйте вопросы из упражнения «Навыки эффективной коммуникации», глава 6.) Можно обсудить и разыграть другие предложенные варианты.



РИТЧА О ДЕЛЬФИНАХ

Новая парадигма обучения и лидерства

Методы управления изменениями и обучением/научением основываются на базовых допущениях относительно поведения. Человек выбирает способ подхода к конкретной задаче или ситуации, основываясь на собственных аксиомах и допущениях, которые он часто даже не осознает. Эти допущения и аксиомы образуют то, что называется *парадигмой*.

Например, большинство теорий научения, мотивации и управления организованы вокруг парадигмы *условного рефлекса*. Согласно этой парадигме, поведение является результатом следующего механического процесса: мы а) получаем некий сенсорный *стимул*, который б) вызывает некий *ответ*, который, в свою очередь, в) получает позитивное или негативное *подкрепление*. Большинство экспериментов, проведенных для подтверждения этой парадигмы, были выполнены на крысах, голубях и собаках.

Хотя люди могут этого не осознавать, большинство техник лидерства и управления (менеджмента) основаны на аксиоме существования условного рефлекса. Навыки управления/менеджмента в основном связаны с развитием способности давать работникам ясные стимулы, формировать определенные поведенческие ответы и обеспечивать подходящее «подкрепление» в виде похвалы, денежного

Глава 8

вознаграждения, награды и т. д. Однако по мере того как современные организации становятся все

более и более сложными, старая парадигма научения и мотивации становится все менее и менее адекватной основой для описания и планирования процессов, связанных с эффективным лидерством и управлением.

«Создание мира, к которому люди хотят принадлежать», часто подразумевает смену парадигмы. Во многих отношениях эта книга посвящена именно смене парадигмы лидерства. Мне кажется, что в области менеджмента и лидерства происходит фундаментальная смена парадигмы. Ее можно сравнить с изменениями, которые претерпела физика в начале XX века, когда место ньютоновской модели линейной причинности заняла созданная Эйнштейном более обобщающая и глубокая релятивистская модель, базировавшаяся на отношениях между наблюдателем и наблюдаемым объектом. Аналогичным образом, в современных организациях существует тенденция перехода от менеджмента, основанного на линейной последовательности команд (ньютоновская модель), к отношениям сотрудничества (модель Эйнштейна). Установление модели, основанной на учете контекста и отношений в лидерстве и менеджменте, может привести в бизнесе к таким же революционным изменениям, какие теория относительности произвела в науке.

Один из наиболее распространенных и эффективных способов изменения парадигмы — аналогия. Например, вместо того, чтобы, изучая поведение человека, проводить параллели с крысами, голубями, собаками или компьютерами, можно воспользоваться другой метафорой, которая кажется гораздо более уместной в этом случае и внушает больше уважения к предмету исследования, а именно обучением дельфинов. Дельфинов считают наиболее разумными живыми существами после человека. У них есть сложная система коммуникации, а их нервная система на самом деле более развита, чем у *Homo sapiens*. Даже процентное отношение массы мозга к массе тела у них выше, чем у людей.

Разумеется, дельфины способны к гораздо более сложному поведению, чем крысы, голуби, собаки и даже самые современные компьютеры. Их поведенческий репертуар и «контролируемое пространство» шире. Фактически при дрессировке дельфинов чаще происходит обучение Целым классам поведения, а не натаскивание на определенные действия вроде толкания каких-то предметов или прохождения

Притча о дельфинах >ШШШё

лабиринта. Исследования, посвященные дрессировке дельфинов — т. е. управлению их поведением, — демонстрируют некоторые уникальные проблемы и результаты. Самое замечательное (и самое достоверное) то, что они удивительно восприимчивы к контексту обучения и к отношениям с дрессировщиком. Чтобы эффективно работать с дельфином, вы должны наладить с ним отношения, иначе он будет вас игнорировать, даже если вы его кормите.

Притча о дельфинах

В следующей истории (или притче) обрисованы некоторые черты новой парадигмы лидерства и менеджмента, о которой уже говорилось в этой книге.

Антрополог Грегори Бейтсон в течение многих лет изучал коммуникационные паттерны дельфинов. Он говорит, что с целью финансовой поддержки научной работы в их исследовательском центре часто (иногда до трех раз в день) устраивались представления с участием этих животных. Исследователи решили продемонстрировать широкой публике, как они учат дельфинов выполнять трюки. Дельфина переводили из «домашнего» бассейна, где он содержался, в «демонстрационный» бассейн, вокруг которого сидели зрители, и тренер ждал, пока тот не сделает сознательное (с точки зрения человека) движение — скажем, определенным образом высунет голову из воды. Когда дельфин совершал такое движение, тренер свистел в свисток и давал ему рыбу. Затем он ждал, пока дельфин случайно повторит то же действие, и в этот момент опять свистел в свисток и давал рыбу. Очень скоро дельфин выучивал, что ему надо сделать, чтобы получить рыбу, и начинал повторять это движение достаточно часто, демонстрируя свою способность к обучению.

Через пару часов дельфина опять переводили в демонстрационный бассейн для второго представления. Естественно, он начинал высунывать голову из воды, как делал это в прошлый раз, ожидая услышать свисток и получить свою рыбу. Но тренер не собирался повторять с дельфином старый трюк, а хотел продемонстрировать публике, как тот научится новому. В конце концов, после того как проходили примерно две трети представления, повторяя свой трюк и не получая награды, дельфин разочаровывался и, чтобы показать, как

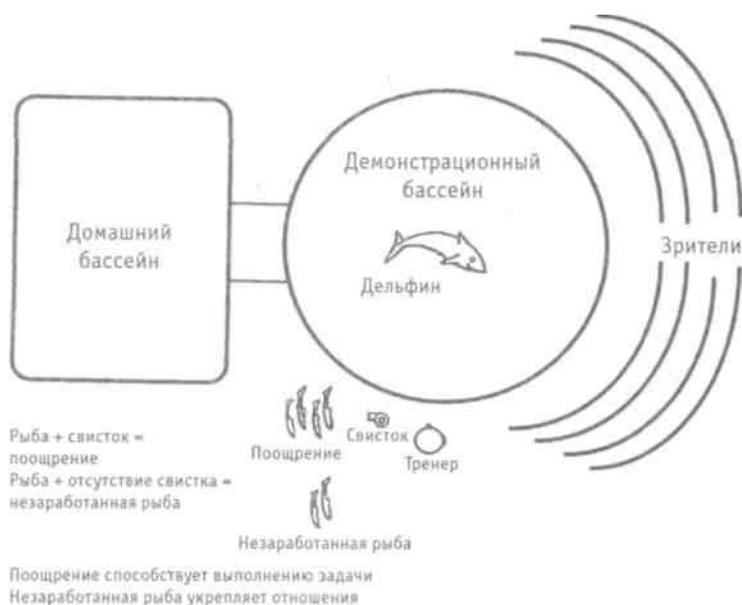


Рис. 8.1. Основные элементы процесса обучения дельфина

он недоволен, хлопал перед тренером хвостом по воде. Немедленно раздавался свисток, и дельфин получал рыбу. Удивленный и слегка растерянный дельфин осторожно хлопал хвостом опять и опять слышал свисток и получал рыбу. Вскоре он уже весело хлопал хвостом, снова демонстрируя свою способность к обучению, а потом его возвращали в домашний бассейн.

Когда дельфин в третий раз оказывался в демонстрационном бассейне, он, конечно, начинал хлопать хвостом, как научился на предыдущем сеансе. Однако рыбу ему за это не давали, так как тренер хотел, чтобы он опять научился чему-то новому. Тогда дельфин принимался поочередно повторять оба старых трюка, пока опять не проходили примерно две трети представления. Он не получал награды, его разочарование росло и наконец, в совершенном раздражении, он делал что-то новенькое, например кувырок. И тренер немедленно свистел в свисток и давал ему рыбу. Через короткое время дельфин успешно выучивал это трюк, и его возвращали в домашний бассейн.

И так четырнадцать представлений проходили по той же схеме: две трети времени дельфин безуспешно повторял старые трюки, пока,

Притча о дельфинах ШЩЫМ^Ш

по всей видимости «случайно», не демонстрировал новый образец «сознательного» поведения, успешно завершая, таким образом, тренировочную сессию.

Однако на каждом представлении дельфин демонстрировал все более сильное беспокойство и разочарование при «неправильном» поведении, так что тренер счел необходимым несколько нарушить процедуру и начал периодически давать дельфину «незаработанную» рыбу, чтобы сохранить с ним отношения (рис. 8.1). Если бы дельфин окончательно разочаровался в тренере, он мог полностью отказаться с ним сотрудничать, что стало бы серьезным препятствием как для исследований, так и для шоу.

Наконец, между четырнадцатой и пятнадцатой сессиями, дельфин приходил в очень сильное возбуждение, как если бы внезапно наткнулся на золотую жилу. И когда его пятнадцатый раз переводили в демонстрационный бассейн, он устраивал представление, в котором было множество совершенно новых трюков. Один дельфин продемонстрировал восемь образцов поведения, никогда не наблюдавшегося у данного вида.

Какие основные моменты этой истории?

1. Дельфин выучивал классы поведения, а не определенные действия.
2. Конкретное поведение определялось дельфином, а не тренером. Основная задача тренера состояла в том, чтобы управлять контекстом так, чтобы дельфин демонстрировал новое поведение.
3. Обучение было контекстно-зависимым (происходило в демонстрационном бассейне).
4. Свисток не был условным сигналом, запускающим определенное поведение, наоборот, он сообщал дельфину, что тот выполнил некое действие.
5. Рыба, которую получал дельфин, в меньшей степени являлась наградой за определенное поведение и в большей — сообщением о его отношениях с тренером. То есть рыба была *метасообщением*.
6. Если бы тренер не был внимателен к отношениям с дельфином и не предпринял никаких

действий, чтобы их сохранить, эксперимент мог провалиться.

7. В отличие от Павлова, Скиннера и программистов, оба — и дельфин и тренер — действовали на глазах у зрителей. Фактически

РШШ. Глава 8

именно возможность понравиться зрителям определила контекст тренинга.

Согласно Бейтсону, стимулы, используемые в обучении такого рода, скорее являются не сигналами, запускающими условный рефлекс, а маркерами, дающими животному ключ к интерпретации контекста, т. е. метасообщениями. Комбинация «свисток—рыба» является контекстным маркером, который говорит: «Повтори то, что ты только что сделал». Демонстрационный бассейн — это контекстный маркер, который включает контекст «свисток—рыба» и говорит: «Сделай что-то отличное от того, что ты делал на предыдущем представлении». Отношения с тренером, как указывает Бейтсон, являются, таким образом, контекстом контекста контекста. То есть отношения с тренером — это контекст, который включает оба других контекста. Отношения с тренером охватывают домашний бассейн, демонстрационный бассейн, свисток и рыбу. А контекст, определяемый подразумеваемой ответственностью тренера перед зрителями, влияет на его отношения с дельфином.

Уровни обучения

Бейтсон отметил, что в таком сложном контексте обучение происходит, по крайней мере, на двух уровнях: обучение I (выработка условного рефлекса по типу стимул—ответ) и обучение II (распознавание более широкого контекста, с которым связаны стимулы, так чтобы их можно было правильно интерпретировать). Наиболее типичный пример обучения II — «установившееся обучение», или «приобретение опыта», когда животное все быстрее и быстрее обучается новым задачам, которые относятся к одному и тому же *классу* активности (или в обучении происходит скачок, как это было с дельфинами в нашей притче). Обучение II — это обучение классам поведения.

Животные, которых обучали обусловленному избеганию, осваивали различные виды такого поведения все быстрее. Они, однако, обучались «рефлекторному» обусловленному поведению (например, слюноотделению в ответ на звонок) медленнее, чем животные, которых раньше обучали именно этому. То есть они быстро учились идентифицировать объекты, связанные с ударом электрического тока, и избегать их, но медленнее обучались реакции слюноотделения в ответ на звонок. С другой стороны, животные, у которых вырабатыва-

Притча о дельфинах

ли павловский уловный рефлекс, быстрее учились реагировать на новые звуки, цвета и другие условные сигналы, но медленнее — избегать объектов, связанных с электрическим шоком.

Очевидно, что способность выучивать паттерны или правила для целого класса процедуры обуславливания требует большего, чем простая последовательность стимул—ответ—подкрепление для изолированного поведения.

Хотя обучение II включает подкрепление, очевидно, что обучение в данном случае связано с другими логическими операциями. Подкрепление для «исследования» (научения научению) у крыс имеет другую природу, чем «проверка» конкретного объекта (научение содержанию исследования). Как указывал Бейтсон:

«...вы можете давать крысе подкрепление (позитивное или негативное), когда она изучает конкретный посторонний объект, и она научится приближаться к нему или избегать его. Но цель исследования — получить информацию о том, к каким объектам следует приближаться, а каких — избегать. Открытие, что данный объект опасен, является успехом с точки зрения получения информации. Успех не отвратит крысу от дальнейших исследований посторонних объектов» (Bateson, *Ecology of Mind*, p. 282).

Способность к исследованию, к различению задачи или к творчеству — более высокий уровень обучения, чем специфическое поведение, которое составляет эту способность, и динамика и правила, по которым происходят изменения, на этом уровне также другие. Важность «незаработанной» рыбы в примере с дельфинами — эту рыбу тренер давал, чтобы сохранить отношения с животным на этом более высоком уровне — в том, что она показала неспособность дельфина к тому, что называется «обратным обучением».

При обратном обучении животное тренируют различать два стимула, например, приближаться к объекту при предъявлении зеленого цвета и избегать его при предъявлении красного. После того как животное начинает успешно различать стимулы с более чем в 80 % случаев, «правило» меняют: так что теперь к объекту нужно приближаться на красный цвет и избегать — на зеленый.

И снова, после того как животное начинает различать стимулы с 80-процентной вероятностью, правило меняют обратно. И так далее. Смысл эксперимента состоит в том, чтобы проверить, начнет ли животное с течением времени «переключаться» быстрее. Именно это и является обучением на более высоком уровне: «А, так правило снова поменялось» (как бы говорит животное) и быстро перестраивает поведение.

7-3184

<III>V[§III. Глава 8

Большинство лабораторных животных в определенной степени способны обучаться паттернам более высокого уровня и меняют свое поведение с возрастающей скоростью. Например, тараканы делают это очень успешно. Однако дельфины, как показал опыт, отказывались участвовать в экспериментах в этих случаях. Бейтсон, сам не участвовавший в подобных экспериментах, разговаривал с одним из проводивших его тренеров. Эта женщина сказала, что как только обучение стало проводиться как психологическое исследование, дельфины перестали получать «незаработанную» рыбу, поскольку это противоречило строгой процедуре обусловливания. По ее словам, дельфины внезапно начинали испытывать «скуку» от всей процедуры и разочаровывались в тренере, так что в конце концов отказывались «играть в эту игру». Она упомянула, что непосредственно перед тем, как дельфины «выходили из игры», они издавали необычные звуки. Бейтсон спросил, записала ли она их. Она сказала, что да, но поскольку исследования были сочтены неудачными, записи ликвидировали. Бейтсон очень огорчился по этому поводу, так как, по его мнению, была уничтожена единственная запись, означавшая на дельфиньем языке «А пошел ты...».

Другой замечательный пример того, какие процессы принимают участие в обучении II типа, — сообщение Павлова об «экспериментальном неврозе» у собак. Это явление наблюдалось, когда собаке, обученной различать два стимула, скажем, круг и эллипс, начинали предъявлять все более и более сходные между собой стимулы (круг постепенно вытягивали, а эллипс — округляли), пока те просто не становились неотличимыми друг от друга. В этот момент у животных появлялись такие симптомы, как отказ входить в лабораторию, отказ от еды, нападение на экспериментатора, даже коматозное состояние. Более того, у собак пропадала не только способность к различению круга и овала, но и все условные рефлексы, выработанные на другие стимулы, и проходило несколько месяцев, прежде чем они восстанавливались. Павлов объяснил эту реакцию как результат столкновения процессов возбуждения и торможения в нервной системе собаки, поскольку один из стимулов запускал реакцию слюноотделения, а другой ее подавлял. И все же это не объясняет ни силы, ни разнообразия симптомов — что Павлов описал как «характерологические» различия между собаками.

Почему же этот конфликт между возбуждением и торможением проявлялся в отказе собак входить в лабораторию? Почему они на-

Притча о дельфинах "91"}*7^Ш

падали на экспериментатора? Почему у них исчезали (а потом возвращались) все выработанные условные рефлексы?

Мне кажется, что Павлов не принял во внимание контекст и отношения, внутри которых имел место эксперимент. Например, собака, которую прежде не обучали, при предъявлении ей неразличимых стимулов не будет демонстрировать «невротических» симптомов, а просто будет действовать случайным образом. Именно предварительное обучение животного тому, что «в этом контексте должно иметь место определенное различие», является необходимым условием для развития поведенческих нарушений. Круг и эллипс служат маркерами контекста, который говорит: «Проведи различие между двумя стимулами». Лаборатория также является контекстом, в котором происходит различие, он говорит: «Тебе надо выбрать один правильный ответ». Отношения с экспериментатором — контекст, окружающий оба эти контекста. В отличие от дельфинов в демонстрационном бассейне, собаки Павлова не получали «незаработанную» рыбу. Когда разочарование, пережитое собакой, нарушало ее отношения с экспериментатором, все ранее выработанные условные рефлексы пропадали, поскольку цель всего эксперимента была функцией от отношений животного с этим человеком. Этот вид переноса — несомненно именно то, что Фрейд называл *трансфером*.

Контекст и аксиомы

То, что говорилось выше о контекстах, включенных в другие контексты, имеет самое прямое отношение к лидерству и менеджменту, так как именно контекст определяет смысл. Например, Бейтсон говорит, что вне лабораторной ситуации изолированного поведения изменения,

производимые по принципу стимул—ответ—подкрепление, будут перекрываться и «сдвигаться» в том смысле, что различные индивиды будут отбирать различные стимулы, которые будут вызывать или подкреплять конкретные ответы в зависимости от контекста. Любое конкретное поведение может составлять стимул, ответ и подкрепление в одно и то же время. Способ, каким индивид воспринимает (или «расставляет знаки препинания») конкретное изменение поведения или окружающий его мир, является результатом обучения II — т. е. восприятия и интерпретации контекста. Как в случае исследовательского поведения крыс или экспериментального невроза у собак,

m

Глава 8

расстановка знаков препинания в содержании поведения и ответе осуществляется с учетом более широкой структуры.

Поскольку подкрепление на более высоком уровне обучения не связано с конкретной обратной связью или поведением, здесь труднее произвести какие-либо изменения. Фактически, поскольку пунктуация поведения может быть изменена, паттерны обучения II имеют тенденцию к самоподтверждению. Бейтсон указывает, что представителей культуры, где имеются ритуалы, связанные с вызовом дождя или каким-то еще управлением погодой, невозможно убедить в неэффективности этих ритуалов. Не получив нужного эффекта, они предпочтут думать, что ритуал был выполнен неправильно, чем согласятся, что он вообще бесполезен.

Аналогичное явление мы обнаружили, пытаясь изменить принятую в настоящее время психологическую парадигму. Например, однажды студенты проводили исследования способности животных проходить лабиринт. Один студент хотел проверить, будут ли животные, условия обитания которых подразумевают способность ориентироваться в естественных лабиринтах, быстрее обучаться в искусственных. Он взял для опыта хорьков (животное, похожее на ласку, питается кроликами), так как им постоянно приходится отыскивать пищу в запутанных ходах кроличьих норок. Впервые поместив хорька в лабиринт, студент обнаружил, что тот, как и следовало ожидать, прошел по всем тупиковым ответвлениям, прежде чем обнаружил кусочек мяса, который и был подкреплением. Во второй раз хорек снова систематически обошел все ответвления, кроме одного — того, где он в прошлый раз нашел мясо! Поскольку там мог остаться запах мяса, хорек решил, что он уже побывал в этом ответвлении и не стоит терять на него время. Хорек находился в знакомом контексте, поэтому запах мяса, вместо того, чтобы побудить его зайти в это ответвление, напомнил, что он уже был там раньше. Несмотря на все свои попытки, студент, проводивший эксперимент, не смог заставить хорька дважды зайти в «правильное» ответвление. Разумеется, эксперимент признали неудачным и его результаты не были опубликованы.

Бейтсон также указывает, что любая процедура обусловливания является одновременно продуктом и подкреплением для системы ценностей более высокого уровня, или эпистемологии, которая порождает их в контексте более высокого уровня. Далее, поскольку для индивида легче воспринять результаты своего поведения, чем процесс формирования этого поведения, паттерны обучения II имеют тенденцию оставаться за пределами его осознанного внимания.

Притча о дельфинах ШРИШЬ

Вот пример: процедура выработки условного рефлекса была создана в России, а оперантного обусловливания (инструментального условного рефлекса) — в Соединенных Штатах. Простой условный рефлекс скорее поддерживает «фаталистическую» модель мира (и с большей вероятностью вытекает из нее). Эту модель можно озвучить так: *«Ты не можешь контролировать свое окружение. Ты можешь научиться отвечать на изменения окружения, которое полностью контролируется кем-то другим. Ты не можешь влиять на мир, но ты можешь подготовиться к тому, что произойдет, научившись распознавать определенные сигналы».*

Вне всякого сомнения, именно в таком мире жили павловские собаки. Павлов дотошно контролировал все параметры окружения, включая освещение, звуки, даже вибрацию экспериментальной установки. Собак помещали в специальный станок, который ограничивал их движения. Время кормления и все другие детали содержания животных были строго определены и тщательно регистрировались. Собаки не имели никакой возможности выбора в том, что касалось их собственного поведения. Неудивительно, что именно такая парадигма процветала в сталинской России. Павлов был классическим «Старшим Братом» (надо пояснить, откуда метафора?) для своих собак. Его эпистемология поведения идеально соответствовала контексту, в котором он действовал.

Б. Ф. Скиннер занимался оперантным обусловливанием у голубей и крыс в условиях более

капиталистического и предпринимательского мира. Модель мира, связанная с оперантным обусловливанием, озвучивается следующим образом: *«Ты можешь кое-что сделать для своего выживания. Твои действия определяют то, что происходит в твоём окружении. Сигналы, которые ты получаешь, — это ключи, подсказывающие определенные действия, которые, если ты выполнишь их правильно, дадут тебе что-то, в чем ты испытываешь потребность. Но твое дело — проявить инициативу и определить, как это правильно сделать».*

Несомненно, такая парадигма соответствовала эпистемологии скиннеровской индустриальной и политической Америки.

Бейтсон утверждает, что исследования, построенные на основе этих моделей, в меньшей степени имели целью нахождение научной истины и в большей — проверку эпистемологии контекста, в котором они возникли. Если вернуться к дельфинам, то поведение тренера формировалось на основе его отношений со зрителями, которые платили за представление.

Глава 8

Культура и «обучение II»

Том Мэллой, тренер НЛП и мой друг, приехал в Россию в конце 1980-х годов еще примерно с двумя сотнями американцев, чтобы принять участие в марше мира. Его наблюдения подтверждают влияние «культуры» и различия между американцами и русскими. Он говорит, что американская группа постоянно старалась участвовать в планировании процесса: они изменяли маршрут, если другой путь казался им более подходящим, они проводили больше времени в каких-то местах, собирались там, где им казалось наиболее удобным, и т. д. Это сводило с ума представителей официальных советских органов, которые организовывали марш, потому что американцы не делали того, что им предлагалось, и не следовали плану.

Разумеется, американцы не стремились конфликтовать. Они отдавали себе отчет в политической ситуации и, со своей точки зрения, шли на всевозможные уступки, чтобы продолжать сотрудничество и не создавать проблем на идеологическом уровне. Они даже не подозревали, что какие-то их поступки, которые раздражали представителей властей, были необычными. Их действия были неосознаваемой частью их обычного поведения, и они предполагали, что все поступают аналогичным образом.

Когда американцы обнаружили, что должностные лица расстроены их поведением, они попытались исправить ситуацию, но сделали только хуже. Довольно интересно, что в противоположность типу поведения «Старшего Брата»/Сталина представители советских властей оказались более-менее не готовыми иметь дело с американским оперантным стилем поведения. После нескольких попыток как-то пригрозить, если американцы на них не отвечали, чиновники не знали, что делать. Как если бы павловский подход оказался настолько успешным, что современные советские власти были больше не готовы иметь дело с людьми, которые не разделяют их контекстуальные и культуральные аксиомы. Они настолько успешно избегали тесного контакта с западной культурой, что проблемы, возникшие в первую очередь, были связаны не с осознанным конфликтом идеологий, а с неосознаваемыми аксиомами о контексте.

Между прочим, если кто-то захочет сформировать не «капиталистическое» или «фаталистическое» лабораторное животное, а «фашистское» (или нацистское), то потребуется другой тип контекста. Бейтсон, например, указывает, что крысы очень социальные животные и

Притча о дельфинах

ШЕШ&

они не будут часто вступать между собой в серьезные драки. Но если вы сконструируете клетку (их контекст) таким образом, что пищу можно будет получить, только пройдя через трубу, причем одновременно это может сделать только одно животное, крысы будут драться друг с другом за доступ к пище. Бейтсон сообщает, что если вы создадите ситуацию, когда конкретная крыса всегда будет соревноваться с крысами меньшего размера, которых ей легко победить, эта крыса создаст обобщение относительно себя, своего окружения и других крыс, так что она окажется доминантной в этом контексте.

Если в ту же клетку поместить крысу еще большего размера, она жестоко побьет ту, средних размеров крысу, которая до этого всегда одерживала победу. Согласно Бейтсону, в дальнейшем эта последняя будет мгновенно и яростно атаковать все, что появляется в клетке, — будь то другая крыса или просто кусок дерева или пластика.

Повторим, что все это не является простым сочетанием стимулов, ответов и подкрепления, а включает контекст, отношения с другими и обобщения, которые осуществляются на других уровнях обучения.

В данной парадигме лидерство можно рассматривать скорее как способность создать такой контекст и отношения, в которых сотрудники будут успешно действовать, а не как способность настоять на том, чтобы другие люди выполняли предложения лидера или убедить их следовать за ним.

Значение притчи о дельфинах для лидерства

Если использовать рассказанную Бейтсоном притчу, то лидера можно сравнить с тренером, сотрудников — с дельфинами, демонстрационный бассейн будет офисом, а организация или социальная система представляют собой зрителей, которые наблюдают за процессом обучения.

Миссия тренера — не «обусловить» определенное поведение, а дать дельфину возможность творчески подойти к собственному естественному поведенческому репертуару. Успех тренера базируется на его способности показать или высвободить творческие способности дельфина. Эта задача подразумевает обучение дельфина тому, как самостоятельно генерировать новое поведение в границах и условиях контекста, определяемого конкретным временем и пространством.

ШИВ Глава 8

Тренер не является сторонним внешним наблюдателем (как предпочитают воспринимать себя большинство исследователей, работающих с животными), напротив, он устанавливает тесные отношения с дельфином. И успех тренера зависит от качества этих отношений.

Отметим, что тренер должен использовать стиль, основанный исключительно на «условном вознаграждении» (транзакционный стиль), но при этом пытается научить дельфина выполнять трансформационную задачу. «Незаработанная» рыба является небольшой примесью «индивидуального подхода» в стиле тренера. «Условное вознаграждение» в виде рыбы в обмен на определенные действия является эффективным способом научить дельфина определенному поведению. Но чтобы научиться генерировать новое поведение на каждом представлении, дельфин должен «перепрыгнуть» на уровень способностей. Поскольку коммуникационные ограничения между дельфином и тренером не позволяют последнему использовать такие стили, как «менеджмент задач», «интеллектуальная стимуляция» или «воодушевление», индивидуальный подход остается единственным другим доступным стилем лидерства.

В данном случае параметр отношений в коммуникации проводится не через «стимулы» и стандартное «подкрепление», а скорее через сообщения и метасообщения о:

- 1) состоянии и статусе в данных отношениях;
- 2) контексте, в котором имеют место и задача и отношения;
- 3) уровне посылаемых сообщений.

Средство передачи сообщения является сообщением более высокого уровня о том сообщении, которое было послано.

Чтобы успешно генерировать новое поведение, и тренер и дельфин должны участвовать в процессе обучения на более высоком уровне. Это уровень, скорее связанный с культурой, контекстом и эпистемологией, чем с конкретным поведением.

По мере того как наш мир и наши организации становятся более глобальными и сложными, растет необходимость переключать внимание на отношения, культуру, контекст и более высокий уровень обучения и становятся все более существенными навыки, позволяющие обращаться к этим вопросам.

Бейтсоновская притча о дельфинах предлагает новую, более уместную и экологичную парадигму обучения, с ней можно будет подойти к изменениям, которые принесут будущие десятилетия.

Притча о дельфинах ?ШШШШТ4\$ШШ

Применение притчи о дельфинах

Лидерство — это процесс, который в большей мере осуществляется через самомотивацию, чем через техники. Я стал лидером, когда почувствовал сильное желание изменить окружение, сделать его лучше, что создало сложную ситуацию, из которой я не мог выйти, не изменившись.

Жиль Пажу

Притча о дельфинах раскрывает следующие важные принципы лидерства и обучения в организации:

1. Соответствие как задачи, так и отношений в обучении и лидерстве.
2. Соответствие и сложность «обучения обучению» как части эффективной деятельности.
3. Влияние других людей (зрители) на деятельность и отношения между тренером и обучаемым (или лидером и сотрудниками).
4. Соответствие различных видов обратной связи (свисток и рыба) задачам обучения и лидерства.
5. Эффективная обратная связь имеет отношение как к информации (свисток), так и к мотивации

(рыба).

6. Более высокий уровень обучения включает самомотивацию как часть обучения.

7. Недостаток позитивной обратной связи разрушает отношения обучаемого и тренера (лидера и сотрудников) и приводит к «отказу от работы» со стороны обучаемого (или сотрудников).

Человек, который хочет научиться быть более эффективным лидером, немного напоминает дельфина в демонстрационном бассейне. Он должен сам производить какие-то изменения в своем поведении в зависимости от контекста и реагировать на различные виды обратной связи.

В моей программе обучения лидерству и на других семинарах я часто осуществляю обратную связь, основываясь на притче о дельфинах. Деятельность участников включает взаимодействие с другими людьми на предмет определения и реализации их видения. На разных этапах участники получают два вида обратной связи: «свисток» и «рыбу». «Свистком» является сообщение о том, что наблюдается конкретное поведение. «Рыба» — это комментарий, отражающий то, что наблюдатель может сказать об этом поведении. Такую обратную связь дает не только «официальный» тренер, но и все остальные участники

^^Jjftfepf Глава 8

группы. На одном уровне цель такой обратной связи — определить, что данный человек делает что-то хорошо, и поощрить его действовать в том же духе. На более глубоком уровне цель состоит в том, чтобы побудить человека к активности, к тому, чтобы он постоянно стремился стать более совершенным и гибким в своем поведении.

Чтобы эффективно предоставлять обратную связь, участники должны прежде всего научиться отделять наблюдение от интерпретации. «Свисток» должен быть связан с конкретным наблюдаемым поведением. «Рыба» отражает интерпретацию этого поведения. Правило предоставления обратной связи в данном случае заключается в том, что если вы делаете наблюдение, вы также должны дать и «рыбу» (прокомментировать, что вы думаете об этом поведении). Наблюдения, не сопровождаемые интерпретацией или ответами, — это просто голые данные. В них не содержится ни мотивации, ни смысла. Это как если бы тренер исправно свистел в свисток, но никогда не давал дельфину рыбу. Обратная связь несет информацию, когда содержит данные, соответствующие выполняемой задаче (как свисток тренера). Обратная связь создает мотивацию, когда делает информацию или задачу более «осмысленными» (как рыба, которую тренер связывает с задачей).

Аналогичным образом, когда вы говорите о том, что вам понравилось, вы также должны описать конкретное поведение, с которым связан ваш комментарий. Если человек получает похвалу или какое-то другое поощрение, но не имеет информации о том, чем он это заслужил, он будет спрашивать себя: «Что я сделал? За что меня похвалили?» И это приведет к тому, что он не будет знать, какие действия стоит повторить и как добиться каких-то улучшений.

Например, поговорим о человеке, который представляет свое видение и миссию. Когда он заканчивает, один из членов группы может сказать: «Я видел, что ты постоянно поддерживаешь зрительный контакт с остальными участниками (*свисток*), и это позволяет нам почувствовать себя членами одной команды (*рыба*)».

Таким образом, обратная связь всегда включает два принципиально важных элемента:

Что я видел: _____

Что я об этом думаю: _____

Участникам также предлагается делать «подарки» (это будет «незаработанная рыба») в форме поощрения или одобрительных комментариев, которые не связаны с задачей. Например, один участник

Притча о дельфинах 'и2X*M^III

может сказать другому: «Я ценю твою последовательность и целостность» или «Спасибо за поддержку и одобрение». Подобные сообщения в первую очередь сосредоточены на личности человека и отношениях. Их цель — улучшить контакт между членами группы.

Обратите внимание на отсутствие негативной или «корректирующей» обратной связи. Внимание сосредоточено на том, что человек делает хорошо. В точности как в нашей притче: тренер никогда не дает «гнилую рыбу», чтобы показать дельфину свое неодобрение его действиями, как не прибегает и к другим формам наказания или негативного обусловливания. Дельфин просто не слышит свистка и не получает рыбы, если не делает чего-то нового.

Можно подумать, что подобная обратная связь с течением времени становится неэффективной, поскольку у человека возникает иллюзия собственной неизменной успешности и непогрешимости. Это могло бы быть так, если бы не остальные элементы процесса. Как сказал Жиль Пажу, чтобы

«стать лидером», человек должен почувствовать «сильное желание изменить окружение, сделать его лучше, что создает сложную ситуацию, из которой он не может выйти, не изменившись». Так происходит, когда обучаемый принимает участие в создании сложной задачи, которая приведет к его росту. «Иллюзии» успеха не возникает, потому что обучающийся побуждается создать для себя «сложности». А поскольку окружение не является враждебным, обучающийся может наблюдать управляемый им самим путь обучения.

В противоположность павловскому или скиннеровскому обусловливанию основная аксиома метода обратной связи такова: *«Ты находишься в контексте, создающем безопасную возможность для обучения. Ты можешь проявлять любознательность, творить и бросать вызов самому себе. Чему ты научишься — зависит от твоей инициативы. Ты можешь смело пробовать делать что-то новое, и не бойся совершать ошибки. Ничего плохого не случится, если твои действия не будут безукоризненными с самого начала. Тебя будет направлять конкретная и поддерживающая обратная связь. Самое важное — чтобы ты делал все, на что ты способен. Никто не будет тебя критиковать, если ты не будешь действовать "правильно", поскольку не существует единственно правильного способа себя вести. Напротив, эффективность твоих действий зависит от контекста и "аудитории", а это ты научишься определять, когда узнаешь об определенных ключах. Таким образом, самое важное — постоянно экспериментировать с новым поведением и повышать свое осознание, гибкость и способность управлять собой».*

^ШШШ Глава 8

Не забывайте, что цель обратной связи в данном случае — поощрять гибкость и умение генерировать новое поведение, т. е. способность адаптироваться к новому контексту. Если же необходимо, чтобы человек следовал определенной процедуре в постоянном или угрожающем контексте, в этом случае более уместными могут оказаться руководство и корректирующая обратная связь. Вопрос в том, когда в процессе обучения следует делать акцент на уровне поведения, а когда — на уровне обучения И. Цель описанного метода обучения состоит в том, чтобы выделить, «высвободить» и максимизировать естественные лидерские способности путем поощрения и эффективной обратной связи.

Этот процесс состоит из следующих шагов:

1. «Лидер» выбирает проблемный контекст или определяет проблемную «аудиторию» и представляет свое видение и/или путь.
2. Лидер определяет коммуникативную стратегию, состоящую из: а) сообщения и б) метасообщения, которые он намерен передать, в) сочетания стилей лидерства, которые он собирается использовать, чтобы представить свое видение и путь.
3. Когда лидер заканчивает представление, каждый член группы дает ему обратную связь в следующей форме:

Что я видел: _____

Что я об этом думаю:

Обратная связь может осуществляться как устно, так и в письменном виде. На наших семинарах мы снабжаем участников «свистками» и «рыбой» в виде листков бумаги, где на каждой стороне нарисованы соответствующие символические изображения и оставлено место для записей. (На одном десятидневном семинаре с участием восемнадцати человек было роздано свыше трех тысяч «рыб».) Представленные в письменном виде «свистки и рыбы» удобны тем, что участник может взять их домой и перечитать позже. Некоторые люди продолжают лелеять эти записи и извлекать из них пользу спустя годы после окончания семинара.

Можно практиковать этот метод обратной связи и в условиях реальной организации, используя как устные, так и письменные формы «свистков» и «рыб» или придумав другие способы предоставления обратной связи.



Цель этой книги состояла в том, чтобы представить широкое разнообразие средств и навыков, имеющих жизненно важное значение для лидерства, основанного на видении будущего. Мы проследили путь от видения к действию и исследовали некоторые способности, необходимые для эффективного мета-, макро- и микролидерства. Эти способности включают набор навыков, имеющих отношение к основному проблемному пространству лидерства — тому, как *индивид* влияет на *других людей*, чтобы достичь *цели* в рамках определенной *системы*. Мы рассмотрели, какие навыки связаны с каждым элементом этого проблемного пространства.

Личностные навыки

- Определение видения и уровней процессов, необходимых для превращения видения в действие.
- Создание и поддержание эффективного внутреннего состояния путем приведения себя в состояние соответствия своему видению и миссии.
- Оценка и усиление убеждений, необходимых для реализации миссии и достижения видения.
- Развитие большей осознанности и гибкости относительно коммуникативных способностей и стилей лидерства.

4fgPA№lp Заключение

Навыки отношений

- Распознавание и использование различных стилей мышления.
- Определение ключевых убеждений, связанных с изменениями.
- Исследование способов превращения сопротивления в новые возможности изменения и усиление уверенности в будущем.
- Понимание отношений между сообщениями и невербальными мета-сообщениями.
- Получение гарантии, что передаваемое и получаемое сообщения совпадают.
- Исследование влияния различных стилей лидерства в зависимости от людей, ситуации и уровней изменения.
- Умение давать эффективную обратную связь.

Навыки стратегического мышления

- Определение актуального и желаемого состояния в отношении видения и миссии.
- Определение пути к желаемому состоянию и разделение этого пути на управляемые шаги путем «раскадровки» и последовательного приближения.

Навыки системного мышления

- Рассмотрение различных уровней изменения и знание различных точек зрения.
- Понимание влияния контекста, ментальных карт, допущений и культуры.
- Распознавание влияния различных уровней обучения и того, как поведение отражает более глубокие ценности и аксиомы.

Если вы потратите какое-то время на то, чтобы овладеть этими навыками, это поможет вам:

1. Чувствовать себя более мотивированными и сильнее вовлеченными в свою работу и жизнь.
2. Более эффективно общаться с другими людьми.
3. Более свободно и успешно вести себя в различных ситуациях и при взаимодействии с различными людьми.

Заключение Ш*ШЖ^

Как и во многих других случаях, мерой эффективности лидерских способностей является результат деятельности лидера. «Чтобы узнать, каков пудинг, надо его отведать». Как указал Жиль Пажу, «*Лидер общается с другими лидерами через свои свершения*». Способ общения лидеров — не хвастовство, угрозы или критика, а то, чего они могут достичь с помощью своих способностей и видения. Я надеюсь, что предложенные в этой книге средства и навыки сделают вас способным достичь большего в том, что вы считаете делом вашей жизни, и «создать мир, к которому люди хотят принадлежать».

Послесловие

Я надеюсь, вы получили удовольствие от этого путешествия в «создание мира, к которому хотят принадлежать люди». Как я неоднократно указывал, существуют и другие инструменты и ресурсы для дальнейшего развития и применения моделей, стратегий и навыков, описанных в этой книге.

Systemic Solution International (SSI) — тренинговая и консалтинговая компания, созданная для того, чтобы помогать предприятиям и организациям определять желаемое состояние и достигать его с помощью средств и методов НЛП. Ее миссия заключается в том, чтобы предоставить материалы и поддержку, необходимые для внесения эффективных и экологичных изменений в социальные системы. Ядро *SSI* представляет собой набор методов, рассчитанных на крупные организации и выработанных в результате научных проектов и тренингов, которые проводились в таких компаниях, как *Fiat*, *IBM*, *Apple Computer*, *Lucasfilms* и «Государственная железная дорога Италии». Характерным признаком серии продуктов 55/является уникальный подход к системным изменениям, который подразумевает сочетание семинаров, методов самообучения и обучения с инструктором. Дополнительную информацию о 55/можно найти в Приложении Б.

Университет НЛП — организация, которая ставит своей задачей проведение тренингов высочайшего класса по основному и продвинутому курсу НЛП, а также обеспечивает развитие новых моделей и способов применения НЛП в различных областях здравоохранения, бизнеса и

управления, творчества и педагогики. Каждое лето Университет НЛП проводит стационарные программы в Калифорнийском университете (Санта-Крус), в рамках которых вам будут предложены расширенные курсы по навыкам моделирования и руководства.

За дополнительной информацией обращайтесь:

NLP University

P.O. Box 1112

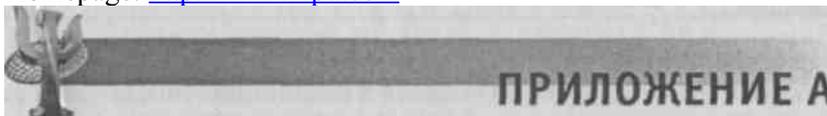
Ben Lomond, California 95005

Тел.: (831) 336-3457

Факс: (831) 336-58-54

E-mail: Teresanlp@aol.com

Homepage: <http://www.nlp.com>



Преодоление сопротивления для убеждения

Роберт Дилтс и Джозеф Игер

Любое социальное взаимодействие в конечном итоге уходит корнями в наши убеждения и ценности. Мы покупаем вещи, которые, по нашему убеждению, принесут нам желаемую выгоду, как утверждает реклама. Мы вступаем в брак, потому что верим, что будем счастливы именно с этим человеком, которого мы нашли. Мы выбираем карьеру, которая, мы убеждены, соответствует нашим способностям и амбициям. Мы имеем самые разнообразные убеждения по поводу неисчислимого множества аспектов реальности.

Проблема, связанная с убеждениями, заключается в том, что они не всегда верны. У человека нет инстинкта, который говорил бы ему, что правильно, а что — нет. Мы создаем модели мира, основываясь на нашем личном опыте — как полученном от органов чувств, так и воображаемом. И мы можем вообразить вещи, не существующие в реальности. Далее, мы не можем воспринимать окружающий мир непосредственно, а можем осознать только то, что проходит через фильтр наших органов чувств — возможности которых ограничены. Неприятно, но факт, что наш мозг вынужден функционировать в мире неопределенности. Возьмем, к примеру, убеждение «мир —

4²/III Приложение А

плоский». В наше время оно кажется странным, но как вы сможете доказать человеку, который убежден в его истинности, что на самом деле мир — круглый (если у вас нет фотографии)?

Когда вы понимаете, что у нас есть великое множество подобных убеждений, необходимость работы с ними перемещается в фокус вашего внимания как вопрос огромной важности. Возможно, покупатель, который убежден, что ему не нужен данный продукт или услуга, просто плохо информирован. Однако просто «объяснить» клиенту ошибочность убеждения еще не означает изменить его. Если вы когда-нибудь встречали ревнивого мужа (жену), вы знаете, что усилия, потраченные на то, чтобы убедить его в верности партнера, могут только усилить уверенность, что тот действительно виновен. Очевидно, в сознании ревнивого человека происходит какой-то сложный процесс, который делает это убеждение таким стойким.

Если немного подумать, то становится очевидным, что внутри человека происходят какие-то процессы, которые позволяют ему сохранять его убеждение перед лицом фактов, свидетельствующих об обратном. Очевидно, это не просто упрямство, но способ мышления, который делает людей устойчивыми к обычным попыткам произвести какие-то изменения.

К счастью, наука о поведении — нейро-лингвистическое программирование (НЛП) — предлагает эффективные техники коммуникации, которые могут повлиять на убеждения путем определения системы ценностей, или *критериев*, человека. Давайте рассмотрим, как НЛП помогает нам изменить сознание путем некоторых простых, но убедительных методов коммуникации.

Во многих случаях убеждения человека «вложены» друг в друга наподобие луковицы — один слой внутри другого. Чтобы добраться до корней сопротивления в своих попытках его убедить, необходимо «снять» поверхностные слои. Так, часто в ответ на вопрос: «Почему вы не хотите делать то, что я имею в виду?» предлагается множество незначительных объяснений. Часто в ответ могут быть приведены две, три, четыре причины. Но, настаивая на этом вопросе, можно в конце концов обнаружить убеждение, которое лежит в основе всех этих объяснений. Если вы не вскрыете реальную причину (центральное убеждение и его критерий), которая является источником сопротивления, маловероятно, что вы сумеете преодолеть сопротивление вашим усилиям.

Как правило, люди следуют фрейдовскому «принципу удовольствия». То есть они хотят получить

больше позитивного и меньше
Приложение А Ш^Ш^Ш

негативного опыта в каждом конкретном случае. Они стремятся получить удовольствие и избежать боли. Но удовольствие одного человека может быть болью для другого. Люди могут разделять такие ценности, как «уважение», «рост» или «безопасность», но иметь разные представления о том, как и когда этим ценностям следовать. Человек может иметь какое-то убеждение в результате ограниченного опыта, травматического события и даже потому, что научился неэффективному способу мышления, который не позволяет ему определить, что для него лучше. В НЛП есть термин «критериальное соответствие», который используется для опыта и правил, с помощью которых человек определяет, что данная ценность или критерий имеют место.

Один из секретов эффективного убеждения — умение определить и удовлетворить центральный критерий другого человека путем согласования критериального соответствия.

Часто, однако, сопротивление возникает потому, что человек имеет два или больше критериев, которые вступают в конфликт друг с другом. Например, некто хочет иметь много денег, чтобы обеспечить себе финансовую безопасность, но никогда не преуспеет в этом, потому что у него есть главенствующее личное убеждение, что люди, которые делают много денег, «неприветливые, небрежные, поверхностные твари, которые выкачивают сбережения пожилых людей путем сомнительных манипуляций». Очевидно, такое столкновение конфликтующих убеждений и критериев не позволит человеку достичь поставленных финансовых целей. Другой человек хочет популярности, но при этом убежден, что быть популярным — значит быть «искусственным» или «фальшивым».

Существует, по меньшей мере, два способа управлять процессом позитивного воздействия на сопротивление, возникающее в результате ограничивающих или конфликтующих критериев.

1. Вы можете выделить текущие критериальные соответствия и *сравнить* их с другими примерами, которые демонстрируют новые, не рассматривавшиеся ранее возможности или предлагают новое понимание выгод и проблем.

2. Второй путь — выделить текущие критериальные соответствия, *показать их несостоятельность* и заменить на более эффективные.

Любой из этих двух способов дает вам возможность предложить человеку новые критериальные соответствия, которые подразумевают большую гибкость и больше возможностей относительно их центральных ценностей.

^ШШ^Ш Приложение А

Здесь мы готовы спросить:

- 1) Как мы выделяем ограничивающие критериальные соответствия?
- 2) Как мы находим альтернативы и предлагаем возможности так, чтобы человек согласился?
- 3) Как мы устанавливаем их на место исходного критериального соответствия?

Один из основных методов выявления и изменения ограничивающих или конфликтующих критериальных соответствий с помощью НЛП — *подстройка и ведение*. Вначале человек подстраивается к другому, выясняя различные критерии, относящиеся к поверхностному уровню, до тех пор пока наконец не проявятся более глубокие критерии, находящиеся с ними в конфликте. Затем, путем использования наводящих вопросов и утверждений, могут быть определены и исследованы критериальные соответствия. Чтобы успешно осуществить подстройку и ведение, необходимо помнить о том, что человека нельзя провоцировать — всегда следует вначале подстроиться, а затем осторожно вести, задавая достаточно универсальные вопросы, например: «Что вы надеетесь сделать?»; «Какие проблемы, как вы думаете, у вас возникнут?»; «К какому результату вы на самом деле хотите прийти?»; «Вы действительно в этом уверены?»; «Как вы узнаете, что это то, чего вы действительно хотите?»

Когда критерии и критериальное соответствие успешно определены, наиболее быстрый способ привести человека к их переоценке — сравнить имеющее место критериальное соответствие с примерами из его собственного опыта, когда он уже делал исключения из своего критериального соответствия в определенных ситуациях. В НЛП это называется *противоположный пример*. Например, вы можете спросить: «Были ли какие-то исключения из этого?»; «Было ли когда-нибудь так, что эти убеждения оказывались не вполне истинными?»

Ниже приведены примеры, показывающие, как можно определить и работать с ограничивающими убеждениями в повседневных ситуациях, используя подстройку и ведение.

В первом примере говорится о фирме, осуществляющей многоуровневый маркетинг. Опыт этой фирмы показывает, что люди могли бы посещать презентации компании, но, несмотря на улыбки и

выражение добрых намерений, потенциальные распространители этого не делают и просто начинают торговать. Когда потенциальным распространителям предлагают встретиться с ведущим программы, сразу возникает множество обстоятельств, по которым они не могут этого сделать. По-
Приложение А ШЯХЪШЬ

вторяющиеся неудачные попытки убедить их указывают на наличие определенных запрещающих убеждений, которые не позволяют этим людям попытаться использовать программу как средство делать деньги — в то время как они заявляют, что хотят заработать.

Один из авторов был приглашен в качестве консультанта, чтобы помочь решить проблему с использованием методов НЛП. Далее следует пример того, как автор использовал подстройку и ведение, чтобы определить и изменить конфликтующие критерии, являющиеся источником проблемы.

Автор. Теперь, когда вы увидели презентацию нашей продукции, она произвела на вас впечатление?

Потенциальный распространитель. О да! Продукция действительно производит впечатление.

А. Хорошо, давайте завтра организуем встречу, и вы начнете участвовать в программе.

Р. О, я не могу. Я должна пообедать с семьей. (*Ценность = ответственность перед семьей*)

А. Право, я вовсе не хочу, чтобы вы пренебрегали своей семьей. Мы можем назначить встречу позже. (*Подстройка*)

Р. Я ужасно занята все это время. (*Ценность = ответственность по отношению к предыдущим обязательствам*)

А. Естественно, я не хочу, чтобы вы пренебрегали вашими обязательствами. Мы можем работать в удобное время. (*Подстройка*)

Р. Я ценю это, но я думаю, что моей семье не понравится видеть все эти товары и материалы вокруг дома. (*Ценность = не огорчать семью*)

А. Действительно важно не причинить неудобства вашей семье. Я с удовольствием подержу их у себя для вас. (*Присоединение*)

Р. Да, но, как вы сказали, мне придется для начала продавать это своим друзьям. А я не думаю, что это хорошо — продавать что-то друзьям. И, кроме того, занятие торговлей не соответствует моим представлениям о достойной профессии. (*Центральное убеждение и критерий*)

Теперь становится очевидно, что возражения проистекали из убеждения, что торговля — это сомнительное занятие, которое может принести человеку дурную славу. Изменить это убеждение можно, изменив значение понятия «продажа». Вот как это было сделано.

А. О, я прекрасно понимаю. Мы бы не хотели, чтобы вы что-то продавали. В этом нет необходимости. Но поскольку вы такой дружелюбный человек, мне кажется, вы часто рассказываете своим друзьям о том,

^ Приложение А

что вызывает у вас интерес и производит на вас впечатление. (*Подстройка и затем ведение к другому определяющему критерию*)

Р. Что вы имеете в виду?

А. Случалось ли вам посмотреть фильм, который произвел на вас такое впечатление, что вы рассказали о нем друзьям и они решили тоже сходить на него, раз вы нашли его таким интересным? (*Вопрос, ведущий к поиску противоположного примера, который оспаривает ограничивающее критериальное соответствие для «продажи»*)

Р. Да, конечно.

А. А случалось ли вам когда-нибудь с таким энтузиазмом говорить о новом продукте, скажем, новой губной помаде, что ваши подруги тоже решались ее попробовать? (*Вопрос, ведущий к поиску еще одного противоположного примера, который оспаривает ограничивающее критериальное соответствие для «продажи»*)

Р. О да. Случалось. Это прекрасно, когда вы можете таким образом делать что-то для своих друзей.

А. Теперь вы знаете, что я имел в виду, когда говорил, что эта программа не подразумевает продажи. Если эти продукты действительно произвели на вас впечатление и вы передаете это впечатление, вы, таким образом, сообщаете вашим друзьям о том, что они, возможно, захотят приобрести. Затем они могут сами решить, хотят ли они это сделать. Это то же самое, что рассказать о новом фильме или губной помаде. Вы помогаете людям узнать о каких-то вещах, которые могут вызвать у них интерес. Вы можете считать, что оказываете им услугу. Это не накладывает на них никаких обязательств. (*Использование противоположных примеров и наводящих вопросов для установки нового критериального соответствия для «продажи» —*

«помочь людям узнать о каких-то вещах, которые могут вызвать у них интерес»)

Р. Я понимаю, что вы имеете в виду. Я не думала об этом с такой позиции. Вероятно, мы все-таки сможем встретиться завтра.

Данная смена умонастроения была произведена путем определения и изменения убеждения, что заниматься продажами — «нехорошо». Автор смог переопределить продажу как дружеское сообщение о том, о чем другие люди могли бы хотеть узнать. Другими словами, конфликт убеждений у потенциального распространителя был разрешен установкой нового критериального соответствия для «продажи».

Процедура вскрывания слоев убеждений, критериев и критериальных соответствий может также оказаться очень полезной в продажах и рекламе. Например, методы продаж по большей части включают идентификацию группы людей, которым хотят что-то продать, оп-

Приложение А *III\$%X<^*

ределение их потребностей и ценностей и затем — попытку подать свою продукцию так, чтобы она удовлетворяла каким-то из этих потребностей. Ваш успех будет напрямую зависеть от того, в какой степени вы сможете удовлетворить определенные потребности и критериальные соответствия этих людей. Но, научившись понимать и использовать уровни иерархии ценностей, вы сможете расширить этот подход за счет того, что получите возможность определять ценности более глубокого уровня и обращаться к ним, чтобы привлечь тех, чьи потребности, на первый взгляд, не имеют прямого отношения к тому, что вы предлагаете.

Допустим, вы продаете пиво. Согласно традиционному подходу, вы проводите ряд интервью с вашими предполагаемыми покупателями, определяете, чего они хотят от этого напитка, и объясняете (путем рекламы), почему ваше пиво — именно то, что им нужно. Однако, обратившись к более глубокому уровню ценностей, вы можете расширить ваш рынок, определив, что могли бы получить люди, покупая ваше пиво, даже если на поверхностном уровне у них нет таких запросов. Например, человек, который всегда покупает самое дешевое пиво, какое только находит, может отвергнуть этот критерий, если получит что-то, важное для того, кто ему нравится. Так, он изменит критерий «беречь деньги» на критерий «оказать внимание». Следовательно, вы можете увеличить рынок сбыта, добавив к тем людям, которые обычно покупают ваше пиво, тех, кто этого не делает, если обратитесь к более глубокому уровню ценностей.

Ниже показано, как можно осуществить подстройку и ведение с использованием противоположных примеров в целях расширения критериев, используемых потенциальным покупателем пива.

Интервьюер. Какое пиво вы обычно покупаете?

Потенциальный покупатель. Ну, я обычно покупаю пиво XYZ.

И. Почему именно этот сорт?

П. Я всегда покупаю это пиво. Я думаю, я к нему привык. *(Ценность = хорошо знакомое)*

И. Да, я понимаю, как важно хорошо знать, что ты покупаешь, не правда ли? А вы когда-нибудь покупали другой сорт пива? *(Подстройка, затем ведение с использованием противоположного примера)*

П. Да, конечно. Иногда.

И. Почему вы купили другое пиво, хотя это не тот сорт, к которому вы привыкли? *(Выделение критерия для противоположного примера)*

П. Это было на распродаже. Они предлагали очень большую скидку. *(Ценность = беречь деньги)*

J^WfJL Приложение А

И. Несомненно, бережливость иногда очень выручает нас. Я хотел бы знать, покупали ли вы когда-нибудь непривычный для вас сорт пива не на распродаже? *(Подстройка, затем ведение с использованием противоположного примера)*

П. Да. Я угощал нескольких друзей, которые помогли мне переехать в новый дом. *(Ценность = оказать внимание)*

И. Хороших друзей приобрести нелегко. Конечно, важно показать им, как высоко вы их цените. А есть ли какие-то причины, которые побудили бы вас купить незнакомый вам и не очень дешевый сорт пива, даже если это не будет ответом на оказанную вам услугу? *(Подстройка, затем ведение с использованием противоположного примера)*

П. Да, конечно. Я покупал более дорогое пиво, когда был с ребятами с моей работы. Я не скряга. *(Ценность = произвести впечатление)*

И. Да, я понимаю, что бывают такие ситуации, когда выбор марки пива говорит о положении человека. И я действительно хотел бы знать, есть еще какие-то причины, по которым вы могли бы

купить более дорогой и незнакомый вам сорт пива, даже если вам не нужно будет отплатить за услугу или произвести впечатление? (*Подстройка, затем ведение с использованием противоположного примера*)

П. Думаю, я мог бы это сделать, если бы хотел вознаградить себя за проделанную трудную работу. (*Ценность = вознаградить себя*)

Полагая, что данный человек представляет определенную аудиторию потенциальных потребителей пива, интервьюер должен раскрыть другие критерии, к которым можно обратиться, чтобы продавать незнакомый и более дорогой сорт пива людям, которые обычно его не покупают.

Подстройка и ведение с использованием противоположных примеров действительно оказываются полезными с точки зрения эффективного убеждения. Предлагая человеку ответить на вопросы, подобные приведенным выше, вы помогаете ему изменить привычный стиль мышления и узнать кое-что новое о его собственной системе ценностей.

Эти сведения можно использовать для исследования границ того, что часто считается допустимым. Один из авторов как-то предложил подобный метод опроса группе мужчин, которые стеснялись знакомиться с женщинами, поскольку считали, что им нечем их заинтересовать. Эти мужчины получили инструкцию провести с женщинами интервью, в процессе которого им следовало определить у опрашиваемых женщин ценности, которые помогли бы им осознать, что на самом деле у них есть возможности для выбора. Вот одно из таких интервью.

Приложение А ШЯЪХШШ

Мужчина. Каким должен быть мужчина, с которым вы предпочли бы встретаться?

Женщина. Богатым и красивым, естественно.

М. Вам случалось когда-нибудь встречаться с мужчиной, который не был бы особенно богат или красив?

Ж. Да. Это был один парень, он был по-настоящему остроумным. Он мог заставить меня смеяться над чем угодно.

М. Все ли мужчины, с которыми вы встречались, были богатыми и красивыми или же остроумными, или вам случалось встречаться и с другими?

Ж. Да, конечно. Я встречалась с человеком, который был необычайно образован. Казалось, он знает все обо всем.

М. Что могло бы побудить вас встречаться с человеком, если он не богат и красив, если он не остроумен и не производит на вас впечатление необычайно образованного?

Ж. Был один парень, который мне действительно нравился. Он не имел ни одного из этих качеств, но, кажется, твердо знал, чего хочет добиться в жизни, и знал, как это сделать.

М. Случалось ли вам встречаться с мужчиной, который не имел бы денег, красивой внешности, остроумия, образования или цели в жизни?

Ж. Нет. Не припоминаю.

М. Можете ли вы представить, почему вы стали бы с ним встречаться?

Ж. Ну, если бы он сделал что-то необычное или волнующее или участвовал в чем-то подобном, меня бы это заинтересовало.

М. А кроме этого?

Ж. Если бы он действительно заботился обо мне и помог мне лучше понять себя... или узнать что-то особенное о себе.

М. Как вы узнали бы, что некто действительно заботится о вас?..

Этот диалог снова показывает, как с помощью нескольких простых вопросов можно перейти с поверхностных убеждений к убеждениям и ценностям более глубокого уровня и как это может расширить возможность выбора для человека.

Итак, происходит «снятие» слоев сопротивления с помощью подстройки и ведения. Затем, после того как определен критерий самого глубокого уровня сопротивления, используя противоположные примеры, можно прояснить и расширить критериальное соответствие.

Systemic Solution International

Systemic Solution International (SSI) была основана Робертом Дилтсом (Санта-Крус, Калифорния), Шарлоттой Бретто-Миллинер (Санта-Крус, Калифорния) и Джино Бониссоне (Милан, Италия), чтобы помогать предприятиям и организациям определять желаемое состояние и достигать его с помощью средств и методов НЛП. Ее миссия заключается в том, чтобы предоставить материалы и поддержку, необходимые для внесения эффективных и экологических изменений в социальные системы.

Ядро *SSI* представляет собой набор методов, рассчитанных на крупные организации и

выработанных в результате научных проектов и тренингов, которые проводились в таких компаниях, как *Fiat*, *IBM*, *Apple Computer*, *Lucasfilms* и «Государственная железная дорога Италии». Эти методы касаются большого числа важнейших навыков, необходимых для того, чтобы люди эффективно работали в организации. К ним относятся:

- навыки лидерства;
- управление творчеством и инновациями;
- применение навыков системного мышления;

Приложение Б *IP/IT/SH&*

- навыки представления;
- навыки преподавания;
- навыки обучения;
- навыки самоуправления;
- оценка.

Характерным признаком серии продуктов *SSI* является уникальный подход к системным изменениям, который подразумевает сочетание семинаров, методов самообучения и обучения с инструктором. Технические материалы включают руководства для обучающихся, обучающие инструменты и материалы, программное обеспечение и другие материалы для самообучения. Все продукты *SSI* имеют модульную форму, так что легко могут быть скомбинированы и приспособлены для конкретных нужд компании или организации. Возможно сертифицирование и заключение лицензионных договоров для использования технических материалов.

Другие услуги, предоставляемые *SSI*, включают исследование и развитие на основе исключительной компетентности основателей компании в области

- консультирования;
- обучения;
- моделирования;
- учебных проектов;
- обучения тренеров;
- сертифицирования.

В качестве специальной услуги *SSI* также может обучать персонал организации навыкам моделирования, создания учебных проектов, обучения и т. д.

Говоря кратко, *SSI* обеспечивает последовательную эпистемологическую, методологическую и технологическую поддержку долгосрочных системных изменений. Данный подход обладает множеством важнейших преимуществ, включая:

1. Фокус на практических результатах.
2. Гибкая модульная структура материалов и услуг, которые могут быть адаптированы к широкому диапазону конкретных ситуаций и потребностей.

Приложение Б

3. Акцент на целостный «путь» изменений, а не на отдельные семинары, встречи.
4. Многоуровневая организация услуг, адресуемых различным нуждам организации.
5. Исключительная компетентность в области исследований и развития, помогающая клиентам оставаться «на переднем крае» и поддерживать конкурентоспособность.
6. Использование различных средств в соответствии с различными потребностями и стилями обучения.
7. Технические материалы были успешно использованы как в международных, так и национальных организациях.

За дополнительной информацией обращайтесь:

343 Soquel Ave., #149 Santa Cruz, CA 95062 Тел.: (408) 662-6685 Факс: (408) 426-8345

Литература

Aubrey, B. & Cohen, P.; *Working Wisdom*; Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1995. Bagley, D. & Reese, E.; *Beyond Selling: How to Maximize Your Personal Influence*;

Meta Publications, Capitola, CA, 1987. Bandler, R. & Grinder J.; *The Structure of Magic, Volumes I & II*; Science and

Behavior Books, Palo Alto, CA, 1975, 1976. Bandler, R. & Grinder, J.; *Frogs into Princes*; Real People Press, Moab, UT, 1979. Bandura, A., *Self-Efficacy Mechanism in Human Agency*; *American Psychologist*, 1982, Vol. 37, No. 2, 122-147. Bandura, A., *Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change*;

Psychological Review, 1977, 84: 191-215. Bass, B., *Leadership and Performance Beyond Expectations*;

The Free Press, New York, NY, 1985. Bass, Avolio & Goodheim, *Biography and the Assessment of Transformational Leadership at the World-Class Level*; Journal of Management, XIII, 1 March, 1987. Bateson, G.; *Steps To an Ecology of Mind*; Ballantine Books, New York, NY, 1972. Bateson, G.; *Mind and Nature*; E. P. Dutton, New York, NY, 1979. Bennis, W. & Nanus, B.; *Leaders: the Strategies for Taking Charge*; Harper and Row, New York, 1985. Blanchard, K. & Johnson, S.; *The One Minute Manager*; Berkley Books, New York, NY, 1983. Blanchard, K., Ziegler, P. & Ziegler, D.; *Leadership and the One Minute Manager*; William Morrow and Company, Inc, New York, NY, 1985. DeLozier, J. & Grinder, J.; *Turtles All The Way Down*; Grinder, DeLozier & Associates, Santa Cruz, CA 1987. Dilts, R., Grinder, J., Bandler, R. & DeLozier, J.; *Neuro-Linguistic Programming: The Study of the Structure of Subjective Experience, Vol. I*; Meta Publications, Capitola, CA, 1980. Dilts R.; *Effective Presentation Skills*; Meta Publications, Capitola, CA, 1994. Dilts R. with Bonissone, G.; *Skills for the Future: Managing Creativity and Innovation*; Meta Publications, Capitola, CA 1993. Dilts, R. B., Epstein, T. & Dilts, R. W.; *Tools For Dreamers: Strategies of Creativity and the Structure of Innovation*; Meta Publications, Capitola, CA., 1991. Dilts R.; *Changing Belief Systems with NLP*; Meta Publications, Capitola, CA., 1990. Dilts, R.; *Applications of NLP*; Meta Publications, Capitola, CA, 1983. Dilts, R. & Epstein, T.; *Dynamic Learning*; Meta Publications, Capitola, CA, 1995. Dilts, R.; *Strategies of Genius, Volumes I, II & III*; Meta Publications, Capitola, CA, 1994-1995. Dilts, R. & Zolno, S.; *Skills for the New Paradigm: Lessons from Italy*, ASTD, Spring 1991.

Литература

Dilts, R.; *NLP and Self-Organization Theory*; Anchor Point, June 1995, Anchor Point Assoc, Salt Lake City, UT. Dilts, R.; *NLP, Self-Organization and Strategies of Change Management*; Anchor Point, July 1995, Anchor Point Associates, Salt Lake City, UT. Dilts, R., Epstein, T., et al; *Pathways to Leadership* (audio tape series); Dynamic Learning Publications, Ben Lomond, CA, 1991. Dilts, R. & Epstein, T.; *NLP in Training Groups*; Dynamic Learning Publications, Ben Lomond, CA, 1989. Dilts, R.; «*NLP in Organizational Development*»; OD Network Conference Papers, New York, NY, 1979. Dilts, R.; «*Let NLP Work for You*», Real Estate Today, February, 1982, Vol. 15, No. 2. Early, G.; *Negotiations; I/S SM.* Olsen, Holbaek, Denmark, 1986. Eicher, J.; *Making the Message Clear: Communicating for Business*; Grinder, DeLozier & Associates, Santa Cruz, C A, 1987. Gaster, D.; *NLP — A Practical Technology for Trainers*; Training Officer, London, England, February, 1988. Gaster, D.; *A Framework For Visionary Leadership, PACE*, Henley-On-Thames, Oxon, England, 1988. Hersey, P.; *The Situational Leader*; Warner Books, New York, NY, 1984. Hersey, P. & Blanchard, K.; *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*; Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1969. Kouzes & Posner; *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*; Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1987. Laborde, G; *Influencing With Integrity: Management Skills for Communication and Negotiation*; Syntony Inc., Palo Alto, CA, 1982. LeBeau, M.; *Negotiation: Winning More Than Money*; Future Pace, San Rafael, CA, 1987. Maron, D.; *Neuro-Linguistic Programming: The Answer to Change?*; Training and Development Journal, 1979, 33 (10), 68. McMaster, M. & Grinder, J.; *Precision: A New Approach to Communication*; Precision, Los Angeles, CA, 1981. Moine, D.; «*Patterns of Persuasion*»; Personal Selling Journal, 1981, 1 (4), 3. Morgan, G; *Images of Organization*; Sage Publications, Inc., Beverly Hills, CA, 1986. Nanus, B.; *Visionary Leadership*; Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1992 Nicholls, J.; *Leadership in Organizations: Meta, Macro and Micro*; European Management Journal, 1, Spring 1988. O'Connor, J., Seymour, J.; *Introducing Neuro-Linguistic Programming*; Aquarian

Press, Cornwall, England, 1990. Pile, S.; *Vision into Action: Creating a Generative Internal Model of Trans-formational-Transactional Leadership*; Masters Thesis, Pepperdine University, 1988.

Литература ШЖТЭЙЗБ

Renesch, J. (Ed.); *New Traditions in Business: Spirit and Leadership in the 21st Century*; Sterling & Stone, Inc., San Francisco, CA, 1992. Richardson, J. & Margoulis; *The Magic of Rapport*; Harbor, San Francisco, C A, 1981. Schein, E.; *Organizational Culture and Leadership*; Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1988. Sculley, J.; *Odyssey*; Harper & Row, Publishers, San Francisco, CA, 1987. Senge, P.; *The Fifth Discipline*; Doubleday, New York, NY, 1990. Smith, S. & Hallbom, T.; *Augmenting the One Minute Manager*; The NLP Connection, Columbus, OH, 1988. Tichy, N. & Devanna, M.A.; *The Transformational Leader*; John Wiley & Sons, New York, NY, 1986. Williams, P.; *New Focus in Differentiating Exceptional Leadership: Identifying and Developing the Potential for Organizational Leadership*; *OD Network Conference Papers*, New York, NY, 1986. Williams, P.; *Making Leaders Out of Managers*; Northern California Executive Review; August, 1987. Wheatley, M.; *Leadership and the New Science*; Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, CA., 1992. Yeager, J.; *Collection of Management Articles Related to NLP*; *Eastern NLP Inst*, Princeton, NJ, 1985. Zierden, W.E.; *Leading Through the Follower's Point of View*; *Organizational Dynamics*; Spring 1980. Zolno, S.; *Scoring a Place in OD: Skills for Transition*; *ASTD*, Winter 1992.