

The book cover features a surreal illustration of three men in dark suits walking across three curved, ladder-like bridges that cross each other in a complex pattern against a vibrant orange and red background. Each man is holding a glowing orb. The scene is framed by stylized buildings on the left and right sides.

Джуди Нил

Как принять решение, когда
РАЗУМ БЕССИЛЕН

Мистический инсайт
в современном бизнесе





АКТУАЛЬНОСТЬ
КОМПЕТЕНТНОСТЬ
ДОСТОВЕРНОСТЬ

EDGEWALKERS

*People and Organizations That Take Risks,
Build Bridges, and Break New Ground*

Judi Neal

PRAEGER

Westport, Connecticut
London

Джуди Нил

Как принять решение, когда
РАЗУМ БЕССИЛЕН

Мистический инсайт
в современном бизнесе

Перевод с английского М. Ш. Чомахидзе-Дорониной



Москва
Санкт-Петербург
2007

УДК 330.16:159.96

ББК 88.4

Н66

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

Нил, Джуди.

Н66 Как принять решение, когда разум бессилён. Мистический инсайт в современном бизнесе / Джуди Нил ; [пер. с англ. Чомахидзе-Дорониной М. Ш.]. — Москва : Вершина, 2007. — 208 с. : ил., табл. — ISBN 978-5-9626-0355-1. ISBN 0-275-98920-8 (англ.).

Агентство СІР РГБ

Эта книга научит действовать интуитивно в ситуациях, когда рациональные методы принятия бизнес-решений неприменимы. Предлагаемые автором методики уходят корнями в иррациональные практики древних культур, однако на многочисленных примерах показана их реализуемость в современном бизнесе. Сегодня носителями этих методик являются «бизнес-шаманы» — люди, выходящие за границы обыденного мира и берущие на себя важнейшие инициативы в бизнесе.

В первую очередь книга будет интересна топ-менеджерам. Она даст эффективные инструменты поиска инновационных идей, научит работать в кросс-культурной среде, наконец, позволит принимать эффективные решения в постоянно меняющихся условиях.

Прочитав книгу, вы откроете в себе новые способности и научитесь узнавать «бизнес-шаманов» среди своих коллег и партнеров, что поможет вам расширить границы и возможности своей компании и повысить личную эффективность.

УДК 330.16:159.96

ББК 88.4

Зав. редакцией
Ведущий редактор
Редактор
Технический редактор
Художественный редактор
Верстка
Корректоры

Е. И. Зенина
А. Л. Рыбаков
М. В. Драпкина
Е. Д. Колесникова
Н. М. Биржаков
М. Е. Казимирчук
Л. Н. Макарова, Е. В. Чудинова

Подписано в печать 18.05.07

Формат 60×90/16. Бум. офсетная. Тираж 3000. Печ. л. 13. Заказ №1249

Учредитель: ЗАО «Актион-Медиа»

ООО «Вершина». 127994, Москва, ул. Сущевская, д. 21–23, стр. 1, АБВ

Тел./факс: (495) 783-59-82, 967-86-25, www.vershinabooks.ru

Изготовление форм и печать ОАО «Типография «Новости»

105005, Москва, ул. Фридриха Энгельса, 46

ISBN 0-275-98920-8 (англ.)

ISBN 978-5-9626-0355-1

© 2006 by Judi Neal.

© Перевод на русский язык и оформление
ООО «Вершина», 2007

Оглавление

От автора	7
Введение	10
Глава 1. Зачем нам нужны шаманы?	13
Кто такие шаманы	14
Множество миров	14
Тенденции	15
«Чтоб вам жить во времена перемен...»	25
Глава 2. Кто такие шаманы?	27
Исследование	28
История термина «шаман»	29
Шаман из прошлого	30
Познакомьтесь с шаманами	34
Чему мы можем научиться у шаманов	37
Глава 3. Качества шаманов.	39
Характеристики шаманов	41
Пять качеств шаманов	42
Как применить эти качества в компании	58
Руководство для шаманов	60
Выводы	60
Глава 4. Первый этап: умение предвидеть будущее	61
Процесс развития — основные принципы	63
Обзор пяти этапов развития шаманов	64
Этап 1: умение предвидеть будущее	66
Методы предвидения будущего	66
Интуитивные методы предвидения будущего	69
Адаптивное бессознательное и умение отделять главное от второстепенного	76
Со-творение будущего	77
Как применить эти возможности в компании	84
Руководство для шаманов	85
Глава 5. От невидимого к видимому: четыре этапа создания того, чего никогда еще не было	87
Этап 2. Умение идти на риск: способность пробовать то, чего никто раньше не пробовал, доверять своим инстинктам и прокладывать новые пути	88

Этап 3. Умение воплотить идею в жизнь: способность взять мысль, идею или видение и предпринять практические шаги для их реализации	94
Этап 4. Сосредоточенность: способность максимально сконцентрироваться и посвятить все свое внимание действиям, человеку или проекту, обладающим наибольшим значением	106
Этап 5. Оценка: способность ценить других, видеть их уникальность и выявлять их лучшие качества	109
Как применить этот подход в компании	118
Руководство для шаманов	120
Глава 6. Как добиться успеха в мире мейнстрима, оставаясь шаманом	121
Как добиваться успеха, будучи шаманом	122
Жизнь в клетке	130
Собеседование при приеме работу	131
Если вас уволили... ..	134
Основные принципы шаманов	135
Пять организационных стилей поведения	136
Основные принципы организации	148
Ищите дары	149
Глава 7. Шаманская организация	151
Как создать шаманскую организацию	155
Как правильно подобрать сотрудников	155
Как внести изменения	158
Вспомогательные системы в шаманской организации	161
Другие примеры системы вознаграждений	163
Обучение и развитие	164
Природа как учитель	166
Как не упасть с обрыва	167
Путешествие шаманов продолжается	170
Приложение А	173
Приложение Б	174
Приложение В	180
Приложение Г	189
Приложение Д	194
Примечания	195

Эта книга посвящается моей матери Милдред Робинсон, брату Дэниелу Ли Робинсону и деду Уолтеру Пейну, который часто пересекает мост между мирами, чтобы наставлять меня с небес, а также моей сестре Мэри Уолни и моему мужу Деннису Пэтноуду за то, что они поддерживали домашний очаг, пока я «ходила по краю»...

От автора

Понадобилось несколько лет, чтобы идея этой книги воплотилась в материальный предмет, который вы сейчас держите в руках. Я безмерно благодарна всем, кто помогал мне в этом.

Во-первых, я хочу поблагодарить Тома Брауна, который предоставил мне возможность написать эссе «Бизнес: важнейший ресурс» (*Business: The Ultimate Resource*). Он поощрял меня писать о том, что ново, актуально и особенно интересно для меня, поэтому я написала о «шаманах». Потом он попросил меня сделать серию статей для Amazon.com и предложил рассказать о людях, путешествующих между мирами. Он сказал: «Знаешь, из этого можно даже книгу сделать...» Ты был прав, Том. Спасибо за то, что предоставил мне такие возможности и посеял добрые семена!

В течение года я взяла интервью для этой книги у пятидесяти человек. Я не смогла включить сюда весь собранный материал, но каждый собеседник произвел на меня большое впечатление и рассказал о чем-то новом. Спасибо вам за ваше время, откровенность и вдохновение. Вы — пионеры нового мышления, которое появляется в организациях и в мире.

Рон Певни пригласил меня помочь ему организовать пятидневный семинар для руководителей, который включал бы в себя духовную практику, традиции американских индейцев и передовые бизнес-концепции. Мы создавали эту программу в течение двух лет и привлекли к участию мощную группу «шаманов», которые присоединились к нам в Седоне (Аризона) в 2005 году. Рон, спасибо за твое упорство, за то, как ты обдумывал все детали и учил меня тому, что поиск видения может помочь людям научиться ходить между мирами.

Бен Форбс узнал о моей работе, когда мы вместе участвовали в конференции по изучению поведенческих особенностей в организации, и попросил меня провести семинар для бизнесменов в Кливленде. Семинар оказался настолько успешным, что Бен организовал для меня еще несколько занятий в других сообществах. Бен, спасибо тебе за то, что понял важность этой работы и отстаивал ее среди своих знакомых. Спасибо, что так откровенно поделился со мной своим собственным опытом «шаманства».

Я также хотела бы поблагодарить членов Группы по организации диалога между руководителями (Leadership Dialogue Group) Кэй Уайльд, Диди Тэйлор, Шэррон Эммонс, Линн Куин, Дебору Кокс, Джона Андерсона, Тома Ааджесона и моего коллегу-руководителя Дэвида Шульца. Эта группа с гордостью назвала себя «Группой шаманов» еще до того, как кто-либо из нас понял, кто такие «шаманы».

Литературный труд может стать утомительным и напряженным занятием, но двое друзей помогли мне сделать этот процесс веселым, творческим и интересным. Роджер Хасбэндс первым предложил идею «Писательского дня», когда я работала над книгой «Создавая просвещенные организации» (*Creating Enlightened Organizations*). Нам обоим было тяжело выполнять добровольно возложенные на себя обязательства, и Роджер предложил раз в месяц собираться вместе, отключать телефоны, не отвечать на почту и только писать. Мы садились в разные углы гостиной и работали два часа. Потом делали перерыв, обсуждали свою работу, предлагали друг другу различные идеи и опять садились писать. Мы делали это регулярно, пока Роджер не переехал в Калифорнию. Роджер, спасибо тебе за дружбу и за то, что приучил меня к дисциплине.

Пол Квичински, мой наставник, помог мне после отъезда Роджера. В течение двух лет мы обсуждали мою работу по телефону несколько раз в неделю. Пол поддерживал и поощрял меня с того дня, когда я впервые взялась за составление заявки на книгу, до момента ее завершения. Он лучше других знает о моих ежедневных подвигах и неудачах на всех стадиях написания и издания книги. Пол, ты привнес столько веселья в мою работу, помогал мне не расслабляться и доводить дело до конца, и всегда находил правильные слова или вопросы, когда я заходила в тупик! Поскорее заканчивай свою книгу о корпоративном блюзе, чтобы мы могли вместе отправиться в тур с лекциями. Может быть, тогда ты научишь меня играть блюз на гитаре. Теперь у меня, наверное, появится немного свободного времени!

Я благодарна своим дорогим друзьям: Деборе Кокс, которая постоянно посылала мне исцеляющую энергию рейки¹; Дэйлу Финну, который поддерживал мою связь с внешним миром, когда я закрылась в своей библиотеке; Шерил Тромли, которая была рядом со мной и в беде, и в радости с тех пор, как мы поступили в Йель.

Я также хотела бы поблагодарить своих друзей и коллег из Solomon Group: Чарльза (Чака) Манза, Карен Манз и Боба Маркса. Мы прекрасно сотрудничали и находили глубокий духовный смысл в обучении и работе со студентами. Чак, я особенно благодарна за то, как ты поощрял меня напи-

¹ Рейки — искусство физического, духовного и психического исцеления с помощью передачи энергии через руки. — *Примеч. пер.*

сать заявку на мою книгу, за твои советы и поддержку и за помощь в процессе издания.

Ник Филипсон — мой редактор в Greenwood/Praeger, и нет человека умнее и приятнее его! Ник, спасибо, что поддержал идею об этой книге в Greenwood/Praeger и помог мне увидеть, что концепция шаманства гораздо шире, чем я думала. Я благодарна за все твои советы и помощь в том, чтобы эта книга была практичной и актуальной.

Я работала над ней под огромным влиянием духовного мира. Мне всегда казалось, что Всевышний помогает мне находить интересных людей для интервью, подбирать нужные материалы для информации и верные слова. Если мне не удалось отразить все те мысли, которые появились на стыке миров, то это лишь из-за моего несовершенства и ограниченности. Я благодарна за полученное вдохновение.

Наконец, я должна с любовью поблагодарить двух людей, которые поддерживали мой домашний очаг и облегчали мою работу, взяв часть ноши на себя. Мэри, сестра моя, я никогда не смогла бы выразить словами, как ценю все то, что ты делаешь для меня. Ты помогла мне следовать мечте и неслая ежедневные хозяйственные заботы с удивительной легкостью и умением. Мой муж, Деннис Пэтноуд, самоотверженно поддерживал меня во время работы над этой книгой. Деннис, я так благодарна, что ты не требовал от меня много внимания, давая мне возможность писать. Я ценю вашу поддержку и ваши жертвы. Спасибо, что поняли, как важна для меня эта книга.

Введение

Один из моих любимых фильмов — «Ветроход» (*Windwalker*, 1980). Тревор Ховард играет Ветрохода — умирающего воина из племени шайенов. По традициям американских индейцев, когда он умирает, его тело помещается на растяжку на дереве. Затем наступает ночь, и на следующее утро мы видим, как ветер колышет покрывало из оленьей шкуры, а его тело качается на ветке дерева. Великий дух пробудил его, чтобы он выполнил еще одно задание, прежде чем отправиться домой. Сначала Ветроход пребывает в замешательстве, не понимая, к какому миру он относится. Наконец, поняв, что жив и находится в материальном мире, он грозит кулаком небу и кричит: «Дедушка, это не смешно!» Затем он берется за задание, на которое отправил его Великий дух. Образ Ветрохода, колеблющегося между мирами, сохранился в моей памяти.

Много лет спустя, в 1997 году, меня попросили присоединиться к совету директоров High Top Alliance, некоммерческой организации, которая изучала созерцательную деятельность на работе. Совет считал, что важно воплощать на практике наши идеи, и поэтому мы, в качестве группы, взяли на себя внедрение нескольких созерцательных приемов. Один из них заключался в том, что каждую свою встречу мы начинали со стихов Руми, персидского мистика XIII века:

*Утренний бриз откроет тебе секреты, не засыпай.
Проси того, чего на самом деле хочешь, не засыпай.
Люди пересекают порог, где два мира соприкасаются.
Когда открыт проход между мирами, не засыпай.*

В этих стихах мы видим образ людей, пересекающих границу между мирами.

В январе 2001 года семь бизнес-руководителей провели в моей гостиной целый день. Этот «домашний» семинар был началом семимесячной программы «Группа по организации диалога между руководителями», которую спонсировала High Top Alliance. Мой коллега Дэвид Шульц и я должны были работать с этими лидерами, чтобы помочь им включить их внутренние ценности, интересы и духовную практику в жизнь и работу независимо от религиозной принадлежности. Нашей целью было предложить им альтернативу ориен-

тированным исключительно на прибыль бизнес-моделям, которая стала бы основой разумного и плодотворного стиля жизни, работы и общения.

Все бизнес-лидеры в нашей группе стремились изменить нечто в своих компаниях и внести ценный вклад в мир. Я сказала им, что где-то читала, что люди, находящиеся на передовой линии социальных изменений, часто живут на окраинах городов. Они не относят себя к большинству и нередко считают себя «белыми воронами». Вспоминая фильм «Ветроход» и стихи Руми, я назвала этих лидеров перемен «шаманами». Членам Группы настолько понравился этот термин, что они стали называть себя «Группой шаманов».

Примерно в это время Том Браун, бывший главный редактор *Business Week*, предложил мне написать материал для крупного международного проекта «Бизнес: важнейший ресурс» [1]. Я согласилась написать эссе и поработать редактором раздела, посвященного карьерному развитию. Том спросил, чем я интересуюсь, и о чем мне хотелось бы написать. Я ответила, что увлечена духовным началом на работе и вплотную занимаюсь этим вопросом с 1992 года. Он сказал, что кому-то уже поручили написать о духовности, и спросил, нет ли у меня других идей. Я рассказала ему о нашей группе и изложила некоторые соображения о том, кто такие шаманы и в чем их актуальность. Том попросил меня написать об этом эссе, получившее название «Как ходить по краю и не упасть с обрыва» (*How to Walk on the Leading Edge without Falling Off the Cliff*, Neal, 2002). Кроме того, он предложил мне вести для Amazon.com колонку «На краю» (*On the Edge*), в которой рассказывается о шаманах.

Начав писать эти статьи, я выступала на многочисленных конференциях и встречах с докладами о шаманах и вела семинары для тех, кто считает себя ими. Моя книга появилась благодаря этому опыту и бесчисленным беседам с людьми, которые обладают даром находиться на краю, и знают, как ходить между мирами. Они стали моими учителями.

Они показали мне, что на планете появился новый вид человека, и это будет иметь важнейшие последствия для бизнеса, правительств, религии, образования и всех социальных институтов. Это шаманы — люди, которые ходят между мирами. Они понимают, что мир не только материален, видим. Они путешествуют между видимым и невидимым. Они считают себя людьми, принадлежащими всему миру, и часто обладают опытом существования в нескольких культурах. Они — строители мостов, которые объединяют различные мировоззрения, культуры и реальности.

Шаманы стараются не следовать прямой карьерной стезе, а внимательно прислушиваются к своему призванию и идут туда, куда зовет сердце. Они часто радикально меняют карьеру и могут даже не работать в течение некоторого времени, когда вслушиваются в голос, ведущий их по новому пути. У них очень хорошо развита интуиция, они отчетливо видят свое будущее, а также выделяют важнейшие зарождающиеся тенденции.

В этой книге описываются силы, которые привели к возникновению шаманов, объясняется, почему именно на них следует возложить наши надежды на будущее, и рассказывается об их качествах и способностях. Вы узнаете, как развить эти качества в себе. Быть шаманом нелегко. Здесь рассматриваются некоторые трудности и риски, с которыми сталкиваются шаманы, и предлагаются советы о том, как ходить по краю и не упасть с обрыва.

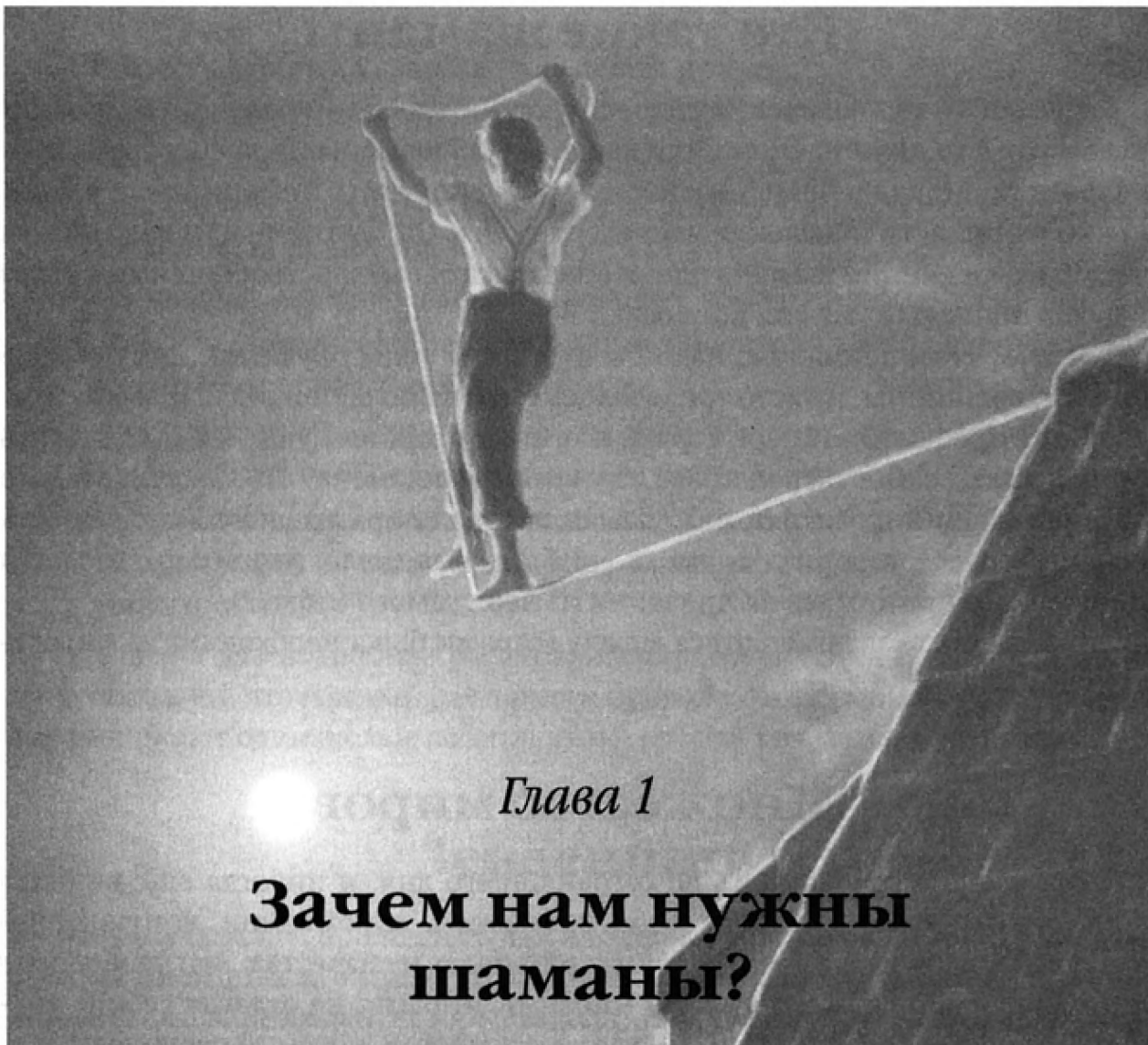
Менеджерам и организациям, имеющим сотрудников или клиентов-шаманов, необходимо понять, к каким последствиям это может привести. Традиционные теории менеджмента о лидерстве, стратегическом планировании, мотивации и командной работе не эффективны для людей, путешествующих между мирами. А клиенты-шаманы нуждаются, в отличие от большинства, в других товарах и услугах, а также в иных видах сотрудничества с компанией. Вокруг появляется все больше шаманов, и многие из них не вписываются в утвержденные правила. Организации и общества часто не понимают, как использовать их дар видения.

В этой книге предлагается разделение всех сотрудников организации на несколько групп: «шаманы», «чиновники», «хранители огня» и др. Люди, составляющие их, выполняют разные функции в организациях и обществе, и здесь даются советы о том, как справляться с этими различиями. Кроме того, мы поговорим о том, как создать организацию шаманов, обладающую сверхъестественной способностью создавать новое и принимать контринтуитивные решения, которые приводят к невероятному успеху.

Книга предназначена для бизнес-лидеров, стремящихся использовать весь потенциал своей компании. Она также будет полезна каждому, кто хочет сделать этот мир лучше.

Существуют люди, которым удается чувствовать возникающие тенденции, и которые интуитивно знают, как создать будущее еще до его воплощения. Шаманы обладают этой мудростью и умеют говорить о ней так, чтобы ее могли использовать другие.

В заключение мы попробуем увидеть мир таким, каким он мог бы стать, если бы организации и институты ценили и поддерживали шаманов больше, чем сегодня. Я беседовала с шаманами с середины 1990-х годов и с тех пор пишу и говорю о них. Я всегда получаю множество отзывов, рассказывая о шаманах и их роли в мире. Многие почувствовали облегчение, когда поняли, почему их постоянно куда-то влечет, почему они нигде не чувствуют себя, как дома, и почему им так одиноко, хотя они испытывают огромную радость от того, что являются частью глобального сообщества. Если среди моих читателей есть шаманы, надеюсь, они поймут, что мы нуждаемся в их уникальных способностях и что эта книга поможет им изменить мир.



Глава 1

Зачем нам нужны шаманы?

Сегодняшний бизнес-мир поразительно сложно устроен. Ничего нельзя прогнозировать. Правила игры постоянно меняются. Как только вы решите, что наконец-то поняли, как создать конкурентное преимущество, ваш соперник разработает новую технологию. Как только вы решите, что нашли правильные мотивационные инструменты, ценности ваших сотрудников изменятся. Как только вы решите, что нашли подходящую географическую область для международного расширения вашего предприятия, начнутся политические беспорядки.

Однако некоторые люди обладают сверхъестественной способностью предвидеть будущие изменения. Они могут создавать новые правила игры, вместо того чтобы следовать тем правилам, которых придерживается большинство. Они могут планировать стратегию, которая многим покажется абсурдной, а позже, когда приведет к успеху, будет признана блестящей. Эти люди — часть необычного поколения лидеров, которых мы называем шаманами.

Кто такие шаманы

Шаман — это человек, путешествующий между мирами [1]. В древних культурах в каждом племени или деревне был шаман, или врачеватель. Этот человек проникал в невидимый мир, чтобы получить информацию, наставление и принести исцеление членам племени. Он был одним из важнейших людей в деревне. Без шамана племя оказалось бы во власти невидимых богов и духов, причудливых сил космоса.

Чтобы стать шаманом, надо было многие годы обучаться под руководством старейшины, и часто требовалось идти на большой риск. Шаману приходилось преодолевать свои страхи и темные стороны души, чтобы очистить себя и стать самоотверженным служителем племени. После длительного обучения и многих испытаний шаман получал поразительную способность видеть будущее, говорить с духами, чтобы племя знало, например, где найти мамонтов, и принимать наставления из невидимого мира [2].

Способность перемещаться между мирами была необходима для выживания.

Множество миров

Это умение сохранилось до сегодняшнего дня, и никогда еще не было столь актуальным. В XXI веке будут процветать те компании, которые привлекут в свои ряды шаманов и начнут развивать их качества. Эти необычные лидеры научились ходить между многими мирами, не отдавая себя полностью ни одному из них. Они — строители мостов, которые соединяют разные мировоззрения и культуры [3].

Лидеры, идущие по границе миров, обладают способностью ценить различные культуры и работать в них. Это могут быть международные культуры (например, Мексика и Таиланд), функциональные культуры (например, разработка товаров и маркетинг) или культуры ценностей (например, гуманизм и стремление к результату, прибыли). Шаманы могут существовать одновременно в разных мирах и ходить по тонкой грани между ними. Они обладают уникальными качествами, которые часто не замечают или недооценивают в компаниях.

Несколько лет назад я проводила семинар о шаманах в Центре креативного руководства (Center for Creative Leadership). Я попросила участников сказать мне, что, по их мнению, означает слово «шаман». Вот некоторые ответы, описывающие качества шаманов:

- способность строить мосты между старым и новым;
- умение сглаживать углы;
- возможность работать в определенных условиях;

- интуиция;
- существование на грани между небом и землей;
- умение менять свой образ;
- пробужденность и знание — основные характеристики шаманов;
- способность быть «переводчиком» — помогать другим с помощью языка, который объединяет два мира;
- сдерживать напряжение, возникающее из-за различий;
- шаманы — одинокие люди (например, носители кольца в книге Д. Толкиена «Властелин колец»);
- они чувствуют опасность: если кто-нибудь в компании обнаружит, что вы — шаман, вы больше не сможете там работать;
- пророки-мистики, которые видят людей насквозь; обладают целостным взглядом на вещи; могут видеть темные стороны в себе и в компании; предвидят будущее.

В главе 3 мы подробнее рассмотрим характеристики шаманов, однако меня поражает, что каждый раз, когда я провожу этот семинар, у его участников возникают одинаковые ассоциации и мысли, связанные с шаманами.

Тенденции

Почему шаманы проявились именно сейчас? Какую роль они играют в наших организациях и в мире? Шаманы существовали всегда, но сегодня мы видим все больше людей, которые ходят по границе между разными мирами. Перечислим некоторые важнейшие факторы, которые привели к этому.

- Глобализация: рост межкультурного бизнеса и отношений.
- Технологии: развитие высокотехнологичных средств связи, которые помогают людям активнее общаться.
- Снижение точности прогнозирования: неспособность прогнозировать с помощью линейных и рациональных методов.
- Нехватка времени: стремительно ускоряющийся темп жизни.
- Духовное начало на работе: международный рост интереса ко всему, что относится к духовности и к более высокому уровню самосознания, интеграция духовных ценностей в профессиональную деятельность.

Глобализация

Более 25-ти лет я преподаю в бизнес-школах и консультирую различные организации. За это время я отметила высокий рост количества зарубежных

студентов на моих занятиях и зарубежных сотрудников в компаниях моих клиентов. Со снижением цен на авиабилеты и улучшением экономического благосостояния многих стран международные путешествия стали совершенно обычным делом. Люди хотят больше узнать о мире, и иногда другие страны нравятся им настолько, что они остаются там навсегда или находят способ постоянно ездить на родину и возвращаться обратно.

Все больше корпораций инвестируют в зарубежный бизнес, чтобы оставаться конкурентоспособными. Например, американские конструкторы могут работать над проектом в течение дня, а затем отправить свои схемы и чертежи по электронной почте в другое полушарие, чтобы там их коллеги продолжали работу, пока они будут спать [4].

Только в 19 из 191 народности люди однородны с точки зрения этнической принадлежности или расы. Никогда еще в мировой истории столько людей не покидало свою родину, чтобы путешествовать, работать за границей или эмигрировать. В принимающих странах общественные устои перестраиваются из-за огромных иммиграционных потоков, легальных или нелегальных [5].

Впервые я заинтересовалась этим феноменом и его последствиями для будущих лидеров во время бесед с Мари Ишихара. Мари — моя бывшая студентка из Японии, ставшая моей близкой подругой. Ей нравится жить в Америке, и после окончания института она начала весьма успешную карьеру в сфере международного банковского бизнеса в Нью-Йорке. Через несколько лет ее компания, японский банк, предложила, чтобы она вернулась в Токио и поработала там некоторое время. Мари совсем не хотела уезжать из Америки, но ее родители состарились, а у брата обнаружили рак, и она решила, что лучше вернуться и быть рядом с ними.

Мари увидела, что образование и опыт, полученные в Америке, помогают ей в работе с зарубежными клиентами банка. Она научилась адаптироваться к различным культурам и добилась большого успеха. Она заработала достаточно денег, чтобы оплатить обучение двух своих братьев в США и купить недвижимость. Однако радости она не испытывала. Мари больше нигде не чувствовала себя комфортно.

Она слишком привыкла к американскому образу жизни, чтобы ужиться с японским бизнес-порядком (в этой культуре женщин не считают равными мужчинам), и была слишком привержена японским традициям, чтобы адаптироваться к американскому бизнесу (когда деньги ценят гораздо выше отношений). Зарубежным клиентам нравилось работать с ней, но Мари было тяжело.

Как многие шаманы, которые не могли найти себе подходящего места, она решила начать собственный бизнес. Теперь Мари — генеральный директор Feng Shui Space и с удовольствием консультирует компании по фэн-шую. Это древнее искусство расположения предметов в пространстве, основанное

на принципах получения энергии при поддержании правильного баланса. Мари выросла под духовным руководством своей бабушки, синтоистской священнослужительницы. Ее родители были предпринимателями. Новая работа Мари — способ соединить японское наследие и знание американского бизнеса.

Майкл Стивен, бывший член совета директоров Aetna International, участвовал в создании совместных предприятий в Аргентине, Бразилии, Перу, Индонезии и Китае. В то же время он отвечал за руководство такими предприятиями в Малайзии, Гонконге, Тайване, Чили, Мексике, Новой Зеландии и Канаде. Майкл обнаружил, что, делаясь духовным началом со многими людьми, которых он встречал, он создал «универсальный бизнес-язык». В своей книге «Духовное начало в бизнесе» (*Spirituality in Business*) он пишет:

С каждым человеком я находил нечто общее, иногда там, где меньше всего ожидал. Наша общая система ценностей выходила за пределы политики, религии или бизнеса. Снова и снова я находил в своей работе духовную основу, которая вела меня и мою компанию к высоким достижениям. Более того, благодаря этому я стал лучше понимать, что именно нас всех связывает [6].

В результате международных путешествий, бизнеса и растущего признания разнообразия, люди из различных культур все чаще женятся и вместе воспитывают детей. Мой старший сын встретил свою будущую жену-китайку, работая в Merrill Lynch в Нью-Йорке. Их сын — шаман будущего. Дети межнациональных браков сталкиваются с многими трудностями и необычными испытаниями.

Смешение рас, которое многие считают серьезной опасностью, все еще воспринимается негативно. Полукровки, метисы с давних времен оказываются презираемыми, будто иметь двух родителей одной расы — необходимое условие целостности личности. Эти генетические шаманы часто ассоциируют себя с одной стороной своего наследия, а не с обеими [7].

В то же время дети от смешанных браков обладают опытом жизни в двух разных мирах и с детства учатся, как совмещать два мировоззрения. Навыки и способности, которые они приобретают, взрослея, очень похожи на качества, необходимые в современном бизнесе, образовании, религии и во всех важнейших институтах в условиях глобализации мирового сознания.

Глобализация также показала нам, что бизнес и политика могут оказывать отрицательное воздействие не только на местном уровне, но и влиять на всю планету. Мы взаимосвязаны друг с другом. Как говорит известный бизнес-гуру Ланс Секретан, «мы едины» [8]. Одним из наиболее позитивных образов нашей взаимосвязанности стало празднование наступления 2000-го года, начала нового тысячелетия. Миллионы людей по всей планете сидели

у экранов телевизоров и смотрели, как в разных странах празднуют Новый год, час за часом перемещаясь по миру. Камеры переключались с торжеств на улицах Нью-Йорка на празднество в Китае, Таиланде и Венесуэле. Все человечество праздновало вместе. На 24 часа мы действительно почувствовали наше единство.

Людей все больше волнует угроза вымирания человека и других форм жизни вследствие войн, болезней, разрушения окружающей среды и неожиданных климатических изменений. Шаманы, благодаря своему уникальному видению и отношению к миру, беспокоятся об этих масштабных проблемах и о систематичных, долгосрочных последствиях бизнес- и политических решений и действий.

Следующий рубеж в мировой перспективе — личностный и эмоциональный, а не географический. Нам предстоит переступить через существующие границы и утвердить новые ценности, по которым должен развиваться мир [9].

Нина Бойд Кребс

Технологии

За последнее десятилетие компьютеры, Интернет и мобильные телефоны во многом изменили стиль общения и взаимодействия. Кроме того, они предоставили нам возможность с легкостью общаться друг с другом, невзирая на место пребывания. Лок, Левайн, Сиерс и Уэйнбергер [10] даже заявляют, что Интернет произвел революцию в бизнесе и повлиял на развитие демократии. Менеджеры и политические лидеры перестали быть единственными людьми, обладающими полнотой информации, — теперь она доступна каждому, у кого есть выход в сеть. Официальные лица больше не являются привилегированной кастой: всякий человек, работающий на любом уровне организации, может получить доступ к важным сведениям, собранным со всего мира. Мало того, каждый из нас может создать информационную сеть; для создания веб-сайта или сервера не нужно официального разрешения.

Виртуальные команды вездесущи, их члены взаимодействуют, находясь в разных странах и разных временных поясах. С помощью Интернета и мобильного телефона сравнительно легко можно наладить связь прямо на ходу. В этом высокотехнологичном мире достигнут успеха не только специалисты, занимающиеся технологиями, но и те, кто умеет строить межкультурные отношения, общаться, не ограничиваясь профессиональными рамками [11], и вдохновлять других на то, чтобы вкладывать свою энергию в нечто, благоприятно отражающееся на жизни каждого из нас [12].

Новые технологии, особенно Интернет, позволяют шаманам быть в курсе мнения большинства и при этом отстаивать свои интересы по наиболее актуальным вопросам. Они имеют доступ к информации и могут без особых усилий создать форум и связаться с другими людьми, которые готовы поделиться своими идеями. Благодаря новым технологиям шаманам не грозит быть изгоями.

Снижение точности прогнозирования

Будущее все сложнее предсказать с помощью традиционных линейных и рациональных методов. Я впервые поняла это, когда в 1980-х годах отправилась на курсы Национальных образовательных центров (National Training Labs, NTL) и побеседовала с коллегой, который посещал другие курсы — по нелинейным подходам к стратегическому планированию. Он сказал мне, что их организаторы считают, что традиционное стратегическое планирование исчерпало свои ресурсы, потому что в мире возникло множество последовательных изменений. Уже невозможно прогнозировать будущее, основываясь на прошлом (если мы вообще когда-либо могли это делать!). Как говорится в старой поговорке, «если хотите рассмешить Бога, расскажите ему о своих планах».

Никто не мог предвидеть падения Берлинской стены или внезапного развала коммунизма. Мы не были готовы к атакам террористов 11 сентября и к тому, какое влияние это событие окажет на экономику, на чувство безопасности и на наши вопросы о смысле профессиональной деятельности и силе капитализма.

Мы начинаем понимать, что старые линейные модели планирования перестали быть эффективными в мире, который стремительно и бурно меняется. Математики, ученые, логистики, те, кто занимается прогнозированием, и другие профессионалы обнаружили, что нелинейные модели гораздо полезнее в процессе подготовки к неясному будущему. В своей книге «Синхрония» (Synchronicity) Джаворски отмечает, что ему довелось работать над стратегическим планированием для Royal Dutch Shell, чтобы помочь компании подготовиться к непредсказуемому будущему. Он пишет:

Я понял, что небольшие изменения в нужном месте могут воздействовать на всю систему: любые перемены являются частью целостной структуры. Незначительное, казалось бы, действие в одной ее точке приводит к результатам, проявляющимся совсем в другой части целого. Невидимые связи создают эффект расстояния — «квантовых скачков», причем в самых неожиданных местах. Эта модель изменений соответствовала моему ежедневному опыту гораздо больше, чем традиционная схема пошаговых изменений [13].

Нехватка времени

Многие подобные явления приводят к мысли о том, что нам необходимо достичь большего за меньшее время. Отчасти это следствие развития технологий. Наша возросшая возможность общаться друг с другом в любое время — одновременно и благословение, и проклятье. Нам приходится отвечать на электронные письма, звонки, заглядывать в мобильные телефоны, компьютеры и постоянно смотреть на часы. Возникает такое чувство, будто мы работаем 24 часа 7 дней в неделю или, как метко подметили Beatles, «восемь дней в неделю». Интернет, каналы мировых новостей, электронная почта и другие технологии позволяют быстро связаться с любым человеком в любой точке земного шара.

Бесконечный поток информации и непрерывное общение означают, что мы постоянно реагируем на полученные сведения или используем возможность связываться со все большим количеством людей за меньшее время. Это в свою очередь приводит к интенсивной обратной связи и требует все более активной деятельности с нашей стороны. Я заметила, что чем активнее отвечаю на электронные письма, тем больше ответов получаю и, соответственно, тем больше писем мне надо написать.

Быть быстрым и первым — конкурентное преимущество, однако это безумно утомительно.

Раньше, не имея доступа к информации, вы не были достаточно осведомлены, чтобы принимать разумные решения. Однако теперь делать это столь же сложно из-за избытка информации и нехватки времени, чтобы в ней разобраться.

Сегодня организации нуждаются в людях, которые могут быстро просматривать огромное количество информации и выделять сведения, важные для принятия бизнес-решений. Дэйв Даффилд, основатель PeopleSoft, известен своей способностью быстро черпать необходимую информацию из различных источников, чтобы направить стратегическое развитие своей компании в правильное русло.

PeopleSoft была приобретена Oracle в 2005 году, и Даффилд вскоре создал новую компанию, применив стратегию введения легкого в использовании программного обеспечения и уникального обслуживания клиентов. Он интуитивно чувствует, в чем нуждается рынок, и знает, когда следует действовать, а когда необходимо переждать. Джефф Карр был одним из первых пятидесяти сотрудников PeopleSoft и впоследствии стал руководителем одного из подразделений компании. «Дэйв Даффилд — пророк, замечающий новые тенденции раньше других, — говорит Карр. — Он сделал акцент на клиент/сервер и Windows, хотя другие еще считали эти технологии рискованными» [14].

Благодаря чуткой, инновационной культуре компании сотрудники PeopleSoft оказались весьма востребованы, и в распоряжении Oracle оказа-

лась огромная конкурентная сила. «Эта компания была создана на принципах ориентированности на клиентов, выхода на рынок в нужное время и использования рискованного предпринимательского духа Даффилда и людей, которых он нанял» [15].

Шаманы, подобные Даффилду, полагаются на интуицию и опираются на правополушарное мышление в отношении будущих тенденций на своем рынке. В то же время они искренне преданы глубинным ценностям служения людям и создания товаров, которые облегчают их жизнь и работу.

Одна из основных жалоб по поводу работы заключается в том, что никому не хватает времени, чтобы все успеть. Доктор Стефан Ректшаффен рассказывает о человеке, который появился в его отделении скорой помощи в связи с сердечным приступом. Два дня спустя доктор Ректшаффен хотел вновь осмотреть его, но обнаружил, что пациент выписался, несмотря на распоряжение врача. Через десять дней он вернулся в больницу со вторым приступом. Когда его спросили, почему он ушел в первый раз, пациент ответил: «У меня нет времени лежать в больнице. Мне столько надо сделать...» [16]. Ректшаффен продолжает: «Счастливые люди не живут в таком неистовом ритме. У них больше времени. Они проживают каждую минуту. Это счастье доступно каждому» [17]. Шаманы научились делать то, что Ректшаффен называет «смещать время» — обращать внимание на настоящее, чувствовать его особый ритм и течение.

Мой друг Ричард Барретт — прекрасный образец для подражания. Он был вице-президентом по логистике в World Bank и основателем Spiritual Unfoldment Society [18]. Теперь он занимает должность генерального директора Values Centre и помогает компаниям усилить их корпоративное самознание. Недавно мы встретились на конференции, и он рассказал мне, как удачно сложилась его личная жизнь и карьера.

Ричард живет в Северной Каролине, и его дом стоит среди прекрасных холмов. Ему ежедневно удается выкроить час для того, чтобы погулять со своей собакой и полюбоваться сельской природой. В это время он ни о чем не думает, ничего не делает, а просто сидит и наслаждается пейзажем и солнцем. Этот человек создал международную сеть консультантов и выступает на конференциях по всему миру. Он добился невероятного успеха, но для него одним из его показателей является возможность спокойно посидеть час в день на холме, глядя на свою собаку. Ричард — прекрасный пример шамана, который умеет «смещать время».

Духовное начало на работе

В своей книге «Новое мышление» (*A Whole New Mind*) Дэниел Пинк отмечает, что изобилие в американском обществе и других промышленных странах

«предоставило нам много прекрасных вещей, но материальные ценности не сделали нас счастливее». Он продолжает:

Парадокс процветания заключается в том, что, хотя уровень достатка стабильно растет, степень удовлетворенности собой, семьей и жизнью не изменилась. Поэтому все больше людей, достигших благосостояния, но не удовлетворенных им, пытаются решить этот парадокс через поиски смысла. Как говорит Эндрю Делбанко из Колумбийского университета, «самая поразительная черта современной культуры — стремление к трансцендентному» [19].

По данным Рэя и Андерсона, 26 % населения США и Европы строго придерживаются ценностей, относящихся к духовности, личностному развитию, организационным изменениям, экологии и социальной справедливости. Это больше 50 млн взрослых людей в Америке и 86 млн в Европе! Данное исследование показывает, что это наиболее быстро растущая и влиятельная демографическая группа [20].

Подъем интереса к духовности и самосознанию начался в США в конце 1960-х — начале 1970-х годов с появлением группы Beatles. Переломный момент настал, когда Джордж Харрисон убедил Beatles отправиться в Индию и провести некоторое время с Махариши Махеш Йоги, который оказал большое влияние на жизнь и музыку. Благодаря популярности этой группы духовные поиски и изучение мистических традиций вошло в моду. Со временем тысячи людей поняли, что такие практики, как медитация, созерцательная молитва, йога и тайцзи, благотворно воздействуют на их здоровье и успех [21].

На рост интереса к внедрению духовного начала в профессиональную деятельность повлияли пять основных факторов.

1. Изменение психологических условий работы.
2. Демографические изменения и старение рабочей силы.
3. Эффект миллениума.
4. Рост интереса к группам самопомощи и личностного развития.
5. Последствия терактов 11 сентября 2001 года и терроризма вообще [22].

Первая тенденция — изменение психологических условий работы — стала результатом слияний, поглощений и последовавших за этим увольнений в конце 1980-х годов. Раньше условия были таковы, что, если вы работали достаточно хорошо и не создавали проблем, ваша рабочая среда была обеспечена вам на всю жизнь. Теперь все по-другому. Перефразировав слова Джека Уэлча, бывшего генерального директора General Electric, можно сказать так: «Мы не можем гарантировать вам работу на всю жизнь, но постараемся обеспечить вам рентабельность на рынке». Согласно новым правилам, люди больше не могут надеяться, что компания обеспечит им стабильность и безопасность. С точки зрения эволюции это значит, что, вместо того чтобы искать смысл во внешних явлениях, нам следует заглядывать внутрь себя.

Иногда это значит, что люди исследуют свою внутреннюю жизнь, основные ценности и цели и обнаруживают, что смысл рождается внутри них, из их духовного начала [23].

Вторая важная тенденция — демографическая: в США и во многих других западных странах бэби-бумеры, составляющие крупнейший сегмент населения, достигли среднего возраста. Можно сказать, что эти общества переживают кризис среднего возраста — период, когда люди оглядываются на прожитую жизнь и размышляют, какой она будет в будущем. Это время самооценки и, возможно, обретения новых ценностей.

По этой причине духовность стала всеобщим интересом, что подтверждает ряд бестселлеров, связанных с этой темой, и многие популярные фильмы и телешоу. Это оказывает большое влияние на выбор, связанный с работой: люди, интересующиеся духовностью, ищут пути применения своих принципов во всех сферах жизни, включая профессиональную.

Начало нового тысячелетия привело к третьей тенденции. Мы используем праздники, годовщины и другие особые мероприятия как возможность посмотреть, кем мы стали, что нам не удалось сделать и что надо изменить. Как правило, Новый год для западных стран — момент подведения итогов и анализа достижений прошлого года, а также время прогнозов на будущее. Празднование миллениума усилило этот «эффект Нового года», выведя его на мировой уровень самосознания. Как человеческая раса, мы часто оглядываемся на нашу историю и оцениваем свои настоящие достижения. Кроме того, мы размышляем о новом веке и о том, какого будущего хотим для себя. Это основные духовные вопросы, связанные со смыслом жизни.

Четвертая тенденция — рост интереса к личностному развитию и группам самопомощи. Один из примеров этой тенденции — невероятное количество таких программ, как Анонимные алкоголики. Некоторые журналы, например *Utne Reader*, способствовали созданию мест, куда люди могут прийти и обсудить личностный рост в условиях стремительно меняющегося мира. *Fast Company* — очень популярный американский журнал, который поддерживает развитие *Fast Company Cells*.

Пятая тенденция — результат событий 11 сентября 2001 года и других терактов в мире. Трагическим днем 11 сентября тысячи людей поцеловали своих любимых на прощанье и отправились на работу — и больше не вернулись... Но среди ужаса и хаоса те, у кого были мобильные телефоны, позвонили своим семьям, чтобы сказать, как они их любят. Выжившие обнимались и плакали, и молились, и обещали ценить любовь выше работы. Многие уволились и уехали или начали свой бизнес, чтобы воплотить мечты. Люди поняли, что жизнь может быть короткой и хрупкой, и что не стоит продавать душу всемогущему доллару. Опрос Time/CNN дал следующие результаты:

- 81 % респондентов считают, что теракты 11 сентября повлияют на их будущую жизнь;
- 57 % после терактов задумались о духовной стороне жизни;
- у 55 % появилась значимая цель в жизни [24].

Трагедии и тяжелые обстоятельства вынуждают нас задавать себе трудные вопросы, которые можно назвать тремя важнейшими духовными позициями.

- Кто я и каковы мои ценности? Что меня действительно волнует?
- Какова цель моей жизни? Зачем я здесь и что призван сделать?
- Что следует делать, чтобы оставаться верным самому себе?

Многие тенденции, которые мы обсуждали, привели к тому, что люди стали задавать себе эти вопросы и искать на них ответы для всех сфер своей жизни — отношений, семьи, здоровья, сообщества и профессиональной деятельности.

Следует отметить, что этот рост интереса к духовности на работе — международный феномен, но в основном он проявляется в промышленных странах, таких как США, Канада, Мексика, Норвегия, Великобритания, Швеция, Австралия и Новая Зеландия. Наблюдается некоторый подъем и в развивающихся странах — в Индии, Филиппинах и Бразилии, — но эти тенденции пока не получили здесь широкого распространения. В регионах, достигших высокого уровня благосостояния, было принято придерживаться материалистической и научной философии, которая часто отвергала духовную сторону жизни, и мы лишь совсем недавно начали пытаться объединить оба направления. А в развивающихся странах (афроамериканских, латиноамериканских и в культуре американских индейцев) духовность уже давно стала частью повседневной жизни.

Забота о здоровье во многом влияет на интеграцию духовных ценностей и рабочей деятельности. В 2001 году мы с Джоном Ренешом учредили международную премию за духовность на работе (International Spirit at Work). Более трети организаций, которые получили ее, представляли собой крупные здравоохранительные центры. Премия была создана в честь Уиллиса Хармана, который считал бизнес важнейшим институтом по внедрению положительных и здравых «глобальных перемен в мышлении» [25]. Здравоохранение играет ведущую роль в интеграции духовных ценностей, поскольку подобные организации имеют дело с жизнью и смертью.

Национальные институты здравоохранения (National Institutes of Health) были основаны в 1991 году, и на их базе открылся Национальный центр комплементарной и альтернативной медицины (National Center for Complementary and Alternative Medicine). Здесь провели обширные исследования силы молитвы и других духовных вмешательств в процесс выздоровления человека [26].

Общество все чаще обращается к альтернативным способам лечения, таким как рейки, акупунктура, молитва, медитация, тайцзи и йога, и эти методы все чаще применяются в здравоохранительных организациях и для пациентов, и для сотрудников.

Патрисия Эбердин в своей последней книге «Важнейшие тенденции 2010 года: подъем осознанного капитализма» (*Megatrends 2010: The Rise of Conscious Capitalism*) утверждает, что «поиск духовности — важнейшая тенденция нашей эры» [27]. В ее книге рассматриваются семь тенденций.

1. Сила духовности.
2. Возникновение ответственного капитализма.
3. Стремление к управлению из центра.
4. Духовность в бизнесе.
5. Клиенты, руководствующиеся ценностями.
6. Рост сознательных решений.
7. Бум инвестиций бизнеса в социальные проекты.

Шаманы — это люди, стоящие во главе данных глобальных процессов. Все лидеры, о которых вы узнаете из этой книги, стремятся к духовному развитию и соблюдению духовных ценностей. Духовность — важнейшее качество, позволяющее шаманам ходить на грани миров.

«Чтоб вам жить во времена перемен...»

У китайцев есть такое проклятье — «чтоб вам жить во времена перемен». Возможно, мы обречены жить в эти времена перемен, испытаний, а иногда и опасностей. Однако, с другой стороны, это благословение для нас. Джерри Уэнстром, популярный нью-йоркский художник, который уничтожил свои работы и раздал все свое имущество, считает, что в современном мире необходимо верить в Божество, в нечто невидимое, что наставляет нас в жизни. Он говорит:

Принять все, происходящее в нашей жизни, когда мы стоим перед лицом неожиданной опасности, значит доверить свою судьбу волшебному, мирному покою, который всегда доступен. Разумный, идеальный порядок мироздания предоставляет нам все необходимое для выживания при каждой подобной встрече. Чтобы хоть мельком взглянуть на этот порядок и позволить ему действовать от нашего имени, необходимо на самом высоком уровне признать возможность смерти в каждый опасный момент. Мы должны быть готовы к ней в любое время, где и когда бы она нас ни настигла [29].

Шаманы знают, как ходить по границе, которая разделяет мир, где жизнь интересна, креативна и полна возможностей, и мир, где она опасна и грозит не только неудачей, но и гибелью. Я не имею в виду, что шаманы заигрывают

со смертью, но они готовы поставить на кон все, во что верят, и легко отказываются от того, что перестало быть эффективным.

Пять тенденций современного мира привели к растущей потребности в шаманах в наших организациях:

- развитие глобализации;
- повсеместное использование технологий;
- непредсказуемость мировых событий и бизнес-тенденций;
- высокий ритм жизни;
- жажда духовной цели и смысла и рост духовного начала на работе.

Все эти тенденции повлияли на бизнес-сферу, которую можно охарактеризовать как нестабильную, хаотичную и неопределенную. Они также привели к появлению нового типа лидера.

Шаманы — лидеры будущего. Они проникают в невидимый мир и заимствуют оттуда мудрость и руководство для своих организаций. Это сложная задача, но именно благодаря деятельности шаманов люди чувствуют полноту жизни, а компании добиваются успеха.



Глава 2

Кто такие шаманы?

*На краю, на границе,
Здесь я живу,
В поисках время свое провожу,
Пока страх не вернется, чтобы волю отнять,
Я понял, что многое должен узнать,
На границе стою, на границе...*

*Ларс Богуцки, «Грань»,
14 июня 1989 года [1]*

Когда мне было восемь лет, моя семья переехала из Калифорнии на Гавайи, — об этом мечтал мой отец. Наверное, именно так я получила свой первый опыт шаманства. Мы поселились в небольшой деревне Уаиманало, где в основном жили гавайцы, но были и семьи из Японии, Китая, Португалии и Филиппин.

В школе я была единственным ребенком с голубыми глазами. Гавайи — дружелюбное место, и другие дети с любопытством рассматривали меня, но я хотела стать среди них своей. Поэтому я научилась говорить на местном английском наречии, включавшем слова всех народностей, населявших Гавайи. Я ходила босиком по маленьким жестким шишкам, которыми была усеяна дорога к пляжу, научилась раскалывать кокосы и пить сладкое кокосовое молоко. Я научилась танцевать хулу, играть на гавайской гитаре и петь по-гавайски. Кажется, со временем я действительно стала своей, но всегда знала, что отличаюсь от остальных. Людей европеоидной расы на Гавайях называют «хаули». На разговорном языке это значит «человек с белой кожей», но литературное значение этого слова — «иностранец». Я научилась жить в гавайской культуре, но навсегда осталась иностранкой.

Исследование

Шаманы всегда чувствуют себя иностранцами, независимо от того, насколько адаптировались в обществе. В последние годы я много беседовала с шаманами, изучая их. Среди них меня в основном интересовали люди, занимающие руководящие должности благодаря своей способности оказывать большое влияние на организации. Всех этих людей объединяет опыт, подобный тому, который я описала в начале главы, когда их забирали из уютной, знакомой среды и помещали в совершенно иные условия. В этой главе рассказывается о нескольких шаманах, у которых я брала интервью, а также описываются присущие большинству из них качества и стадии развития, которые они проходят.

В начале каждого интервью я давала определение шаманам, называя их «людьми, путешествующими между мирами». Каждому участнику я говорила, что, по моему мнению, современный мир нуждается в новом типе лидера, который не только эффективен во всех традиционных смыслах, но также обладает способностью предвидеть будущее, наводить мосты между разными мировоззрениями и создавать нечто абсолютно новое. Я делала акцент на способности перемещаться между видимым и невидимым мирами и на важности духовного аспекта. Каждое интервью длилось, как правило, полтора часа.

Вот некоторые типичные вопросы, которые я задавала.

1. Каковы самые ранние примеры вашего осознания себя в двух (или более) мирах одновременно?
2. Когда вы впервые почувствовали себя шаманом, и как это случилось?
3. Что привлекает вас в жизни в двух (или более) мирах?

4. Каковы трудности подобного существования?
 5. Какие личные качества помогают вам жить в двух (или более) мирах?
 6. Какие навыки вы развили в себе в результате подобного образа жизни?
 7. Какие преимущества вы получили, живя в двух (или более) мирах?
- (Полный список вопросов интервью представлен в Приложении А.)

История термина «шаман»

Впервые заговорив о шаманах, я была уверена, что до меня никто не использовал этого слова в подобном значении. Руперт Шелдрейк говорит о «поле морфического резонанса» [2] и описывает, как одни и те же идеи и открытия возникают в разных точках планеты практически одновременно. Так же обстоит дело с термином «шаман». Я начала использовать его в 1997 году. Во время поиска этого слова при помощи Google в декабре 2005 года обнаружилась статья «Быть шаманом» (*Being an Edgewalker*), написанная Мелиссой Майклс в 1992 году. Поиск также показал, что в 1994 году художник Том Уайт создал прекрасную бронзовую скульптуру американского индейца и назвал ее «Шаман». Кроме того, в 1998 году был снят фильм о жизни художницы, увлекающейся искусством майя, — «Шаман: беседы с Линдой Шели» (*Edgewalker: A Conversation with Linda Schele*).

Поиск на Amazon.com привел к книге Нины Бойд Кребс «Шаманы: размывание культурных границ на новом мировом рубеже» (*Edgewalkers: Diffusing Cultural Boundaries on the New Global Frontier*), изданной в 1999 году. В этой книге рассказывается об опыте детей с бикультурным или мультикультурным происхождением и о трудностях, с которыми им приходится сталкиваться в поисках своей истинной личности в конформистском мире. Многие открытия Кребс сходны с моими, хотя она уделяет больше внимания мультикультурным аспектам, а мое исследование посвящено управлению, духовности и организационным преобразованиям.

В 2002 году на одной конференции я встретила Синтию Кемпер, которая создала компанию Edgewalker International и издавала ежемесячник *Edgewalkers Insight*. Она работала в основном над инновациями, креативом и новыми идеями в бизнесе и политике, но также признавала огромное значение духовности.

Как многие идеи, чье время пришло, концепция о шаманах появилась в искусстве, музыке, литературе, бизнесе и даже в он-лайнном игровом пространстве. Этот термин не принадлежит никому, но многие люди его используют.

Шаман из прошлого

Как в древности, так и сегодня шаманы живут среди нас, и мы по-прежнему можем многому у них научиться. Нам понадобилось, чтобы они отправились туда, «куда не ступала нога человека», проложили новые пути, и вдохновили нас. Игорь Сикорский — наиболее яркий пример шамана.

Игорь Иванович Сикорский: загадочный конструктор

Потерять деньги — ничего не потерять; потерять здоровье — немного потерять; потерять дух — все потерять.

Игорь Сикорский

Возможно, он считал так, потому что происходил из старинного рода русских православных священников. Возможно, потому что его отец, Иван Сикорский, первым нарушил семейную традицию и стал профессором психологии. А может быть, потому что он обладал способностью прислушиваться к своим внутренним интуитивным стремлениям и страстно следовал своему призванию. Игорь Сикорский, изобретатель вертолета и основатель Sikorsky Aircraft, был шаманом, опережающим свое время. Он рано научился ходить между двумя мирами, которые называл материальной и божественной вселенными. Он научился перемещаться из явной реальности в невидимую. В результате Игорь стал невероятно успешным предпринимателем и руководителем, которого любили те, кто с ним работал.

Я узнала об Игоре Сикорском, когда вела курс MBA «Организационное развитие» для четырнадцати сотрудников Сикорского. Никто из этих молодых инженеров и менеджеров не встречался с ним. Он умер 30 лет назад в возрасте 83 лет. Но, когда они говорили о нем, в их голосах звучало благоговение, а у некоторых глаза блестели от слез. В их словах чувствовалась огромная любовь и уважение к человеку, основавшему компанию, в которой они работали. Один студент писал: «Мне не повезло, и я не встречался с Сикорским, но старожилы, видевшие его, говорят о нем с глубоким почтением. Он был благородным человеком в истинном смысле этого слова. Он хотел, чтобы вертолеты использовались исключительно в гуманитарных целях. Он был бы рад увидеть воплощение своей мечты такой, какой он себе ее представлял».

За все годы работы с организациями я никогда не встречала столь сильных чувств, испытываемых к основателю компании, которого ее сотрудники никогда не видели.

Что же вызывало такое благоговение? Сергей Сикорский, его старший сын, говорит, что его отец был глубоко религиозным человеком, но никог-

да не пытался навязать кому-то свои представления [3]. Он цитирует своего отца: «Все великие религии мира — сокровищницы мудрости». Игорь считал, что говорить: «моя религия — единственно истинная» — признак незрелости. Анна Морроу Линдберг рассказывала: «В Игоре поражала потрясающая точность в словах и мыслях, а также невероятная способность высоко подниматься над фактами. Он мог взмыть в мистическую высь, а потом вернуться к практичной, обыденной жизни и людям. Он никогда не забывал о людях. Иногда религиозные личности забывают о них или навязывают им свои верования. Игорь никогда так не поступал» [4].

Сергей продолжает: «Как ученый, мой отец был глубоко смиренным человеком. Наверное, когда понимаешь, что ты — крошечная пылинка на Земле, а сама Земля — крупинка во Вселенной, начинаешь все больше допускать, что где-то есть другие цивилизации» [5]. Он объяснил, что это знание научило его отца смирению, а также помогло быть постоянно открытым для новых возможностей.

Отец Игоря — Иван — оказал на него сильное влияние. Иван проявил жажду знаний в очень раннем возрасте. Сергей рассказывает, что его дед каждый день проходил несколько верст до школы в Киеве, а потом сидел в библиотеке и переписывал книги, которые его интересовали. Так, еще будучи ребенком, он начал собирать свою библиотеку, а когда умер, незадолго до большевистской революции, завещал Киевской библиотеке более шести тысяч книг. Иван был знаком с З. Фрейдом и К. Юнгом и написал более двухсот книг по медицине и психиатрии, включая «Душу ребенка» (*Soul of the Child*).

Мать Игоря привила ему глубокую любовь к науке. Она была врачом и дала ему раннее домашнее образование. Ее очень интересовала деятельность Леонардо да Винчи, и она рассказывала своему сыну о проектах летательных машин, пробуждая его воображение.

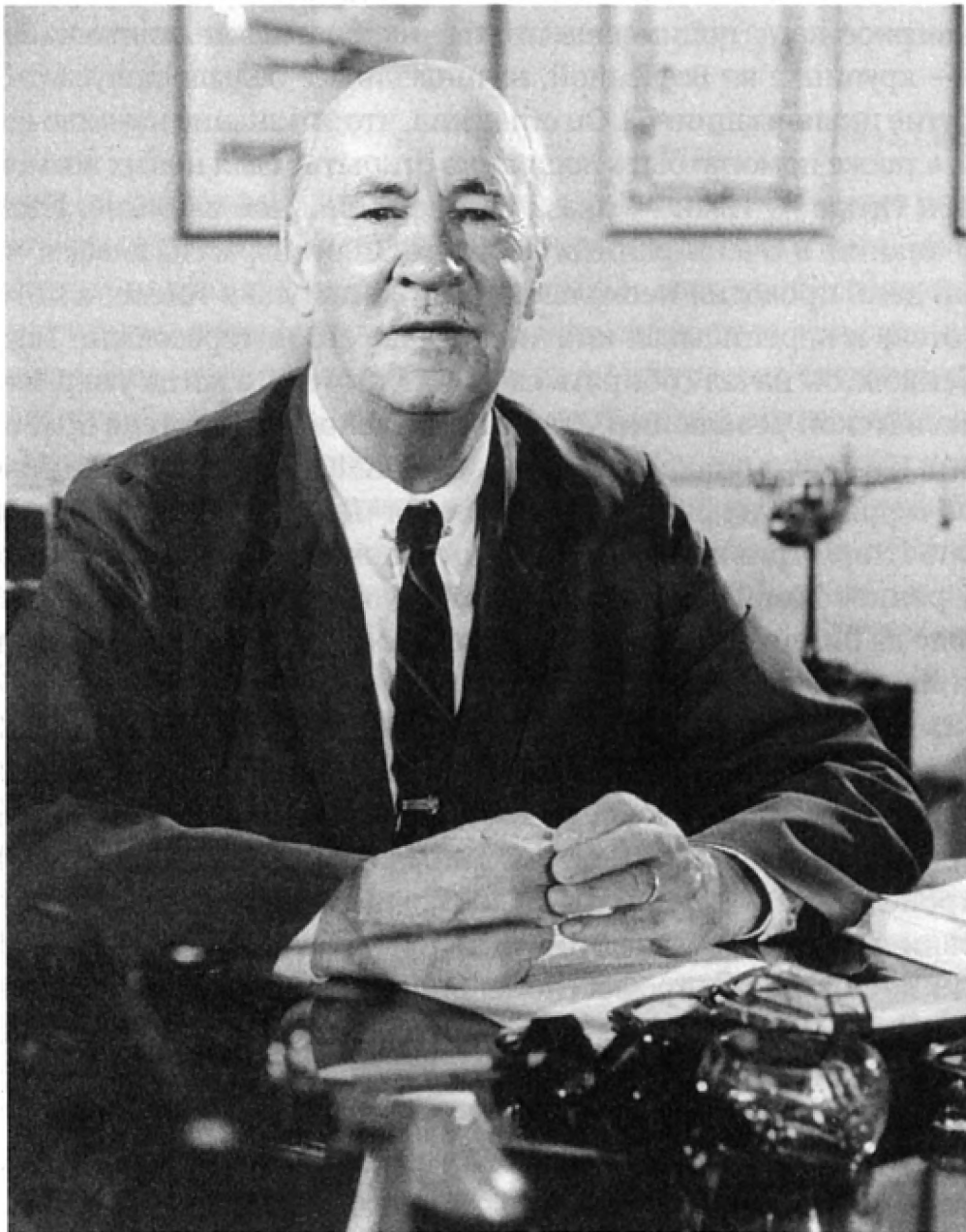
Юный Игорь унаследовал от родителей любовь к знаниям. К 12-ти годам у него сложился весьма пытливый ум. Именно в это время он прочитал роман Жюль Верна «Робур-завоеватель», изданный в 1887 году, о летательном аппарате с пропеллерами, расположенными наверху. Он начал мастерить модели пропеллеров и вертолетов из кусков дерева, резиновых жгутов и даже шнуровки из китового уса, которую он крал из корсетов старшей сестры.

В 19 лет он начал профессионально работать в области авиации и попробовал спроектировать вертолет, который смог бы взлететь. Все авиационные эксперты говорили ему, что это невозможно, но он не поверил им и не отказался от своей мечты. После двух лет неудач Сикорский временно прекратил работу над вертолетом и начал проектировать весьма успешный летательный аппарат с неподвижным крылом. Он стал невероятно богат, но все потерял во время революции.

Когда я спросила Сергея, переживал ли когда-либо его отец духовный кризис, он ответил, что революция перевернула всю его жизнь. Ему при-

шлось покинуть любимую Россию и своих друзей, он потерял состояние. Позже он поселился в США и после нескольких лет борьбы и голода основал Sikorsky Aircraft.

Его вера, мудрость и духовная интуиция помогли ему не отступить от мечты о проектировании вертолетов, безопасных для жизни пилотов и участвующих в гуманитарной деятельности. В компании до сих пор висит доска, где отмечается, сколько жизней спасли вертолеты Сикорского. Каждый раз, когда идет спасательная операция или эвакуация, цифры растут, и все сотрудники компании гордятся тем, как много добра приносят эти машины.



Игорь Иванович Сикорский. © Архив Игоря Сикорского
(используется с разрешения)

Его прозвали «загадочным конструктором» и считали, что он обладает «научной интуицией». Игорь верил в то, что разум способен проникать сквозь время в будущее и заимствовать оттуда полезные идеи. Его кумир, Жюль Верн, конечно же, умел это делать, и, кажется, Игорь Сикорский обладал той же способностью.

Чарльз Линдберг был одним из его близких друзей, и, когда Игорь умер, написал письмо с соболезнованиями его вдове. В этом письме говорилось:

Когда пишешь об Игоре Сикорском, сложно понять, с чего лучше начать: он был великим человеком, и его жизнь вмещала в себя интеллектуальные, материальные и духовные миры. Я не знаю другого человека, который так умел сочетать эти миры или перемещаться из одного в другой с пользой для всех. Его научные проекты обогащались духовными знаниями, а духовные знания пополнялись научными данными, и он, как никто другой, понимал эту важнейшую взаимосвязь [6].

Сергей говорит: «Отец мог посмотреть на самолет на земле и представить себе, как движутся вокруг него воздушные потоки, будто видел его в аэродинамической трубе. Он мог сказать, хороший ли это самолет, или он станет кошмаром для пилота» [7].

Один из примеров научной интуиции Игоря Сикорского связан с небольшим истребителем, который он спроектировал. В то время он сам испытывал свои самолеты. В ночь перед полетом он ходил вокруг самолета и мучился плохими предчувствиями. Казалось, все было в порядке, но у него возникли сомнения по поводу хвостовой части. Он оставил записку на самолете: «Испытательный полет отменен», а позже выполнил чертежи по реконструкции хвоста. Спустя две недели испытания прошли успешно.

Через год Игорь Сикорский приехал во Францию и отправился на «кладбище самолетов», чтобы посмотреть, чему он мог бы научиться на примере этих разбившихся машин. Он заметил один сильно поврежденный французский самолет, хвост которого был спроектирован точно так же, как у истребителя, не понравившегося ему. Когда он спросил, что случилось, ему ответили, что пилот погиб во время первого полета из-за дефекта в хвостовой части, которого никто не заметил. Было ли просто везением то, что Игорь Сикорский отказался испытывать тот самолет год назад, или же неким божественным озарением, сохранившим ему жизнь?

Как руководителя, Игоря Сикорского всегда считали вежливым и уважающим своих сотрудников. Он никогда не повышал голос, не злился, даже на собственных детей. Он знал большинство работников Sikorsky Aircraft по имени. Говорят, он ходил по цеху и конструкторскому отделу и наблюдал за их работой. Он просил людей рассказывать ему о своей работе и иногда ненавязчиво давал им советы.

Однажды, когда инженер-проектировщик работал над аккумулятором самолета, который планировалось использовать в Гренландии, Игорь Сикор-

ский сказал: «Вы, конечно, уже подумали о том, что тот, кто будет работать над этим проектом зимой, в Гренландии, непременно наденет перчатки. Так что вы, наверное, уже увеличили лючок для доступа, чтобы человеку не пришлось работать голыми руками на сильном морозе...». Конструктор не подумал об этом, но совет был дан с такой заботой, что он с радостью внес необходимые изменения.

Игорь Сикорский умер в 1972 году, но дух его жив и продолжает вдохновлять людей, которые работают в созданной им компании. Его жизнь, видение, ценности могут многому нас научить.

У Сикорского было много качеств, которые отличают шаманов. Он вырос в одной стране, а затем переезжал в другие и привыкал к новым культурам. У него было необычное сочетание интересов, особенно инженерного дела и теологии. Игорь Сикорский обладал интуицией, и в то же время был ученым и любил точность, всегда анализировал детали, но был заботливым и мягким руководителем. Он обладал способностью объединять противоположности и интегрировать, казалось бы, абсолютно разные направления. Сикорский был глубоко религиозным человеком, но при этом обладал сильными лидерскими качествами. Самое интересное, что он мог заглядывать в будущее и знал, как использовать полученную там информацию в своих конструкторских и бизнес-решениях. Все эти таланты способствовали его успеху и вызывали уважение и благоговение у людей, даже никогда с ним не встречавшихся.

Познакомьтесь с шаманами

В главе 1 вы читали о четырех шаманах: Мари Ишихара, Майкле Стивене, Дэвиде Даффилде и Ричарде Барретте. Теперь я расскажу о некоторых других шаманах, с которыми встречалась. Эти люди работают в самых разных областях. Однако у них есть общие качества, которые мы подробно рассмотрим в следующих главах.

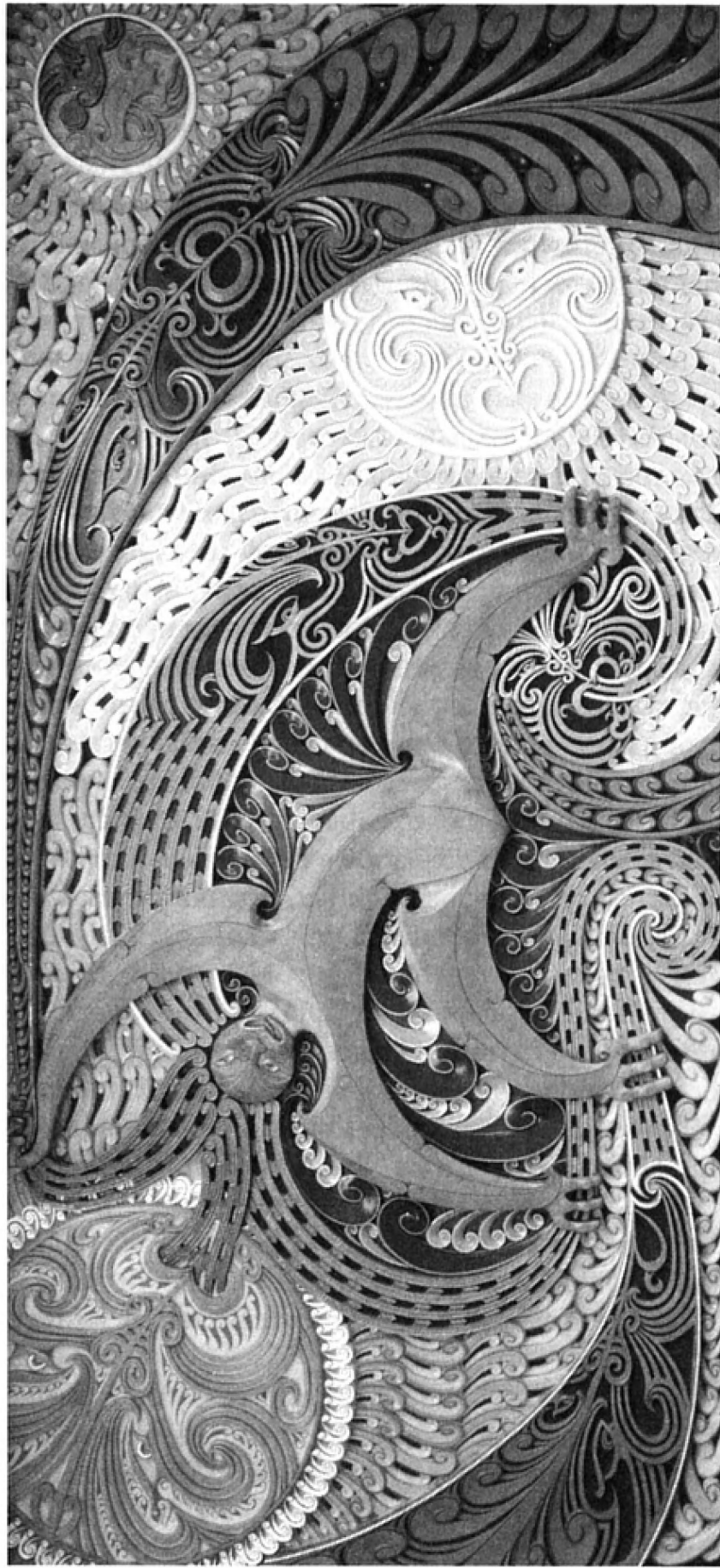
Том Ааджесон — бывший исполнительный директор некоммерческой организации «Помощь ремесленникам» (Aid to Artisans, ATA), а ныне независимый консультант музеев. Когда Тому исполнилось 50 лет, он был весьма успешным управляющим в Mystic Seaport Museum Store в Коннектикуте. Однажды он со всей семьей отправился на неделю в отпуск, чтобы отпраздновать день рождения, и у него было время подумать о своем будущем. Благодаря дневнику, молитвам, созерцанию и пребыванию на природе он понял, что его задача — сделать все возможное для преодоления бедности в мире. Это привело его на должность управляющего директора ATA — организации, помогающей ремеслен-

никам и рабочим в странах третьего мира создавать и продавать товары, которые способствуют укреплению их культуры и улучшают экономику. Затем он стал директором Музейного фонда Нью-Мексико (New Mexico Museum Foundation) и продолжил поддерживать ремесленников третьего мира. Особенно он гордится совместной работой с ООН. Том живет в бизнес-мире, в мире искусства и социальной справедливости. Он верит, что созерцательная практика и сильное духовное стремление снизить уровень бедности помогли ему найти деятельность, которая придает его жизни огромный смысл и позволяет наиболее полно применять свои способности.

Билл Катучи — генеральный директор Regulatory Data Corporation и бывший руководитель AT&T Canada. Он совмещает мир, где важны практические результаты, и пространство гуманизма. Когда Билл впервые пришел на работу в AT&T Canada, компания несла значительные убытки. Первое, что он сделал, удивило всех: Билл отправил каждому сотруднику чек на 75 долларов, приложив записку, что эта небольшая сумма — знак признательности за их вклад в компанию, и что он надеется на дальнейшее сотрудничество с ними, чтобы изменить настоящее положение дел. Он обещал, что, если они добьются успеха, вознаграждение станет больше. (Чиновник задумался бы над тем, как сократить расходы, вместо того чтобы легкомысленно тратить деньги на каждого сотрудника.) Компания добилась огромного успеха, и людей щедро вознаградили. Билл превратил AT&T Canada из компании с ежедневными убытками в 1 млн долларов в победительницу — он воодушевил своих людей. Затем он взялся за Equifax, подняв стоимость компании более чем на 3 млрд долларов в период застоя на рынке акций.

Джон Ламсден — генеральный директор Metserve в Новой Зеландии. Джон родом из Шотландии и работал управляющим в Канаде в течение нескольких лет; он прекрасно научился существовать в мирах с разной культурой. Первый день любого курса подготовки профессиональных метеорологов для работы на Metserve начинался с церемонии приветствия маори, с обращением к Тавхири-Матеа, богу ветров. Джон проводит для своей команды менеджеров регулярные занятия, где люди размышляют над важнейшими вопросами жизни и профессиональной деятельности. Он стремится к тому, чтобы их компания была «гибкой и эффективной»: гибкой, чтобы оставаться конкурентоспособной и эффективной в предоставляемых клиентам услугах и организации условий для сотрудников.

Дарвин Джиллетт — директор Института гуманитарной экономики (Institute for Human Economics), который помогает предпринимателям и корпоративным менеджерам раскрывать всю мощь человеческих талантов и духа. Кроме того, он один из директоров Института бизнес-достижений (Business Breakthrough Institute)



Фреска Тавхири-Матеа, бога ветра (использовано с разрешения
Метеорологической службы New Zealand Limited)

и «Сознательных бизнес-решений» (Conscious Business Solutions) — программы, помогающей целителям в области здравоохранения и других профессиональных сферах создавать, управлять и расширять свою деятельность, привлекая духовный свет в свою профессиональную деятельность. Обладатель степени MBA, бывший руководитель по корпоративному планированию компаний из списка Fortune 500 и генеральный директор небольшого промышленного предприятия в США, Дар научился сочетать практический мир финансов и экономики с пространством духовности и гуманитарных ценностей. Его мощный духовный опыт привел к видению того, что компании и их лидеры смогут достичь большего успеха, если увидят взаимосвязи между экономикой и человеческой энергией, духовной и интеллектуальной, и с тех пор он пишет и говорит об этом озарении.

Дженнифер Кэш О’Доннелл была директором по организационной стратегии в AT&T-Asia Pacific. Она сочетает функциональный мир, организационное развитие и духовные ценности. Она помогла AT&T достичь блестящих результатов в развитии своего бизнеса, сделав акцент на взаимоотношениях между сотрудниками и командообразованием. Дженнифер использовала для этого программу «Дух команды», разработанную Барри Хеерманном. Ее успех в AT&T Solutions привел О’Доннелл на должность руководителя команды лидеров в Азиатско-Тихоокеанском регионе, где она отвечала за профессиональное и личностное развитие 1300 человек в тринадцати странах. Сейчас Дженнифер воспитывает ребенка и занимается консультированием и коучингом в сфере бизнес-лидерства. Кроме того, она начинает свое сотрудничество с Noble Purpose Partners — организацией, помогающей людям находить и утверждать благородную жизненную цель. Эта деятельность основывается на последней книге Барри Хеерманна «Благородная цель: внесите страсть в вашу жизнь и работу» (*Noble Purpose: Igniting Extraordinary Passion in Life and Work*) [8]. Дженнифер ведет активную духовную жизнь, и поняла, что соблюдение основных ценностей помогло ей стать намного эффективнее в консультативной работе с клиентами.

Чему мы можем научиться у шаманов

Согласно житейской мудрости, чтобы построить успешную карьеру, надо специализироваться в одной области, глубоко изучить ее и стать экспертом. Вы станете незаменимым в компании, и это гарантирует вам работу. Чем сложнее вас заменить, тем лучше. Хорошими лидерами считаются те, кто отвоевывает много ресурсов и возможностей для своего отдела. Всюду преобладает вера в то, что мы живем в высококонкурентном мире, где люди уничтожают друг друга, и выживает только сильнейший.

Но шаманы показывают нам, что в организациях возникает новая форма жизни, которая предлагает более позитивный взгляд на действительность. Он основан на том, что все мы взаимосвязаны, и то, что влияет на одного, может повлиять на многих. Шаманы считают, что интенсивный творческий процесс рождается благодаря присутствию в разных мирах и соединению различных мировоззрений — именно это и создает важнейшее преимущество. Поэтому они стремятся расширять свое сознание до той степени, чтобы все больше задумываться о благе всего мира.



Глава 3

Качества шаманов

Лучше быть пеплом, чем прахом! Лучше сгореть в ярком пламени, чем гнить в земле. Лучше быть прекрасным метеором, чтобы каждый мой атом излучал божественное сияние, чем сонной и вечной планетой. Человек должен жить, а не существовать. Я не буду тратить свои дни на попытки продлить их. Я воспользуюсь отведенным мне временем.

Джек Лондон

У каждого из нас есть качества шамана, но не все, слава Богу, пользуются ими. Представьте себе мир, где каждый стремился бы в будущее, никто не удовлетворялся бы существующим порядком вещей и все жаждали бы узнать, что скрывается за горизонтом. Миру нужны такие люди, но ему необходимы и те, кто помогает сохранять работающие системы, и хотя бы до некоторой степени доволен нашей действительностью.

Однако сегодня в организациях работает немало людей, которые не любят перемен и не используют свои способности и энергию в полном объеме. Хотя нам не нужны организации, где каждый сотрудник — шаман, необходимо больше шаманов, чем сейчас, чтобы люди и компании смогли раскрыть весь свой потенциал.

А вы — шаман? Пройдите простой тест, чтобы выяснить это. Если окажется, что вы — не шаман, не унывайте. В главе 6 мы рассмотрим две другие эффективные роли в компании — «берегущие очаг» и «хранители огня», и значение их вклада в плодотворную деятельность предприятия. В этой главе мы расскажем о пяти качествах шаманов.

Но сначала я приглашаю вас пройти этот небольшой тест, чтобы понять, насколько сильно в вас развито шаманское начало.

ТЕСТ НА ШАМАНСТВО

Отметьте утверждения, с которыми вы согласны. Если вы отметите 12 пунктов или более, скорее всего вы — шаман, и чем выше количество очков, тем это вероятнее.

1. Я веду активную духовную жизнь.
2. Я часто замечаю, что отличаюсь от других людей.
3. У меня есть способность предчувствовать будущие тенденции до их появления.
4. У меня необычное сочетание интересов и пристрастий.
5. Я обладаю мистическим или духовным опытом, который направляет меня в повседневной жизни и на работе.
6. Я говорю больше чем на одном языке или хорошо знаю больше одной культуры.
7. Я коренным образом изменил свою карьеру или делаю это сейчас, чего никто не мог предвидеть.
8. Я часто чувствую себя мостом или «переводчиком» для людей с абсолютно разным опытом.
9. Я чувствую, что призван совершить нечто особенное и важное для мира.
10. Меня тянет к людям, которые сильно отличаются от меня, и я хочу чему-то научиться у них.
11. Я хорошо представляю себе мировые проблемы (глобальное потепление, вырубка дождевых лесов, перенаселение, эксплуатация людей в бедных странах) и хотел бы видеть более активную деятельность по их решению.
12. Люди часто считают меня лидером, хотя я отличаюсь от большинства лидеров в компании.
13. Я могу слышать не только то, что люди произносят, но и то, что они скрывают.

14. Я сознательно прислушиваюсь к чему-то более значительному, чем мои собственные мысли, в поисках наставления и вдохновения.
15. Для меня чрезвычайно важно, чтобы работа сочеталась с моими основными ценностями.
16. У меня есть творческие способности или необычные таланты, которые я сочетаю с самыми практичными навыками.
17. Я могу нарушить правила, если считаю, что это служит достижению высшей цели.
18. Люди часто считают меня рискованным человеком, но мои действия не кажутся мне рискованными. Каким-то образом я просто знаю, что они сработают.
19. Мне нравятся приключения.
20. Я изучаю новые идеи и думаю о том, что станет следующим прорывом в сфере моей деятельности или круге интересов.

Это, конечно, не научный опросник, но я обнаружила, что он вполне эффективен и позволяет выявить определенные группы. Впервые я использовала его во время беседы с группой религиозных женщин, которые в основном были старше 60 лет и уже вышли на пенсию. Лишь немногие из них набрали в этом тесте больше 12 очков, но и они не считали себя шаманами. В другой раз я проводила семинар по концепции шаманства на конференции Академии мирового бизнеса (World Business Academy Conference) «Форум мирового разума». Когда люди заполняли опросник, я услышала смехи, и это огорчило меня. Я не считала, что в этих вопросах было нечто смешное. Я спросила участников, чем вызван их смех, и кто-то сказал: «Вы придумали эти вопросы специально для нас?» Оказалось, что почти все они набрали 19–20 очков. На эту конференцию приезжают люди, находящиеся на переднем крае социальных перемен и имеющие сильные духовные ценности.

Только вы можете решить, шаман ли вы и хотите ли им быть. Шаманы обладают восхитительной возможностью быть на гребне волны, но платят за это высокую цену, чувствуя себя разобщенными с людьми. Шаманы всегда чувствуют и думают по-другому, потому что они — иные, и это может приводить к одиночеству. Мы подробнее исследуем эту тему в главе 6.

Характеристики шаманов

До этого момента мы говорили о шаманах в общих словах. Теперь давайте перейдем к конкретным рассуждениям. Еще недавно в сфере лидерства велись бесконечные дебаты о том, рождаются ли лидерами или становятся.

Сегодня многие эксперты согласны с тем, что лидерами становятся, а не рождаются, и что следует инвестировать в деятельность по развитию лидерских качеств, так как это действительно помогает людям повышать свою эффективность.

Говоря о шаманах, следует задать тот же вопрос: рождаются ими или становятся? Однако, мне кажется, ответ будет иным.

Практически любой человек, если создать для него необходимые условия и предоставить соответствующее обучение и поддержку, может стать лидером. Но стать шаманом может далеко не каждый. Это редкая порода людей. Лишь немногие становятся первопроходцами и путешествуют в будущее, как Игорь Сикорский.

Далее мы проанализируем пять качеств шаманов — неотъемлемую часть их сущности.

Пять качеств шаманов

Можно выделить пять качеств, которые, как показывают мои исследования, присущи тем, кто всегда находится на гребне волны. Многие из нас имеют зачатки этих качеств, но некоторым людям удалось развить их в себе и интегрировать в свою практическую деятельность. Шаманы не задумываются об этих качествах, они просто знают о них. Им не нужно прилагать специальных усилий, чтобы воспитать их в себе, — это врожденные силы и таланты.

С точки зрения менеджмента легче выбирать людей, обладающих этими качествами, чем развивать их. Другими словами, если бы вы хотите увеличить количество шаманов в компании, следует найти методы, с помощью которых можно выявить людей, уже обладающих этими качествами. Перечислим их:

- самосознание;
- страсть, увлеченность;
- честность;
- видение;
- жизнерадостность.

Прочитайте описания этих качеств, чтобы оценить свои собственные характеристики.

1. Самосознание. Осознание своих мыслей, ценностей и поведения, а также стремление проводить время в самоанализе для самосовершенствования.

*Мы — зеркало и лицо, отраженное в нем.
Мы пробуем Вселенную на вкус.
Мы — боль и то, что ее вызывает.
Мы — пресная вода и сосуд, из которого ее наливают.*

Руми

Самосознание — важнейшее качество шаманов. Открывая курсы по лидерству или семинары, я всегда начинаю словами дельфийского оракула: «Познай самого себя». Лет Дэвидсон описывает самосознание как одно из ключевых качеств просвещенного лидера: «Оно раскрывает око бури, создает ясность, необходимую среди непредсказуемых перемен и растущей неопределенности» [1].

Все великие духовные и созерцательные традиции поощряют развитие самосознания. В их основе лежит знание о том, что мы едины с Богом, с всеобщим началом, с Вселенной, с чем-то большим, чем мы сами. Наша истинная природа божественна, и шаманы знают и развивают в себе ту сторону личности, которая часто отрицается или подавляется в нашем прагматическом обществе. Самосознание появляется благодаря вопросам «Кто я?» и «Кто тот искатель, который задает этот вопрос?»

Ведение дневника — лучший способ повысить самосознание [2]. Эта практика позволяет исследовать жизненно важные вопросы: кто вы, каковы ваши ценности и какое место вы хотите занимать в мире. В середине 1990-х годов я беседовала с сотнями людей, которые интегрировали духовность в свою профессиональную деятельность, и просила их рассказать о своей духовной практике. Ведение дневника практически возглавляло список духовных упражнений, а важнейшей практикой было признано созерцание природы [3]. Патрисия Эбердин говорит, что для нее ведение дневника — самое значительное духовное занятие. Когда я спросила, как она проводила исследования для своей книги «Важнейшие тенденции 2010», она ответила, что дневник и наставления духовных руководителей стали важнейшими инструментами в ее поисках [4].

Том Ааджесон, директор Музейного фонда Нью-Мексико, ушел после своего пятидесятилетия в длительный отпуск с целью повысить самосознание. Посвящая время самоанализу, он смог прояснить свою новую жизненную цель — снизить уровень бедности в мире, помогая ремесленникам в неблагополучных странах.

Джон Ламсен, генеральный директор Metserve в Новой Зеландии, так глубоко верит в необходимость самосознания, что проводит ежегодные собрания, на которых он и его менеджеры уделяют время личному и коллективному самоанализу. За месяц до собрания Джон дает каждому менеджеру духовные и вдохновляющие книги и записи, а затем проводит совместное обсуждение этих материалов. Всех участников спрашивают, насколько эти труды близки им лично и важны для управления компанией.

Люди с высоким уровнем самосознания устанавливают связь со своим телом, умом, эмоциями и духом и чувствуют взаимозависимость всех этих элементов. Они часто заглядывают в себя, чтобы понять свои мысли и чувства. Тело обладает внутренней мудростью, и шаманы знают, как понимать его послания.

Тами Саймон, генеральный директор звукозаписывающей компании Sounds True, стремясь приобрести духовную мудрость, много времени уделяет развитию самосознания и анализу своей внутренней жизни для получения наставлений при принятии бизнес-решений. В конце 1990-х годов компания испытывала огромные финансовые трудности, но Тами решила не отказываться от практики участия сотрудников в прибыли компании. Она говорит: «Как я решаю, какую сумму ежегодно выделять сотрудникам компании для участия в прибыли? Я даю, пока у меня не появляется чувство, что я зря трачу деньги». Это иллюстрация к нашему разговору об интуитивном принятии решений!

Шри Дж. Нарайана, председатель Excel Industries в Мумбаи (Индия), всю жизнь практикует йогу. Сотрудники с любовью называют его Гуруджи, любимый учитель. Он всю жизнь совершенствует свое самосознание через выборочное питание, телесные упражнения и медитацию. Он рассказал мне, что стал очень чувствителен к энергии, содержащейся в пище, и к тому, как она влияет на наши эмоции. Кстати, он обнаружил, что когда ест лук или чеснок, то чаще раздражается в общении с людьми, и поэтому исключил их из своего рациона.

Самосознание имеет такое большое значение, потому что приводит к пониманию окружающих. Чувствительность г-на Нарайана к себе помогает ему глубоко воспринимать других. Ему удалось развить в себе мощную интуицию по отношению к людям и их потребностям. Эта интуиция и умение сопереживать вызвали в нем чувство сострадания к другим, особенно к тем, кому не очень повезло в жизни, например, к престарелым крестьянам в Индии. Excel Industries создала несколько фондов помощи неблагополучным слоям населения для проведения благотворных перемен в сельской Индии.

Через самосознание шаманы учатся доверять своему внутреннему голосу и получать знания о людях и обстоятельствах. Кроме того, они прекрасно понимают окружающих и сострадают им, умея мгновенно найти нечто общее даже между теми людьми, которые с первого взгляда кажутся абсолютно разными.

2. **Страсть, увлеченность:** интенсивная сосредоточенность на цели или использование способностей таким образом, чтобы придать жизни и миру больший смысл.

Лишь страсти, и страсти сильные, могут возвысить дух для великих дел.

Дени Дидро

Шаманы ничего не делают спустя рукава. Многие назвали бы их пылками и напористыми. Эта напористость исходит из их страстного отношения к цели, или предмету, или ценности, превосходящей их по своей значимости.

Холодным, ветреным декабрьским днем 2005 года я шла от метро, через Бродвей и 25-ю улицу в Нью-Йорке к Питеру и Монике Ресслер. Они — партнеры в весьма успешном кадровом агентстве Уолл-стрит, специализирующемся на кредитах и имуществе учреждений. Кроме того, они соавторы книги «Духовный капитализм: чему Департамент пожарной охраны Нью-Йорка научил Уолл-стрит в отношении денег» (*Spiritual Capitalism: What the FDNY Taught Wall Street about Money*) [5]. Лифт останавливается на одном из верхних этажей, и меня провожают в кабинет Питера. У меня остается всего несколько мгновений, чтобы насладиться видом из широких окон и оценить кресла из темной кожи и другую стильную мебель, пока не входит Питер, с курткой через плечо и незажженной сигарой во рту.

Один взгляд на Питера, и вы понимаете, что он ничем не отличается от всех жестких управляющих с Уолл-стрит. Он вырос в Бруклине, и в остром взгляде успешного предпринимателя все еще заметно что-то от упрямого бруклинского мальчишки. Питер сам скажет вам, что большинство людей называют его «напористым». Его жена, Моника, шутит, что эта напористость многих отпугивает. Но краткой беседы с Питером и Моникой достаточно, чтобы понять, что это качество появилась из искреннего стремления преобразовать капитализм и помочь изменить культуру Уолл-стрит. Когда они разговаривают с вами, их взгляд устремлен прямо на вас, и вы чувствуете их сосредоточенность. Это черта шаманов. Они не тратят время на поверхностные беседы и сразу же переводят разговор на глубокие, трудные и провокационные темы.

Шаманы знают, что они собой представляют, и обладают четкой целью. Если заглянуть в их жизнь глубже, мы обнаружим, что многие из них пережили трагическое или опасное для жизни событие. Хотя у меня нет статистических данных, но множество проведенных мною интервью привели меня к выводу, что неожиданно большой процент шаманов происходит из семей, в которых один из родителей страдал алкоголизмом, или психическим заболеванием, или применял насилие, или рано умер. Подобный опыт часто принуждает ребенка на время отгородиться от действительности и углубиться в себя. Это может быть внутренний мир, или вымышленное место, или даже внетелесный опыт. Это способ психологически выжить в сложной ситуации.

Другие шаманы находились на грани жизни и смерти, а это, наверное, самый богатый опыт путешествия между мирами. Эти люди рассказывают о том, что побывали в совершенно другой, прекрасной реальности, и им часто не хотелось возвращаться. Однако они все-таки возвращаются и спрашивают

себя, почему. Большинство из них понимают, что вернулись по какой-то причине, и начинают ее искать [6].

Ланс Секретан пишет: «Все величайшие лидеры человечества видели огонь маяка, манящий их из будущего, — Цель. У них было четкое видение мира, который они стремились создать, и страстное желание воплотить его в жизнь. Для них и многих других Цель определяла будущий мир, освещенный светом их мечты» [7]. У всех шаманов есть четкая цель, и они страстно хотят изменить действительность.

Иногда эта страсть становится результатом взаимодействия со значимой личностью, которая говорит или делает нечто, что пробуждает в нас стремление к внутренней цели. Так произошло с Дж. Робертом Уиметом, председателем O.C.V. Holding Company в Монреале (Канада). Я подробно расскажу его историю, потому что он — один из ведущих лидеров движения за духовность в профессиональной деятельности. Он очень успешный предприниматель и стремится к развитию своей духовной жизни. Роберт непременно скажет вам, что его связь с Богом предоставляет ему руководство, которому он следует в личной и профессиональной жизни.

O.C.V. Holding Company, где работает 400 человек, занимается «производством и продажей замороженной и стерилизованной пищевой продукции, а также инвестициями» [8]. Роберт всегда был очень духовным человеком, и источник его духовности — осознанное пребывание в лоне Римской католической церкви. Его семья проводила каждое лето в Магоге (Квебек), и он, будучи ребенком, ежедневно посещал монастырь бенедиктинцев Сен-Бенуа-дю-Лак. Девиз бенедиктинцев: «Работать — значит молиться» (*Ora Et Labore*). Этот девиз повлиял на всю жизнь Роберта. Сейчас ему больше 70 лет, и он стремится интегрировать духовные и экономические ценности в свою профессиональную деятельность.

Мне довелось впервые посетить один из его заводов, Tomasso Corporation, в 2004 году. Меня сопровождал мой друг и коллега Тед Генри, бывший вице-президент учебной части Университета Нью-Хейвена, где я преподавала менеджмент. Роберт — худой человек, он пожимает вашу руку при встрече и смотрит прямо в глаза. Вы чувствуете, что вас оценивают, и думаете, насколько глубоко он может заглянуть в вашу душу. Если бы его глаза не сияли добротой, он внушал бы страх. Но этот человек со своим мягким франко-канадским акцентом кажется вам абсолютно очаровательным.

Его отец, Рене Томассо, основал компанию по производству и обработке пищевых продуктов, которой сейчас руководит Роберт. Рене Томассо тоже был религиозным человеком и управлял своим предприятием так, чтобы это сочеталось с его верой и ценностями, стараясь создать в компании семейную атмосферу. Роберт последовал примеру отца, но настоящий поворотный момент настал для него, когда он встретился с Матерью Терезой

в 1983 году в Калькутте. Он восхищался ею, и, когда получил возможность встретиться с ней, задал только один вопрос: «Должен ли я отдать все, что имею, матушка?»

Она ответила: «Тебе нечего отдавать, все это никогда не было твоим, а даровано тебе Богом. Если хочешь, можешь постараться распорядиться этим вместе с Ним... а это очень отличается от “для Него...” Если хочешь работать “вместе с Ним”, следуй Его иерархии любви. Ты женат, а я не замужем. Для тебя Его иерархия любви такова: во-первых, твоя жена, во-вторых, твои четверо детей, в-третьих, четыреста сотрудников и их семьи. Именно в таком порядке: сотрудники не должны быть на первом месте, а жена — на последнем» [9].

После беседы с Матерью Терезой Роберт посвятил все усилия превращению своей компании в лабораторию духовного развития на работе и управления «вместе с Богом». Теперь он путешествует по всему миру, читая лекции в бизнес-школах, чтобы поделиться своим опытом внедрения духовной практики в компании. Кроме того, он ежегодно проводит конференцию по духовности в профессиональной деятельности в Монреале, приглашая генеральных директоров, преподавателей университетов и консультантов, а также священников, монахов и монахинь.

Его компания добилась большого успеха, и Роберт известен во всем Монреале своей щедрой благотворительностью и помощью многим организациям. Но больше всего меня поражают его ежеминутные молитвы. Все, что говорит или делает Роберт, он делает «вместе с Ним». Роберт стал моим верным другом и духовным наставником, и каждую нашу встречу мы начинаем с нескольких минут молчания, чтобы почувствовать связь с Трансцендентным. Он часто молится во время беседы, упоминая Иисуса в любом разговоре. Если необходимо принять какое-либо решение, он всегда предлагает нам помолиться о том, чтобы Бог наставил нас, прежде чем мы что-либо предпримем.

Читатель может подумать, что Роберт — религиозный фанатик, но, на мой взгляд, разница между религиозной духовностью Роберта и непреклонностью фанатиков очевидна. Во-первых, от него исходят любовь и смирение. Во-вторых, он настаивает на том, что любая духовная деятельность должна протекать в «климате истинной свободы». Он прекрасно понимает, что рабочая сила очень разнообразна, и что необходимо уважать индивидуальные различия и «первостепенность человеческого достоинства».

Все шаманы понимают, что каждый человек — микрокосмос Вселенной. Руководитель-шаман знает, что, если в нем просыпается видение, или мечта, или стремление, оно, скорее всего, проснется и в других. Задача шаманов — найти людей с подобными стремлениями и собрать их вместе, чтобы изменить мир. Шаманам всегда удается следовать наставлению Джозефа

Кэмбелла: «Следуй за своим благословением» (*Follow your bliss*). Лидер-шаман остро ощущает свою связь с чем-то большим, чем он сам.

Игорь Сикорский — прекрасный пример человека, который следовал своему благословию, несмотря на невероятные трудности и потери. Он мечтал создавать летательные аппараты и с раннего детства имел видение вертолета. Он четко понимал, что в этом заключается его предназначение, и стремился создать то, что послужит на благо человечеству.

Чип Конли — генеральный директор самого успешного гостиничного бизнеса Сан-Франциско, *Joie de Vivre*, и автор книги «Правила бунта: не бойтесь быть собой в бизнесе» (*Rebel Rules: Daring to Be Yourself in Business*). Он пишет:

В отличие от лидеров-мечтателей, которые могут создать культ личности, лидеры страсти создают скорее преданность организации, чем индивиду. Это особенно ценно в те времена, когда сотрудники больше стремятся отождествлять себя с работой, чем с компанией. Страстно увлеченный лидер может сделать из своих сотрудников глубоко преданных работе людей, которые не пытаются сбежать при первой возможности. В результате текучка кадров хорошо регулируется, и известные своим духом бунтарства компании по этому показателю находятся гораздо ниже стандартов отрасли.

Увлеченные лидеры прекрасно формируют команды. Они научились сочетать возможности правого или левого полушарий. Они используют и свои аналитические навыки, и талант бизнесменов, чтобы создавать прекрасные рабочие условия. Наряду с большим сердцем, у них также должны быть и большие уши, чтобы лучше слышать. «Компании страсти» — те, где всегда царит «семейная атмосфера», а руководитель часто становится отцом и матерью в одном лице [10].

3. Честность: стремление жить в соответствии со своими основными ценностями, согласовывать слова и поведение и не нарушать обещаний.

*Медитируйте.
Живите чисто. Будьте мирны.
Выполняйте свою работу как можно лучше.
Подобно луне, выходите
из-за облаков!
Светите.*

Будда

Одно из важнейших качеств, составляющих преимущества шаманов, — честность, и я говорю о двух смыслах этого слова. Во-первых, у людей, которые стремятся к горным целям и подтягивают нас к высоким стандартам, может быть непростой характер. Конечно, гораздо легче работать с теми, кто не требует слишком многого от себя и других. Во-вторых, честность — источник длительного конкурентного преимущества. Мы доверяем честным людям и хотим сотрудничать с ними или покупать у них товары. Мы знаем, каких принципов они придерживаются, и уверены, что на них можно положиться. Честность обеспечивает это преимущество, что подтверждается примерами

тех организаций, в которых совершались мошенничества и которым не хватало порядочности. СМИ были полны новостей о развале компаний, чьи руководители не отличались честностью.

Откуда берется честность? Не знаю. Большинство людей считает, что ей можно научиться у родителей и, возможно, благодаря религиозному воспитанию. Но я в этом не уверена. Среди братьев и сестер вы, скорее всего, найдете разный уровень честности. Сегодня честность стала для меня важнейшей ценностью, но так было далеко не всегда. Сейчас я расскажу вам историю, которая изменила мою жизнь.

В 1980-х годах я работала в компании Honeywell менеджером по организационному развитию и обучению на заводе по производству боеприпасов для сухопутных войск в г. Джолиет (Иллинойс). Моей задачей было содействовать командообразованию, развитию лидерства, улучшению общения между сотрудниками, а также поддерживать наши прогрессивные команды по самоуправлению. Это было очень интересно, потому что Honeywell позволяла нам экспериментировать с любыми современными программами по менеджменту, прежде чем внедрять их в отделы.

Однажды мой босс, менеджер по персоналу, попросил меня поработать с группой из отдела баллистики, в которой наблюдался упадок духа. Несколько членов команды просили о переводе, и это было странно. Они занимали самые высокооплачиваемые должности в организации, и им была предоставлена гораздо большая свобода действий, чем работникам производственного отдела. Их задачей было тестировать боеприпасы, которые завод изготавливал для армии США, флота и воздушных сил, стреляя ими из пулеметов по целям в конце длинного испытательного туннеля. Очень интересно, правда? Это занятие не по мне, но членам команды оно нравилось.

Я отправилась в отдел баллистики, чтобы побеседовать с членами группы о командном духе, и обнаружила, что управляющие приказали им фальсифицировать баллистические данные и подтверждать, что снаряды отвечают правительственным требованиям, хотя это и было неправдой. В результате расследования я решила позвонить на «горячую линию» компании по вопросам этики и все рассказать. Зная, что неисправные боеприпасы могут подвергнуть опасности жизнь наших солдат, я не сомневалась, что должна что-то предпринять. Было страшно, но я не смогла бы жить в мире с собой, если бы сидела, сложа руки. А члены баллистической команды искали безопасный путь, чтобы изменить поведение компании, и хотели мне помочь.

К сожалению, когда я позвонила на «горячую линию», мне не удалось сохранить анонимность, и обо мне сообщили нескольким высокопоставленным управляющим Honeywell, а также руководителю завода, на котором я работала. Я специально просила не говорить ему об этом сообщении, потому что, по моим подозрениям, он был одним из тех, кто потворствовал измене-

нию баллистических данных, и мог скрыть свои действия. Кроме того, меня беспокоили возможные последствия для меня самой и для членов команды, которые предоставили мне эту информацию.

Моя жизнь превратилась в настоящий кошмар. Босс знал, что я — «доносчик», и запретил мне покидать кабинет и работать с сотрудниками, менеджерами или командами. Многие члены высшего руководства завода были временно отстранены от своих обязанностей на время расследования и помещены в комнату для семинаров, прямо перед моим кабинетом. Через несколько дней после моего сообщения до меня стали доходить слухи об угрозах «доносчику» от управляющих.

В то время у меня была привычка каждый вечер читать перед сном духовную литературу. В течение нескольких недель после звонка я читала книгу Шакти Гавейн «Жизнь, озаренная светом» (*Living in the Light*) [11]. Однажды вечером, недели через три после звонка, я читала главу под названием «Мир как наше зеркало» (*The World as Our Mirror*). В ней говорилось, что мы сами создаем свою жизнь, и все, что с нами происходит, — отражение того, чему мы должны научиться. Нет случайностей, все имеет цель и значение. Гавейн пишет: «Если я вижу или чувствую что-либо, если это как-то влияет на меня, значит, мое существо притянуло или создало это, чтобы нечто мне показать. Если бы оно не отразило часть меня самого, я не смог бы даже увидеть его. Все люди в моей жизни — отражение различных свойств и чувств, которые живут во мне» [12].

Прочитав это, я спросила себя: «Хорошо, если это правда, то что же я вижу и чувствую сейчас, что оказывает на меня влияние?» Я видела отсутствие честности в топ-менеджменте своей компании. Честность была ключевым вопросом во всем, что я видела вокруг себя. Гавейн продолжает: «Если у вас возникают проблемы, это значит, что Вселенная пытается привлечь ваше внимание. Она говорит: “Эй, ты должен что-то узнать, что-то изменить!”» Я подумала, если Вселенная действительно зеркало и пытается нечто мне показать, что же я должна узнать о честности? Это был очень сложный вопрос.

Честно говоря, в тот момент я была абсолютно довольна собой и тем, что смогла остановить плохих нечестных парней. Но если я должна была извлечь из этого опыта важный урок, то что же мне следовало понять о честности?

После длительного самоанализа я поняла, что мне самой не хватает честности во многих смыслах. Я боялась вызвать гнев некоторых топ-менеджеров (руководитель нашего завода отличался тем, что стучал кулаком по столу, когда кто-нибудь выражал свое несогласие с ним или говорил то, что ему не нравилось). Я хотела, чтобы люди любили меня, и поэтому говорила им то, что они хотели услышать. Я боялась конфликтов и не высказывала своего мнения, из кожи вон лезла, чтобы быть милой, но платила за это собственной честностью. Я поняла, что продавала кусочек своей души каждый раз,

когда была нечестна или не говорила то, что действительно думала. Решив больше не повторять ошибок, я пообещала себе жить в соответствии со своими основными ценностями и всегда говорить то, что думаю, несмотря на последствия.

Однажды утром я размышляла о необходимости четко определить свои ценности и составила список под названием «Руководящие принципы». Эти принципы стали результатом уроков, которые я получила в сложной ситуации, и представляли собой основные ценности, с помощью которых я смогла преодолеть трудности.

Сложно ходить между разными мирами и сохранить свою душу. Аарон Ферстейн, генеральный директор Malden Mills в г. Лоуренсе (Массачусетс), один из самых известных бизнес-лидеров, которому это удалось. Многие знают о его деятельности и решениях, после того как Malden Mills сгорела однажды ночью в декабре 1995 года, в день 70-летия Аарона.

Кроме всего прочего, Malden Mills производит полартек и флис для таких компаний, как Land's End и L.L. Bean. Вместо того чтобы взять страховое возмещение и уйти на пенсию, как ему советовали консультанты, Аарон решил воссоздать фабрику в Лоуренсе, чтобы не пострадали его сотрудники и сообщество города. Он выплатил всем работникам зарплату за следующие три месяца, что обошлось ему более чем в 25 млн долларов, хотя большинство из них не смогли бы выйти на работу до восстановления фабрики.

Эта невероятная щедрость и преданность сотрудникам и сообществу прекрасно сочеталась с характером и поведением Аарона. Хотя это был один из самых ярких его поступков, он всегда был известен своим работникам и городу как заботливый человек.

Честность для Аарона Ферстейна — основная цель, а его путеводной звездой стала иудейская вера. Он выучил наизусть псалмы, ежедневно читает Тору и говорит, что Ветхий Завет запечатлен в его сердце [13]. Он часто вспоминает слова своего деда, раввина, произнося их на иврите, а потом переводит: «Нельзя притеснять работника. Надо каждый день давать ему зарплату». Аарон ставит людей выше прибыли. Если спросить у него, почему он так поступил, он просто ответит: «Потому что так было правильно...».

Теперь Аарон стал популярным лектором, и ему нравится рассказывать аудитории, что до пожара Malden Mills производила 130 тысяч ярдов тканей в неделю. Благодаря сотрудникам, желавшим спасти фабрику, она открылась за десять дней и работала в полуразрушенном здании. Через шесть недель она производила более 200 тысяч ярдов тканей в неделю.

Беседуя с членами Общества «Хиллель» в Университете Массачусетса-Амхерста, Аарон сказал: «Невозможно было ввергнуть этот город в экономический крах. Невозможно было оставить 3 тысячи людей без работы. Нравственный долг важнее всего, и надо исполнять его, невзирая на последствия.

Как только я принял решение, моя работа закончилась. Дальше действовали мои люди. И они это сделали» [14].

Я считаю, что к честности надо стремиться всю жизнь, это бесконечная борьба. Как говорит Мигель Руиз в «Четырех соглашениях» (*The Four Agreements*), чтобы жить честно, необходимо постоянно уточнять свои ценности [15] и нести полную ответственность за то, чтобы поступать в соответствии с ними. Гари Белхувер разработал прекрасное упражнение, связанное с ценностями, которое помогает людям добиться этого состояния (см. Приложение В).

4. **Видение:** дар видеть то, чего не видят другие, — возможности, тенденции, будущее, наставления духовного мира, — и умение воплощать свое видение в жизнь.

Самое удивительное достижение XXI века произойдет не вследствие развития технологий, а благодаря более глубокому пониманию того, что значит быть человеком.

Джон Несбитт и Патрисия Эбердин,
«Основные тенденции 2010»

Литература о лидерстве изобилует высказываниями о важности видения для управления успешной компанией. Но, как правило, эти рассуждения не выходят за рамки стратегического планирования. «Если вы хотите сплотить своих сотрудников вокруг единой цели, у вас должно быть видение», — говорится в них. Они призывают вас заглянуть на пять, десять или двадцать лет в будущее, чтобы представить себе, какой станет ваша компания. Каким бизнесом вы будете заниматься? Какую группу потребителей сможете обслуживать? Насколько велика будет ваша компания? С какими трудностями вы столкнетесь?

Это полезное упражнение, но я говорю о более глубоком понимании видения. Шаманы, как древние пророки, обладают истинным видением. Они смотрят на вещи с другой точки зрения, из «других миров» или из «другой действительности», и это помогает им принимать решения. Они на время отстраняются от материального, повседневного мира в поисках такого видения и руководства для будущего, которого не найдешь в престижных гостиничных номерах с высокооплачиваемыми консультантами. Это видение легче найти в тишине природы, в горах, у моря или в священных местах — монастырях и духовных центрах, чем в бетонных и стальных джунглях корпоративной жизни.

Видение, о котором я говорю, представляет собой глубокое чувство «присутствия», описанное в одноименной книге (*Presence*). Авторы утверждают, что «важнейшая способность для доступа в будущее — *присутствие*». Они определяют его следующим образом:

... умение прислушиваться, преодолевать свои предрассудки и традиционные пути поиска смысла. Мы обнаружили необходимость избавиться от своей прежней личности и научиться контролю, чтобы, как говорит Солк, принимать решения на благо раз-

вития жизни. В итоге мы пришли к выводу, что все эти аспекты присутствия ведут к принятию будущего и сознательному участию в кардинальных переменах. Когда это происходит, силы, создающие настоящее, могут перейти от перестройки прошлого к манифестации или осознанию зарождающегося будущего [16].

Мы живем в такое время, когда бизнес в практических целях создает мост между наукой и мистикой. Теория сложности вычислений помогает нам понять, что в хаосе существует основополагающий порядок и что задача успешного бизнес-лидера — уловить эту базовую структуру. Креатив возникает на грани хаоса, и мы учимся не только терпимо относиться к неопределенности, но и воспринимать хаос как место, где рождается все необходимое для мира. Квантовая физика учит нас, что мир полон возможностей, и то, на чем мы сосредоточиваем внимание, становится очевидным. Другими словами, мы сами создаем нашу действительность с помощью того, чему уделяем свое основное внимание [17]. Отсюда следует, что нужно обращать особое внимание на то, что нам хотелось бы раскрыть в нашем мире. Согласно теории поля морфического резонанса Шелдрейка, Вселенная представляет собой живую, развивающуюся и разумную систему, которая одновременно учится у себя и творит себя. Это похоже на идею Карла Юнга о «коллективном бессознательном». Мы взаимосвязаны через поле сознания, которое доступно тем, кто с помощью внимания и усилий пытается понять, *что стремится появиться в мире*. Шаманы используют морфический резонанс и задаются вопросом: «Что стремится раскрыться через меня?» Это и есть источник видения.

Одна из самых традиционных форм использования этого поля — процесс поиска видения многих коренных народов. В рамках обряда посвящения юношей, а иногда и девушек, отправляют на несколько дней в дикие места для поста и поиска цели своей жизни. Все явления природы воспринимаются как источник мудрости и наставления, и молодых людей заранее учат, как понимать те или иные знаки. В нашем технологичном мире люди потеряли способность даже замечать эти знаки, и почти ни у кого не осталось умения и мудрости толковать их.

В мае 2005 года 11 человек собрались в Центре Долины ангелов (Angel Valley Retreat Center) в Седоне (Аризона) на пятидневный семинар для шаманов по теме «Как построить мост между мирами». Центральной частью этого семинара был поиск видения в дикой местности. Рон Певни, эксперт по поискам видения, вел этот семинар вместе со мной. Рон стремится использовать преимущества процесса поиска видения в корпоративном мире, и в нашей группе было несколько бизнес-лидеров, которые хотели найти видение для своей жизни и работы.

Рон пишет:

Я работаю инструктором по поиску видения: как и многие другие люди, призванные к этой деятельности, я хотел бы помочь созданию мира, где душа стоит на первом

месте. Моя собственная душа привела меня к вере в то, что те, кто стремится к тому же, должны рассматривать свою профессиональную деятельность в новом свете. Я часто видел, что многие в сообществе поиска видения, — и наставники, и ищущие, — воспринимали бизнес-мир как главного врага души.

Считается, что с этим нужно просто смириться, и работать над своей душой в другом месте, пока нам это не надоест, или пока благодаря везению, вдохновению или смелости мы не построим свой бизнес как предприниматели нового века. Конечно, занятие бизнесом нередко приводит к гибели души. Но необходимость культурного преобразования сейчас слишком актуальна, чтобы мы считали, что даже самая могущественная организация в мире не подлежит искуплению. Особенно принимая во внимание веру, вызванную и укрепляемую растущим движением за духовность в профессиональной деятельности. Настало время сосредоточить поиск видения на мире бизнеса [19].

Поиски видения — прекрасный способ научиться ходить между мирами и приобрести четкое понимание того, что следует предпринять в будущем, для людей, переживающих кризисный период в жизни или в профессиональной деятельности. В наш центр, как правило, приходят люди, пребывающие в ситуации такого жизненного кризиса. Джуди С. пришла к нам, потому что чувствовала душевное опустошение после многих лет управления организацией добровольцев во Флориде. Она добилась успеха, даже получила национальное признание, но чувствовала, что ее работа в этой организации, скорее всего, завершена, и настало время для чего-то нового. Привыкшая к спокойной жизни и дорогим отелям, она очень боялась провести ночь в пустыне, но смело перешла реку и направилась по тропинке, ведущей к тому месту, где ей нужно было провести свои поиски.

На следующее утро она вернулась вся в пыли, растрепанная, но сияющая. Джуди поняла, что ей больше всего хочется остаться в компании и усилить свою преданность работе и лояльность своих добровольцев. Она пишет:

Этот центр помог мне получить богатейший опыт: он привел к новому чувству покоя и мира в душе, к признанию своего жизненного выбора, который уверенно ведет меня вперед, и к пониманию, что мои решения диктуются силами, превосходящими мой ограниченный разум. Я вернулась к повседневной жизни посвежевшей и обновленной, признавая ценность умения черпать силы в духовном мире через тесную взаимосвязь с единомышленниками, природой и глубинами моего собственного существа [20].

Несколько известных корпораций, таких как Xerox, Honeywell, Microsoft и Motorola, применяли подобный опыт в качестве помощи сотрудникам в поисках ими личного видения, а также для разъяснения миссии компании. Одно из отделений Xerox, в Рочестере (Нью-Йорк), применяло наиболее систематичный подход и рассматривало поиск видения как способ обновить организационную культуру. Подробнее я расскажу об этом в главе 6, когда мы будем исследовать методы, с помощью которых компании создают культуру шаманов.

Видение — странная вещь... Оно глубоко личностное, исходит из вашей уникальной жизни, вашей боли и, по словам Джеймса Хиллмана, вашего

«кода души» [21]. Шаманы стремятся ходить по границе между пространствами, потому что ими движет видение выполнения важной для мира задачи. Ланс Секретан рассказывает, что процесс поиска видения начинается с понимания, зачем вы находитесь здесь. У него есть целая серия вопросов, связанных с угрозами Земле (*Terrathreats*), всей планете и будущему человечества [22]. Он задавал такие вопросы: «Какие угрозы Земле, по-вашему, вмешиваются или разрушают возможности человека и нашу планету? Что вызывает у вас грусть, когда вы думаете о состоянии человечества? Что вдохновляет вас и подвигает сделать мир лучше?» Видение появляется, когда угрозы Земле превращаются в помощь ей (*Terrafixes*). «Какие угрозы Земле вам хотелось бы устранить в первую очередь? Какие из них привлекают ваше внимание? Как бы вы могли перефразировать эти заявления в помощь Земле? Как ваше присутствие в мире может отвести эти угрозы?» [23].

Как правило, обычные люди не задают себе подобных фундаментальных вопросов. Но те, кто обладает видением, делают это. Они беспокоятся не только о себе и, задавая вопросы, путешествуя между мирами, получают ответы. Их нередко считают сумасшедшими. Чип Конли, генеральный директор Joie de Vivre, говорит: «Провидец-бунтарь — экспериментатор и допускает определенную долю хаоса. Иногда он сам стремится походить на чудака, потому что видение часто подобно несбыточной мечте. В итоге энтузиазм бунтаря, его упорство и простое, точное руководство делают мечту осязаемой и дают ей силы для развития. Его наивность может быть оживляющей и вдохновляющей. Люди тянутся к нему и удивляются его проницательности» [24].

5. Жизнерадостность: радостное чувство веселья и творчества, а также умение правильно оценивать ситуацию.

Новое создается не с помощью интеллекта, а благодаря инстинкту игры, порожденному внутренней необходимостью. Творческий ум играет с любимыми объектами.

Карл Юнг

Одно из моих любимых мест в мире — буддистский храм Биодо-Ин в Канеохе (Гавайи). Этот храм — точная копия Биодо-Ин в Киото (Япония) и расположен у подножья крутой горы на острове О'аху. Приезжая домой на Гавайи, я всегда посещаю этот храм, чтобы насладиться царящей там атмосферой покоя и красоты.

Одним ярким, солнечным днем (а бывает ли на Гавайях другая погода?) вместе с другими туристами я бродила вокруг пруда с карпами кои. Я увидела буддистских монахов в простых коричневых одеждах, медленно идущих через парк. Вдруг один монах отделился от группы и радостно побежал к пруду, смеясь и прыгая от счастья: он увидел рыб, выплывших на поверхность за кормом, который бросали туристы. В то мгновение я поняла, что жизнера-

достность — признак озаренного человека. У такого монаха я бы с радостью поучилась.

Значение этого качества подтвердилось на собрании совета консультантов в Институте духовного начала в бизнесе (Spirit in Business Institute) в 2001 году. Мне довелось встретиться с Робертом Турманом, который тоже входил в совет. Боб Турман — ученый, писатель, бывший тибетский монах, руководитель Тибетского дома в Нью-Йорке, близкий друг Его Святейшества далай-ламы XIV. Как многим шаманам, ему было трудно привыкнуть к современной жизни. Вот отрывок из его биографии:

Он умудрился «вылететь» из Экзетера прямо перед выпускными экзаменами за неудавшуюся попытку присоединиться к кубинским партизанам Фиделя Кастро в 1958 году. Гарвардский университет принял его, но глубокая неудовлетворенность и поиски ответов на насущные вопросы вынудили его бросить обучение и отправиться на поиски видения в Индию. Вернувшись домой на похороны своего отца, он встретился с монгольским монахом, Геше Вангьялом. Так началось увлечение Турмана тибетским буддизмом — увлечение длиною в жизнь.

В 1964 году Геше Вангьял представил Турмана Его Святейшеству далай-ламе и назвал Роберта «...безумным американцем с острым умом и добрым сердцем (хотя и немного гордым), который неплохо говорит по-тибетски, кое-что смыслит в буддизме и хочет стать монахом...» Геше Вангьял оставил последнее на усмотрение Его Святейшества». Турман стал первым выходцем с Запада, который принял монашеское посвящение в традиции тибетского буддизма. Ему было 24 года, а далай-ламе — 29 лет [25].

В 1987 году Боб Турман и актер Ричард Гир основали в Нью-Йорке Тибетский дом, чтобы помочь сохранить живую культуру Тибета. Как директора Тибетского дома и практикующего буддиста, Турмана пригласили войти в совет консультантов, и все мы благоговели перед ним. Лидер группы Андерс Фергюсон почтительно попросил его провести медитацию, прежде чем мы перейдем к повестке дня, и Боб согласился. Я сидела напротив него и смотрела, как он закрыл глаза и опустил голову. Минуту мы сидели в полной тишине, а потом он тихо повел нас в прекрасной медитации, которая напомнила нам о нашей связи со всеми существами на планете и о значении работы, которую мы были призваны сделать вместе. Затем вновь последовала тишина.

Я чувствовала невероятное умиротворение и сосредоточенность, когда вдруг услышала, как он весело сказал: «Дзинь!» Я посмотрела на него и увидела широкую улыбку и смех в глазах. Обычно подобные медитации завершаются звоном колокольчика или гонга, но так как их не было, Боб сам исполнил эту роль! Я понимала, что передо мной особенный человек и сразу же полюбила его.

Жизнерадостность нередко встречается у шаманов, возглавляющих организации. Впервые я встретила подобного лидера в 1970-х годах, когда меня пригласили на собрание совета *Jackson Newspapers* в Нью-Хейвене (Коннектикут), чтобы рассказать о тренинге по повышению качества, который я прово-

дила со своим коллегой Бобом Бодуаном для их журналистов. Мы собрались во внушительном зале совета, окна которого выходили на пляж Лонг-Айленд Саунд, но Стюарта еще не было...

Все места уже были заняты, когда он вошел, опоздав на несколько минут, и огляделся, оценивая ситуацию. Он направился к телефону и позвонил; я решила, что он звонит секретарю или еще кому-нибудь, чтобы попросить принести еще один стул. Он стоял там и разговаривал с кем-то пару минут, как вдруг зазвонил другой телефон. Он поднял трубку, послушал и указал на одного из членов совета, сказав: «Это вас». Как только тот встал, чтобы подойти к телефону, Стюарт схватил его стул и сел с таким выражением лица, как кот, которому досталась миска сметаны. Мы все от души посмеялись над такой практичной шуткой. Настроение Стюарта повлияло на все дальнейшее собрание, и присутствующие, которые искренне симпатизировали друг другу и заботились о газете, прекрасно поработали вместе.

Юмор — очень тонкая вещь. Однажды я работала менеджером по организационному развитию в семейном бизнесе по производству монтажных схем, и там юмор был саркастическим, острым, состязательным. Не было никакой невинности или наивности, о которых говорит Чип Конли, описывая лидеров-бунтовщиков. В компании царила атмосфера страха, и смех был большой редкостью. Шаманы знают, как использовать юмор, чтобы создать культуру радости, творчества и праздника.

Кенни Мур с детства обладает подобной способностью. Кенни — корпоративный омбудсмен в Keyspan Energy, крупнейшей энергетической компании в районе Нью-Йорка и Новой Англии. В детстве он чувствовал тягу к духовному поприщу и в конце концов стал монахом строгого ордена в Нью-Джерси. В 30 лет он понял, что теперь призван к чему-то иному, и начал работать в области управления персоналом в компании Brooklyn Union Gas, предшественнице Keyspan.

Кенни говорит, что отметил три тенденции: никто никому не доверяет, никто не верит топ-менеджерам и все слишком напряжены, чтобы проявлять внимание и заботу. Проводя параллели между монастырским миром и корпоративной жизнью, он называет это кризисом веры, надежды и любви к ближнему. Кенни говорит: «Возможно, мир, в котором я работаю, именно такой. Но мудрый лидер понимает, что, если ему удастся использовать не только физическую силу сотрудника, но и его эмоциональную, умственную и духовную энергии, у вас в руках окажется мощный инструмент» [26]. Кенни вдохновляет сотрудников через игру, творчество и заботу. Каждый понедельник он покупает цветы и кладет их на столы двух сотрудников, вкладывая в букеты анонимную карточку, на которой написано: «Никогда не думайте, что ваши благие усилия останутся незамеченными». Подпись: «От того, кому не все равно».

Кенни рассказывает о том, что произошло, когда он впервые сделал это:

Во вторник я нарочно прошел мимо стола девушки, которая работала на одном этаже со мной. Я сказал: «Какие красивые цветы. У вас сегодня день рождения?»

«Нет, — ответила она. — Я не знаю, кто их прислал. Посмотрите, вот записка». К этому времени все ее коллеги собрались вокруг, рассказывая мне о том, что произошло. Они уже знали, что управляющий получил точно такие же цветы. Один из них даже позвонил флористу, чтобы выяснить, кто их прислал. Но никто ничего не знал. Сотрудники продолжали бурно обсуждать этот странный подарок, и не могли понять, чем эта девушка отличалась от других... Кроме того, они долго пытались выяснить, как она связана с управляющим, и кто мог прислать им цветы [27].

Кенни продолжает еженедельно посылать цветы своим коллегам, и никто, кроме генерального директора, не знает, что это он. Кенни говорит, что, возможно, он и не произвел революцию в корпоративной культуре Keyspan Energy, но кое-что все-таки изменилось... Это одна из причин, по которой Кенни с нетерпением ждет понедельников.

Ключевой элемент в подобном юморе — ваши намерения: чего вы хотите — поддержать коллег или смутить и унижить их? Первое помогает компании стать креативной и получить конкурентное преимущество. Второе приводит к тому, что люди замыкаются в себе, защищаются, а иногда и увольняются.

Как применить эти качества в компании

Качествам шаманов, которые мы обсудили в этой главе, нельзя научиться в школе хороших манер. Конечно, можно отправить сотрудников на курсы развития лидерских качеств в надежде на то, что они повысят уровень своего самосознания. Однако, если они не стремятся к личностному росту, обучение не пойдет им на пользу. Можно отправить людей на тренинг по этике в надежде на то, что они станут честнее, но если честность не является для них одной из основных ценностей, вы с тем же успехом можете внедрить более совершенные системы контроля и создать препятствия для неэтичного поведения. Можно отправить людей на курсы комедийного мастерства или актерской игры, но, если у них нет чувства юмора, вы зря потеряете время.

Если вы хотите, чтобы в вашей организации работало больше шаманов, лучше нанимать людей, обладающих соответствующими качествами, а не развивать их у сотрудников. Роберт Уимет, генеральный директор O.C.V. Holding, разработал менеджерскую практику, которая может пригодиться в данном контексте. Когда его организация ищет нового менеджера, кандидатам выдается копия «Золотой книги», написанной Робертом Уиметом, где

отмечены ключевые корпоративные ценности и практика, которая их поддерживает. Две важнейшие ценности, необходимые менеджеру, — это «честность» и «скромность». Прежде чем нанять наиболее подходящего кандидата, его вместе с супругой или супругом приглашают на обед с управляющим заводом и его женой. Это называется «обед на четверых», который придуман специально для того, чтобы дать всем участникам возможность решить, насколько сочетаются их ценности.

Такую практику можно использовать, если вы ищете шамана. Во время подобной обеда вы, как работодатель, можете задать себе следующие вопросы.

- Самосознание: понимает ли этот человек, как влияет на других?
- Самосознание: проявляет ли он внимание и уважение к вам?
- Самосознание: способен ли он сформулировать основные ценности и привести примеры сложных ситуаций, когда эти ценности помогли ему принять решения?
- Страсть/увлеченность: насколько он увлечен своей работой? Знает ли, в чем его призвание?
- Страсть/увлеченность: есть ли какие-либо признаки увлеченности или четкой цели?
- Честность: можно ли доверять этому человеку? Почему?
- Честность: сможет ли он устоять перед трудностями, когда надо будет принять сложное решение?
- Видение: понимает ли человек, что возможно создать? Проявлял ли он ясное видение в прошлом?
- Видение: стремится ли он к чему-то большему, чем высокий доход? Если да, то к чему, и насколько это сочетается с видением вашей организации?
- Жизнерадостность: с первых же минут беседы можно понять, веселый ли перед вами человек. Обратите внимание, как он начинает общаться. Расположил ли он вас к себе юмором или блеском в глазах при первой встрече?
- Жизнерадостность: есть ли какие-либо признаки того, что этот человек создаст атмосферу праздника и творческого веселья?

Кроме того, возможны и два других вопроса: получил ли я хороший заряд энергии, пообщавшись с этим человеком? Почувствовал ли замешательство из-за того, что собеседник затронул глубокие вопросы? Ответив на эти вопросы положительно, вы можете быть почти уверены, что перед вами настоящий шаман. Если он обладает навыками и опытом, необходимыми вашей организации, хватайте этого человека, пока конкуренты не переманили его к себе.

Если же вы сами — шаман, ищущий новую работу, эти вопросы могут пригодиться и вам. Они помогут оценить, поощряет ли руководство компании людей, подобных вам.

Руководство для шаманов

Если вы шаман, то, скорее всего, обнаружили у себя большинство качеств, описанных в этой главе. Возможно, вас беспокоит, что вы не так сильны в некоторых из них, как другие. Не волнуйтесь. Будьте самим собой и используйте свои сильные стороны, вместо того чтобы сосредоточивать внимание на тех качествах, которых вам недостает. В течение многих лет, изучая опросы Gallup об успешных лидерах и организациях, Маркус Букингом и Дональд Клифтон пришли к выводу, что гораздо эффективнее развивать свои сильные стороны, чем пытаться исправить слабости [28]. На мой взгляд, это очень важно для шаманов.

Выводы

Можно выделить пять важнейших качеств, которыми обладает большинство шаманов. Эти качества — суть их жизненных принципов и взаимодействия с миром, результат жизненного опыта и в некоторых случаях значительного духовного преобразования. Шаманы стремятся к высокому уровню самосознания, увлеченности, честности, видения и жизнерадостности. Они не считают себя обычными людьми и гордятся своей уникальностью. Всем этим качествам созвучны их стремление двигаться к высшей цели и потребность изменить мир к лучшему.

Каждый год, в День труда, Лоис Хоган пишет эссе на тему, связанную с работой. Следующая цитата из ее эссе 2002 года прекрасно резюмирует, каково быть шаманом.

Границы говорят о выборе и решениях. Они очерчивают территорию между знакомым и неизведанным. Следовательно, они говорят о знаниях и готовности принять временную неопределенность. Мы можем оказаться там, где понадобится вся наша смелость, чтобы сделать следующий шаг. Мы волнуемся, что там не окажется твердой почвы под ногами; мы боимся потери или обиды. Однако бывают времена, когда стоять на краю менее опасно для жизни, чем отказаться следовать своему призванию. Что манит нас во тьму, освещенную лишь внутренним видением, ведущим нас, как луна, к цели, которую мы больше не можем игнорировать? Можно пожертвовать уверенностью ради того, чтобы ступить на неизведанный путь, но это не значит, что пути нет — просто мы его пока не видим [29].



Глава 4

Первый этап: умение предвидеть будущее

Вот безумцы. Изгои. Бунтари. Квадратные головы в круглых отверстиях. Они по-другому смотрят на мир. Они не признают никаких правил и не уважают существующий порядок вещей. Можно цитировать их, не соглашаясь с ними, славить их или поносить. Но их нельзя игнорировать — они меняют мир. Они толкают человечество вперед. И хотя кому-то они кажутся безумными, мы видим в них гениев. Потому что люди, настолько сумасшедшие, чтобы думать, что они могут изменить мир, действительно меняют его.

Джек Керуак

Если вы занимаете должность управляющего, и с вами работают шаманы, вы либо полюбите их, либо возненавидите. Как говорит Керуак, «они не признают никаких правил и не уважают существующий порядок вещей». Однако невозможно руководить организацией, где каждый сотрудник нарушает правила и пытается все изменить. Если вы их любите, флаг вам в руки! Вы на пути к созданию культуры шаманов в вашей компании. Как я уже от-

мечала, организации, которые нанимают шаманов и развивают их качества, окажутся на высоте в условиях жесткой рыночной конкуренции. Но если вы хотите, чтобы у вашей компании было это неоспоримое преимущество, сначала позвольте своим людям получить его.

Как создать культуру шаманов? Для этого необходимо понимание этапов их развития и оказание сотрудникам помощи в приобретении нужных навыков. Большинство компаний слишком консервативны и неукоснительно соблюдают правила, а культура шаманов нарушает их и стремится к большей инновационности, творчеству и осознанности.

Качества шаманов мы обсудили в главе 3. Шаманы — люди, которые идут на риск, создают будущее и процветают на самом гребне волны. Они жаждут новшеств и любят создавать то, чего еще никогда не существовало. Они неугомонны, инновационны, нетерпеливы и ни на кого не похожи.

Рассмотрим пять навыков шаманов, которые можно развить шаг за шагом с помощью тренинга, внимания и практики. Эти способности, внедренные по всей компании, помогают создать культуру шаманов. Каждый может развить их в себе, хотя людям, имеющим качества шаманов, сделать это гораздо легче. Эти навыки приобретаются на пяти этапах развития:

- 1) умение предвидеть будущее;
- 2) умение идти на риск;
- 3) умение воплотить идею в жизнь;
- 4) сосредоточенность;
- 5) оценка.

В главе 4 рассматривается первый этап развития шаманов — умение предвидеть будущее: это основной навык, на котором строятся все остальные способности. Без него другие навыки не будут достаточно эффективными. Способность предвидеть будущее создает условия, благодаря которым возникают следующие стадии развития. Дальнейшие четыре этапа подробнее рассматриваются в главе 5.

Читая описание каждого этапа, подумайте о своей жизни, о работе и о том, какие из этих навыков наиболее близки вам. Чтобы извлечь максимум пользы из этих двух глав, задайтесь целью предпринять хотя бы одно усилие, чтобы развить у себя хотя бы один навык. Если вы занимаете в компании руководящую должность, то можете таким же образом оценивать качества вашей команды или сотрудников отдела. А затем поставьте цель предпринять хотя бы одно усилие, чтобы развить хотя бы один навык в своей команде. В главе 6 детально анализируется, как создать шаманскую организацию, но эти этапы станут вашим первым шагом на пути к изменению.

Процесс развития — основные принципы

В бестселлере «Раскройте свои сильные стороны» (*Now Discover Your Strengths*) Маркус Букингем и Дональд Клифтон рассказывают об интервью Gallup, взятых у 80 тысяч менеджеров. Целью интервью было обнаружить, что объединяет самых успешных менеджеров в мире. В результате исследования выяснилось, что большинство организаций руководствуются двумя ошибочными аксиомами, связанными с сотрудниками.

1. Каждый человек может стать компетентным практически во всех сферах.
2. Наиболее широкие возможности для развития каждого человека следует искать в преодолении его основных слабостей [1].

Компетентность

Хотя шаманы стремятся быть компетентными в нескольких областях, они не пытаются познать все. Они сосредотачиваются на своих преимуществах, увлечениях и ценностях. Они стремятся преуспеть в двух или, возможно, трех областях знания, но им совсем не интересно превратиться во всезнаек или экспертов широкого профиля. Шаманы не хотят ограничиваться одной областью. Они добиваются успеха благодаря умению путешествовать между разными мирами. Это часто доставляет хлопоты их менеджерам, которые думают, что смогут предоставить им желаемые возможности для развития, предлагая проекты или продвижение, выходящие за рамки интересов сотрудника, или же хотят, чтобы работник сосредоточил свои усилия только на определенной функциональной области. Они не понимают, почему шаманы отказываются от «выгодных возможностей для развития».

В шаманской организации все сотрудники, являются ли они шаманами или нет, знают, какими навыками владеют лучше всего. Компания помогает им расширить их компетенцию через тренинги и т. д.

Наиболее слабые места

Шаманы не обращают внимания на свои слабости и уделяют все время и силы тому, что их интересует. Это не значит, что они не пытаются приобрести новые навыки. Наоборот, они жаждут новых знаний, новых способностей и новой информации. Но все это служит тем направлениям, которые их интересуют. Благодаря самосознанию они знают о своих слабостях и либо держатся подальше от этих областей, либо находят того, кто в этом силен и сможет им помочь.

Шаманская организация тоже понимает свои слабости, но обращает гораздо больше внимания на преимущества сотрудников, а не на их недостатки. Компания может нанять людей, у которых есть необходимые качества, или наладить партнерское сотрудничество с предприятием, обладающим необходимыми преимуществами.

Букингем и Клифтон выделяют два утверждения, которыми руководствуются лучшие менеджеры мира.

1. Таланты каждого человека постоянны и уникальны.
2. Наиболее широкие возможности для развития человека следует искать в развитии его основных преимуществ [2].

Они определяют «преимущество» как «практически безукоризненную деятельность» [3]. Проводя исследования среди наиболее эффективных работников, они обнаружили, что лишь немногие из них получили всестороннее образование. Букингем и Клифтон советуют им: «Вы добьетесь высоких результатов, если будете развивать свои преимущества, а не исправлять недостатки. Это не значит, что недостатки надо игнорировать. Люди, чью деятельность мы исследовали, не закрывали глаза на свои слабости. Они обходили их стороной и оттачивали сильные стороны» [4].

Читая об этапах развития шаманов в этой и следующей главах, вы поймете, что уже обладаете способностями в некоторых областях. Именно им вам следует уделить наибольшее внимание и развивать их. Будучи лидером, заинтересованным в развитии шаманских качеств в сотрудниках, не забывайте ценить уникальность каждого человека и создавать процесс развития, основанный на его стремлениях и преимуществах.

Обзор пяти этапов развития шаманов

Вспомним тенденции, описанные в главе 1. Мы живем в мире стремительной глобализации, который, как говорит Питер Рассел, все больше воспринимает себя как единое разумное существо [5]. Технологии вездесущи. Все сложнее предсказать будущее. С помощью стратегического планирования и других линейных инструментов нельзя делать точные прогнозы. Все чувствуют нехватку времени и требование как можно быстрее добиваться результата. И, наконец, наблюдается растущее стремление к цели и осмысленности в профессиональной деятельности, о чем свидетельствует движение за духовность на работе.

Пять этапов развития шаманов могут помочь нам, каждому по отдельности или всем вместе, увидеть в этих тенденциях возможности и твор-

ческое начало, существующее на краю хаоса. Когда я беседовала с шаманами и спрашивала, что помогает им получить преимущество перед другими, они отвечали следующее.

1. Умение предвидеть будущее, способность понимать и принимать его.

Это предполагает способность собирать необходимые сведения, либо логическим, либо интуитивным путем, и раскрывать эту информацию так, чтобы получить четкую картину будущих явлений. Кроме того, это включает способность предвидеть и создавать желаемое будущее. Это умение положено в основу всех остальных навыков. Шаманы — всегда на передовой линии, а чтобы достичь этого, необходимо чувствовать будущее и понимать свою роль в его реализации.

2. Умение идти на риск: способность пробовать то, чего никто до этого не пробовал, доверять своим инстинктам и прокладывать новые пути.

Когда вы начинаете предчувствовать будущее и свое место в нем, следует перейти к действиям. Вы полны решимости и вдохновения, готовы преодолеть границы известного и попробовать сделать то, для чего у вас, по вашему мнению, нет ни умений, ни знаний, ни способностей.

3. Умение воплотить идею в жизнь: способность взять мысль, идею или видение и предпринять практические шаги для ее реализации.

Когда вы перешли к действию и пошли на риск, необходимый для развития, необходимо воплотить будущее в настоящем, реализовать его. Этот процесс состоит из двух этапов: «созерцательной работы» и того, что в 12-шаговых программах принято называть «конкретными действиями».

4. Сосредоточенность: способность максимально сконцентрироваться и посвятить все свое внимание действиям или проекту, обладающим наибольшим значением.

В нашем сложном, многофункциональном мире очень легко сбиться с пути в процессе создания чего-либо абсолютно нового — товара, бизнеса, инновационной маркетинговой кампании или уникального стиля управления. Силы хаоса словно сговорились нарушать равновесие между вами и миром. Необходимо невероятное усилие и дисциплина, чтобы не сбиться с пути и оставаться на гребне волны.

5. Оценка: способность ценить других, видеть их уникальность и выявлять их лучшие качества.

Уникальный талант шаманов — быть мостом между разными культурами, мировоззрениями, функциями и системами. Они добиваются этого через поиск точек соприкосновения и понимание взаимосвязей, ценя при этом уникальность каждого человека.

Этап 1. Умение предвидеть будущее

Будущее входит в нас, чтобы преобразовать себя в нас, задолго до того как оно наступает.

Р. М. Рильке

Рассмотрим три основных метода предвидения и понимания будущего. Каждый из них требует особых качеств и представляет собой обособленную форму сознания. Во-первых, существует рациональный метод сбора информации и математического моделирования. Это традиционный метод предсказания будущего. Основным навык — способность собирать и анализировать конкретные данные.

Второй подход — интуитивный, шаманский, пророческий. Ключевой навык — умение распознавать скрытые знаки будущих явлений. Это интуитивный подход.

Третий способ предвидения будущего — активное участие в его *со-творении*. Это творческий подход. Важнейшая способность — обладание видением того, что вы хотели бы обрести в будущем, и умение реализовывать это видение.

Все эти методы правомерны, и у всех есть свои недостатки; они не взаимоисключающие, поэтому лидеры могут свободно комбинировать их.

Методы предвидения будущего

Методы	Традиционный	Интуитивный	Творческий
Умения	Сбор данных	Распознавание знаков	Видение—действие

Разве мы можем *узнать* будущее? Это эзотерический вопрос, слишком сложный, чтобы обсуждать его здесь. Квантовая физика и мистика говорят об иллюзии пространственно-временного континуума и том, что все точки во времени существуют в «настоящем». У каждого из нас был такой опыт, когда мы просто *знали*, что случится. Возможно, знали благодаря логике, или анализу, или неким нерациональным методам. Даже если мы не можем точно узнать, что принесет с собой завтрашний день, у нас больше шансов оказаться в благоприятном, желанном будущем, если мы разовьем свои способности понимать его и подготовимся к нему.

Традиционные методы предвидения будущего

Однажды я работала с HR-менеджером, который глубоко верил в математическую модель анализа будущего. Наш отдел собирал информацию о тенденциях занятости и руководствовался определенной формулой в прогнозировании потребностей рабочей силы и тренингов. Мы знали, что скоро заключим контракт на новую товарную линию, которая потребует строительства нового завода и найма менеджеров и сотрудников. Наш HR-менеджер побеседовал с руководителями производства, а также с менеджерами службы поддержки, чтобы определить, сколько еще людей нужно будет нанять и какими качествами они должны обладать. Затем мы поработали с командой менеджеров, чтобы оценить, сколько сотрудников, работающих над товарными линиями, смогли бы перейти на новый продукт и сколько еще нужно найти. HR-менеджер пользовался формулой, согласно которой не более 10 % нынешних сотрудников должны перейти в новый отдел, иначе это может повредить действующим товарным линиям. На базе собранной информации мы составили план рабочей силы, показывающий, сколько людей следует нанять и в какие сроки. Он также подсказывал нам, какой технический, командный и управленческий тренинг понадобится и в какое время.

Это привычная бизнес-практика, эффективная в стабильных условиях. Данный традиционный подход к пониманию будущих тенденций также эффективен для планирования запасов, прогноза продаж, управления активами и в некоторой степени для развития новых товаров или услуг.

Когда я работала над этой главой, появилась статья в *Wall Street Journal*, рассказывающая о прекрасном примере традиционного подхода. В статье утверждалось, что компании по страхованию жизни невероятно обеспокоены возможностью повсеместного распространения птичьего гриппа и пытаются провести статистический анализ, чтобы иметь возможность прогнозировать свою готовность справиться с эпидемией. Исследование отмечало, что компании MetLife и Reinsurance Group of America больше остальных пострададут от убытков при вспышке заболевания. Статья ссылалась на прогнозы Insurance Information Institute о том, что эпидемия, скорее всего, обойдется индустрии в 133 млрд долларов. «Согласно Morgan Stanley, данная сумма составляет более половины фонда индустрии, оцениваемого в 238 млрд долларов, это активы страховых компаний за вычетом пассивов. Как отмечено в докладе, не столь масштабная эпидемия может привести к убыткам немногим менее 15 % капитала» [6]. Статья завершается цитатой из высказывания руководителя компании RGA (Миссури), специализирующейся в основном на страховании жизни. При составлении своего портфеля рисков компания

«постоянно оценивает все виды смертности, включая такие эпидемии, как птичий грипп» [7].

Многие люди, которым удается предугадывать будущее, ненасытные читатели. Они читают все, что попадает им в руки по их области знания, а также то, что выходит за рамки их сферы интересов, чтобы получить более широкий взгляд на вещи. Шелдон Хьюз — весьма успешный консультант и совладелец Halina Vak, входящей в корпорацию Capricorn Consulting, с офисами в Нью-Йорке и Калифорнии. Шелдон читает все актуальные книги и статьи по менеджменту и организационному развитию и особенно интересуется методикой «восприимчивого дознания» и другими подходами, требующими коренных изменений в сознании. Он хорошо осведомлен о последних технологиях управления изменениями. Кроме того, он увлекается философскими, религиозными, духовными и футуристическими книгами и статьями и читает по этим темам все, что только может достать. Хьюз ищет подтверждений позитивных изменений в мире — изменений в политических, образовательных, научных или социальных системах. Он всегда в курсе всех последних технологий управления изменениями и обладает даром помогать клиентам со-творить позитивное будущее.

Другой важнейший способ сбора информации по появляющимся тенденциям — посещение конференций и участие в деятельности профессиональных организаций в вашей области. Люди, выступающие на этих встречах, как правило, только что издали книгу или вот-вот собираются это сделать, и вы сможете узнать о новых направлениях мышления или о последних исследованиях раньше, чем о них узнают все. Мой коллега однажды провел неофициальный анализ того, что вдохновило генеральных директоров провести изменения в своих компаниях. Основным источником оказались вдохновляющие выступления на конференциях. Затем генеральные директора покупали книгу и часто приглашали докладчика в качестве консультанта в свою организацию. Они предчувствовали, что использование новых технологий или системы управления изменениями поможет им в конкурентной борьбе.

За время своей преподавательской деятельности я посещала конференции Академии менеджмента (Academy of Management), Восточной академии менеджмента (Eastern Academy of Management Conference), конференцию «Программа организационного поведения» (*Organizational Behavior Teaching Conference*) и региональные встречи, организованные этими учреждениями. Я была вовлечена в управленческую структуру каждой организации, что позволило мне наладить отношения с некоторыми ведущими специалистами в своей области и многому научиться у них. Часто я больше получала от неформальных, спекулятивных бесед типа «что, если...», чем от официальных выступлений. Хотя быть докладчиком на конференциях в своей области — прекрасный способ встретиться с другими специалистами, которые,

как правило, держат руку на пульсе зарождающихся явлений. Иногда меня приглашают выступить на мероприятиях для организаций, выходящих за рамки моей области. Я выступала на конференциях для промышленных предприятий, для руководителей благотворительных организаций, хосписов и религиозных учреждений. Это прекрасная возможность узнать, о чем думают другие профессионалы, и увидеть параллели со своей работой. Каждый раз меня поражает, что у нас гораздо больше общего, чем различий.

Когда вы обладаете информацией из всех этих источников — собранные факты, исследования в вашей области и вне ее, участие в конференциях профессиональных организаций, — у вас появляется целостный образ зарождающихся тенденций. Если вы ищете их и думаете о них, начнут возникать образы, и среди всей этой информации что-нибудь непременно вдохновит вашу энергию и творчество.

Административно-управленческое руководство обречено на провал. Сегодня никто не может создать необходимую стабильность, чтобы люди чувствовали себя в безопасности. Вместо этого мы, как лидеры, должны помочь им приспособиться к условиям неопределенности и хаоса. Духовные наставники занимаются этим уже целое тысячелетие. Поэтому я считаю, что лидеры стоят на духовном пороге. Если хотим преуспеть в эти тяжелые времена как лидеры, мы должны войти в область духовных традиций.

Мег Уитли [8]

Интуитивные методы предвидения будущего

Fast Company — деловой журнал для шаманов. Он всегда ищет то, что скрывается за горизонтом, и активно стремится раскрыть новаторские идеи. В последнем номере трем стажерам *Fast Company* поручили задание «заполнить пять полос проясняющей [по словам редактора] статистикой о демографическом состоянии, технологиях, здравоохранении и других вопросах» [9]. Они обратились за этой статистикой ко всем экспертам, но никто не смог дать им прямых ответов по таким вопросам, как количество мусорных свалок, домов для престарелых или террористических организаций. Когда они брали интервью у статистиков, те говорили о том, как сложно получить точную информацию, и журналисты обнаружили, что проблема отчасти заключается «в растущей сложности нашего мира и скорости, с которой он меняется» [10]. В завершение статьи они отмечают: «Если мы вынуждены смириться с усиливающейся неточностью статистики, люди и компании должны стать гораздо более гибкими в том, как они анализируют будущее. Вместо того чтобы выстраивать стратегию вокруг сравнитель-

но известного будущего, мы должны научиться приспосабливаться к любым возможным результатам» [11].

В стремительно меняющейся среде, не признающей линейных прогнозов, все чаще используется интуитивный подход к предвидению будущего. Есть много способов применения интуиции для определения «возможных результатов». Часто встречаются предприниматели, которые используют разнообразные подходы — от астрологии до ведения дневника и молитвы, — как способ получения руководства в непредсказуемом мире. Люди боятся говорить об этом, потому что не хотят, чтобы их называли суеверными, чокнутыми или, хуже того, последователями New Age. Но человечество с начала времен использует интуицию как способ понять настоящее и предсказать будущее. С ее помощью можно распознавать знаки, и для этого существует множество способов. Эта способность присуща нам в большей степени, чем мы думаем.

Некоторые называют ее экстрасенсорным восприятием, и проводилось немало исследований, подтверждающих, что это — настоящий феномен, хотя мы и не понимаем, как он работает. Лингвист Роберт Ривлин и биопсихолог Карен Гревелл пришли к следующему выводу:

Экстрасенсорное восприятие (ЭВ) — самое настоящее «шестое» (или, возможно, «шестнадцатое» или «семнадцатое») чувство. Это не результат скрытых сил из неизвестного источника, не мистический вздор, который на протяжении веков ассоциируется с ЭВ и возможностями психики, и не загадочное сочетание магии и колдовства.

Это исключительно человеческий опыт, при котором сенсорные сигналы, передаваемые и воспринимаемые нашим телом, либо находятся вне пределов восприятия, либо представляют собой форму энергии, улавливаемую теми нашими чувствами, о которых мы пока ничего не знаем. Другими словами, если мы не способны понять и описать разнообразные формы ЭВ, это не значит, что однажды они не станут такими же логически обоснованными и «научными», как акупунктура [12].

В 1935 году Карл Юнг прочитал в Институте Тависток, Лондон, серию лекций, на которых присутствовали более двухсот докторов наук. Говоря об интуиции, он сказал:

Интуиция — вид восприятия, которое использует не столько чувства, сколько бессознательное, и, должен признаться, что я не знаю, как это работает. Мне не известно, откуда человек знает то, чего он точно не должен знать. Я не понимаю, как он приходит к этим знаниям, но он может это делать. Например, вещие сны, феномен телепатии и другие подобные явления представляют собой интуицию. Я видел множество ее проявлений и убежден, что она реально существует. Подобные явления наблюдались уже у первобытных народов. Их можно наблюдать повсюду, если обратить внимание на подсознательные методы восприятия, такие как интуиция. Они настолько тонки и неуловимы, что наше сознание просто не может их осознать [13].

Джоан Стейн завершает свое исследование по интуиции в профессиональной деятельности следующими выводами:

Когда вас мучают сомнения, доверьтесь своей интуиции, которая исходит из вашего сердца, а не от разума. Чем больше вы доверитесь ей, тем сильнее разовьется это качество. Это как мышцы: чем больше вы тренируетесь, тем сильнее они становятся. Никто из людей, с которыми я беседовала, не сожалел о том, что прислушался к интуиции: они жалели, что не использовали ее чаще! [14].

Доктор Марсия Эмери, автор «Сборника упражнений по интуиции» (*Intuition Workbook*) [15], приводит примеры того, как интуиция может служить мощным инструментом для бизнеса:

- помогает определить, кого нанять на работу, кто больше подходит вам;
- обнаруживает никем не замеченные дефекты в продукции;
- помогает найти лучший подход к коллегам, если нужно попросить об одолжении или помощи;
- находит правильные слова для мотивации;
- снижает риск выхода на новые рынки, помогая найти подходящую для вашей продукции аудиторию.

Вы бы никогда не подумали, что Уолл-стрит, сердце капитализма, станет тем местом, где будут использоваться интуитивные и духовные подходы к управлению бизнесом, но это только потому, что люди никогда не рассказывают, чем они на самом деле занимаются. Как сказал Юнг, «проявления интуиции можно видеть повсюду, если обратить внимание на методы восприятия».

Астрология

Например, сфера крупных финансов может преобразиться в мгновение ока. Слияния, поглощения, терроризм, мошенничество на уровне корпораций и многие другие явления могут за один день разрушить мощную индустрию и в одночасье полностью изменить требования к управляющим ею. Двое невероятно успешных профессионалов в области управления человеческими ресурсами сказали мне, что никогда не принимают важных бизнес-или личных решений, не посоветовавшись со своими астрологами. Что еще более поразительно, они считают, что их астрологи никогда не ошибались. Кроме того, они активно работают над развитием своей интуиции с помощью созерцательной практики, и, кажется, могут выносить безошибочные суждения о людях и о том, к чему они призваны в мире.

Созерцательная практика

Шаманы-управляющие Майкл Стивен и Роберт Уимет сделали молитву и медитацию частью своей ежедневной деятельности и твердо верят, что их

бизнес не был бы столь успешным без духовных наставлений, которые они получают через свою связь с Трансцендентным. Они знают, что время, проведенное во внутренней тишине, невероятно полезно для укрепления интуиции и способности предчувствовать будущее. Майкл и Роберт стремятся служить чему-то большему, чем они сами, и утверждают, что ценности — высший приоритет их организаций.

Ангелы

Некоторых людей в жизни и работе направляют ангелы. Руби Вайн не стесняется рассказывать о двух ангелах, которые сидят на его плечах. Руби финансирует Университет Нью-Хейвена, жертвуя на его развитие миллионы долларов, и мы с Тедом Генри приехали к нему, чтобы поблагодарить за щедрость. Хотя ему почти 80 лет, Руби может радоваться, как ребенок. Он с удовольствием показал нам свой дом во Флориде, окна которого выходят на Атлантический океан и прекрасный пляж Форты Лодердейл. Круизные корабли проплывают прямо перед его домом, и Руби повесил на веранде судовой колокол. Ровно в 14:30 он вскочил и стал настаивать, чтобы мы все вышли к колоколу, потому что скоро из бухты выплывет круизный корабль. Сияя от радости, Руби позвонил в колокол и стал махать рукой пассажирам, которые весело отвечали ему. Он предложил мне ударить в колокол и улыбался, как Чеширский кот, когда я потянула за веревку. Сейчас судьба благосклонна к Руби, но так было не всегда.

Тед хотел, чтобы я поговорила с Руби о своем интересе к шаманам, считая, что мне будет полезно узнать о его встречах с ангелами. Я попросила Руби поведать о том, как он впервые встретился с ними, и он рассказал свою историю. Его первая встреча с ангелами произошла во время Второй мировой войны, когда он оказался на волосок от смерти в оккупированной немцами Франции. Он говорит, что не должен был выжить в тот день, и единственное объяснение событий видит в том, что его спасли ангелы. Руби вспомнил еще несколько страшных военных историй, описывая многие месяцы плена в немецкой тюрьме, болезнь, обморожение и голод, с которыми ему пришлось столкнуться. И каждый раз ангелы помогали ему выжить.

Когда его спасли и вернули домой, он не знал, чем заняться, но благодаря чудесному стечению обстоятельств смог создать компанию Railroad Salvage — первый магазин, в котором продавалось оборудование для спасательных операций. Руби стал мультимиллионером, известным общественным лидером и крупнейшим филантропом. Он получает огромное наслаждение, играя роль ангела для других людей и вкладывая деньги в их бизнес, и теперь он совладелец многих успешных предприятий. Во время принятия каждого бизнес-решения и каждого важного жизненного события ангелы ру-

ководили им. Руби уверен, что ему сохранили жизнь с определенной целью, и с того судьбоносного дня во Франции старается вернуть свой долг.

СНЫ

Люди, пользующиеся интуицией, чтобы предчувствовать будущее, во многом полагаются на свои сны как на часть духовного наставления. Чаще всего истории об этом можно услышать от творческих натур — писателей, музыкантов, ученых и изобретателей. Роберт Льюис Стивенсон писал в своей автобиографии, что бодрствовал он или спал, «человечки» из его снов были заняты тем, что сочиняли рассказы. Другое знаменитое произведение, ставшее результатом сна, — поэма С. Колриджа «Кубла Хан, или Видение во сне».

Пример из мира музыки — сон итальянского скрипача и композитора Джузеппе Тартини (1692–1770). Во сне Тартини отдает свою скрипку дьяволу. Он вспоминает:

Но каково было мое удивление, когда я услышал, как он с невероятным мастерством сыграл сонату такой потрясающей красоты, которая превосходила самые смелые порывы моего воображения! Я был восхищен, потрясен и очарован; у меня перехватило дыхание, и я проснулся. Схватив свою скрипку, я попытался воспроизвести услышанные звуки. Но тщетно... Я сочинил тогда «Дьявольскую сонату» — лучшее свое произведение, но она была настолько хуже той, что я слышал во сне! [16].

Томас Эдисон обычно держал карандаш и бумагу у изголовья кровати, чтобы записывать идеи, открывавшиеся ему во сне [17]. Физик Нильс Бор увидел модель строения атома, когда ему снилось солнце и планеты [18].

Химическая структура бензола открылась немецкому химику Ф. А. Кеуле во сне, в 1890 году. Он пишет:

И вновь атомы витали перед моими глазами... мой мысленный взор, обостренный повторяющимися образами, мог теперь различать более крупные структуры различной формы в длинных цепочках; все двигалось змеевидно, извиваясь. Вдруг... одна из змей схватила свой собственный хвост, и вся структура стала насмешливо извиваться перед моими глазами. Я проснулся, будто пораженный молнией. Давайте доверять снам, господа, и тогда, вероятно, мы обнаружим истину [19].

Один из древнейших бизнес-примеров о снах — мой коллега Кармен Брикнер называет этот сон примером долгосрочного стратегического планирования — можно найти в Ветхом Завете:

Возможно, кому-то этот пример покажется странным, но для меня это очевидно... Сны всегда имели большое значение — по крайней мере, в библейские времена. Иосиф Прекрасный (который носил разноцветную одежду), возможно, один из первых предпринимателей, который видел во сне будущее, когда ему приснились семь тучных коров и семь тощих. Он рассказал об этом фараону, и тот стал запасать зерно в течение семи урожайных лет, и Египет, как предсказывал Иосиф, смог пережить последующие семь лет голода [20].

Другая известная история рассказывает об Элиасе Хоу, изобретателе иглы для швейных машин. Хоу приснилось, что его захватили дикари, которые угрожали убить его, если он не изобретет швейную машину. Эти темнокожие разукрашенные воины окружили его и повели на место казни. Дрожая от страха, он вдруг заметил, что кончики копий в руках палачей имели отверстия в форме глаза. Он словно получил послание во сне: в отличие от традиционных игл, у иголки швейной машины отверстие должно располагаться возле острого конца [21].

Интересно, сколько бизнес-лидеров доверились бы сейчас такому сну?

Пола Рейнс, доктор юридических и философских наук, благодаря символическому сну решила оставить свою юридическую практику и начать новую карьеру.

Много лет назад (в 1994 году) я пыталась решить, оставить ли мне практику в частной юридической фирме, чтобы стать психиатром и вести семинары. Этот вопрос мучил меня уже несколько месяцев, когда мне приснился следующий сон.

Я нахожусь на пляже со своими друзьями. Меня окружают определенные предметы, включая мой портфель. Кто-то кричит, что на нас идет огромная волна. Все бегут, кроме меня. Я остаюсь на месте и смотрю, как она надвигается на берег. Волна сбивает меня с ног и несет вместе со всеми окружающими предметами в океан. Нас уносит далеко-далеко, а потом океан возвращает меня обратно на пляж. Я цела и невредима, и меня окружают все те же предметы. Единственное, чего не хватает, — моего портфеля, который исчез навсегда.

Когда мне приснился этот сон, я работала с юнгианским аналитиком. Мы пришли к однозначному выводу: этот сон был знаком, что все, к чему я привыкла в жизни, останется со мной, если я закрою свою юридическую компанию и «потеряю портфель». Через неделю после своего сна я сделала это и никогда не жалела о своем решении [22].

Тибетский лама Тартанг Тулку говорит:

Сны — хранилище знаний и опыта, однако, их часто игнорируют как способ исследования действительности. Во сне наше тело находится в состоянии покоя, но мы видим и слышим, движемся и даже способны учиться. Когда мы правильно используем сны, наша жизнь практически удваивается, и мы живем вдвое дольше [23].

Если вы хотите развить в себе шаманскую способность предвидеть будущее, уделяйте больше внимания своим снам. О практическом применении снов в повседневной жизни написано много хороших книг [24], также существуют специальные курсы и группы.

Как еще можно использовать сны

Наука только еще начинает разбираться в тайнах и силе человеческой мысли и в различных состояниях сознания. Мудрые люди знают, как использовать тонкую грань между бодрствованием и сном в качестве источника решения проблем и развития творческих идей.

Эйнштейн, например, часто дремал днем, когда заходил в тупик в своих теориях и расчетах.

Эдисон утверждал, что лучшие идеи приходят ему в голову непосредственно до и после сна. Искусство медитации и транса в то время не применялось на Западе так широко, как на Востоке, и он изобрел свой метод. Он наклонялся над ведром с водой и клал голову на руки, зажав в них небольшие камешки. Затем он пытался войти в «это» состояние, и в мгновение, когда он переходил в стадию глубокого сна, его руки разжимались, и всплеск воды будил его. Эдисон опять брал в руки камешки и начинал все сначала, сделав при помощи этого необычного метода много замечательных открытий [25].

Любой эксперт по науке о снах скажет вам, что, если вы хотите использовать сновидения как инструмент получения руководства для будущего, необходимо положить у кровати блокнот, чтобы записывать туда свои сны. Но что если вы не помните их или весь этот разговор об интуиции и толковании снов кажется вам слишком восторженным?

Так думает Марк Розенберг, генеральный директор и руководитель информационной службы успешной инвестиционной фирмы SSARIS Advisors LLC, расположенной в Стэнфорде (Коннектикут). Главный операционный директор Джим Томео стремится развивать духовное начало своих сотрудников и абсолютно спокойно разговаривает о духовности и сознании. Марк, напротив, предпочитает уделять больше внимания силам разума. Когда я сказала Джиму, что пишу об интуиции и сновидениях в этой книге, он предложил мне поговорить с Марком, потому что у него совсем другой подход ко сну.

Для Марка это началось 35–40 лет назад [26]. Он называл себя личностью А-типа¹, и ему казалось, что восьмичасовой сон — непозволительная трата времени. Он хотел найти способ продолжать работать, пока его тело отдыхало. Перед сном он говорил себе: «Сейчас я буду спать. Я хочу, чтобы мой мозг поработал над этим, пока я буду спать». Он начинал размышлять о проблеме или возможности, с которой столкнулся на работе, и говорил своему разуму: «Поработай над этим. Пусть мой мозг решит эту проблему». А затем он просыпался с готовым ответом. «Я почти слышал, как мозг кричит мне: “Просыпайся, просыпайся. Я нашел решение!”»

Недавно Джим Томео получил электронное письмо из главного офиса компании с просьбой прислать кого-нибудь посмотреть одну из программ для клиентов SSARIS. Когда он сообщил об этом Марку, тот выразил свое неудовольствие: было немало других программ, которые нуждались в провер-

¹ А-тип — адреналиновый биотип человека, характеризующийся повышенной тревожностью, высоким чувством ответственности, ревностным отношением к делу. Такие люди не умеют отдыхать и постоянно думают о работе и связанных с ней проблемах. — *Примеч. ред.*

ке. Тем вечером перед сном Марк поставил своему мозгу эту задачу. Он проснулся на рассвете, с четким ответом: «Да, мы хотим, чтобы вы проверили эту программу, но необходимо заняться и другими — они важнее». Во сне он получил совет использовать поездку в главный офис как возможность иначе расставить приоритеты.

Насколько эффективен этот процесс для Марка? «Я никогда не смог бы придумать лучшего решения, чем то, которое приходит ко мне во сне», — отвечает он. — Возможно, у других окажутся более удачные идеи, и в итоге мое решение будет не самым лучшим. Но это всегда — лучшее решение, которое могу предложить лично я».

Кроме того, Марк использует свой подход ко сну для разработки стратегии переговоров. Он дает своему мозгу задание построить стратегию, и, когда просыпается, уже знает, как провести переговоры. «Будто я прошел через весь диалог до того, как он произошел. Во сне я вижу своих собеседников и слышу их слова, которые они потом действительно произносят на встрече».

Итак, верите ли вы в «человечков», как Роберт Льюис Стивенсон, или в волшебную силу человеческого мозга, как Марк Розенберг, время сна может стать незаменимым временем для развития умения предвидеть будущее [27].

Адаптивное бессознательное и умение отделять главное от второстепенного

Марк использует силу своего мозга, чтобы находить решение проблем во сне, но он работает и над тем, чтобы столь же эффективно делать это во время бодрствования. Одно из последних направлений психологии, которое может в этом помочь, — исследование «адаптивного бессознательного». Малкольм Гледвелл, автор бестселлера «Мгновение ока: искусство думать, не думая» (*Blink: The Power of Thinking without Thinking*), описывает адаптивное бессознательное как «гигантский компьютер, который быстро и бесшумно обрабатывает огромное количество информации, необходимой, чтобы выполнять функции человека» [28]. Он говорит, что наше бессознательное обладает способностью «находить образцы для подражания и типы поведения, основываясь на весьма скромном опыте» [29].

Гледвелл ссылается на исследование Джона Готтмана, который приходит к выводу, что с помощью небольшого тренинга люди могут, просмотрев трехминутное видео беседы между мужем и женой, с точностью до 80 % предсказать, закончится ли брак разводом. Когда Готтман попросил более двухсот семейных психологов, специалистов, духовных наставников и выпускников вузов, а также молодоженов, недавно разведенных, и тех, кто многие годы счастлив в браке, посмотреть это видео, менее 50 % ответов

были правильными. У этих экспертов был большой опыт по работе с семейными парами, но они не умели отделять главное от второстепенного. Поэтому они пытались уловить как можно больше деталей, и их ответы скорее походили на гадание.

Готтман обращает внимание на важнейшие знаки: говорит ли что-либо о презрении в этой трехминутной беседе? Только один этот фактор может дать вам действительно важную информацию о будущем этих отношений. Маловероятно, что семья сохранится, если хотя бы один из супругов выражает презрение к другому. Презрение производит в браке «эффект бабочки» [30].

Гледвелл объясняет:

Думаю, именно так и работает наше бессознательное. Когда мы принимаем решение, оно делает то же, что и Джон Готтман: анализирует ситуацию, избавляется от всего лишнего, обращая наше внимание именно на то, что важно. Дело в том, что бессознательное прекрасно справляется с этой задачей. Нередко с помощью отделения главного от второстепенного можно получить более точный ответ, чем проведя долгое время в утомительных размышлениях [31].

Недавно вместе с членами семьи и друзьями я участвовала в он-лайн-исследовании телепатии на веб-сайте Руперта Шелдрейка, где нужно было определить, кто из четырех возможных отправителей действительно отправил вам сообщение [32]. Мы с сестрой просто пытались угадать, но моя подруга Дебора Кокс смогла правильно назвать личность отправителя почти в 50 % случаев. Мы говорили о нашем мыслительном процессе во время отправления и получения он-лайн-телепатического сообщения и обнаружили, что чаще всего мы ошибались, когда позволяли логике возобладать над нашими интуитивными предчувствиями. Мы говорили себе: «Я уже получила два сообщения от этого отправителя, и следующее сообщение должно быть от другого». Дебора добилась большего успеха, потому что не пыталась угадывать. Она чувствовала вибрацию или тепло в сердце, что указывало ей на отправителя. Она доверяла этой информации и игнорировала логическое мышление. В каком-то смысле она отделяла главное от второстепенного.

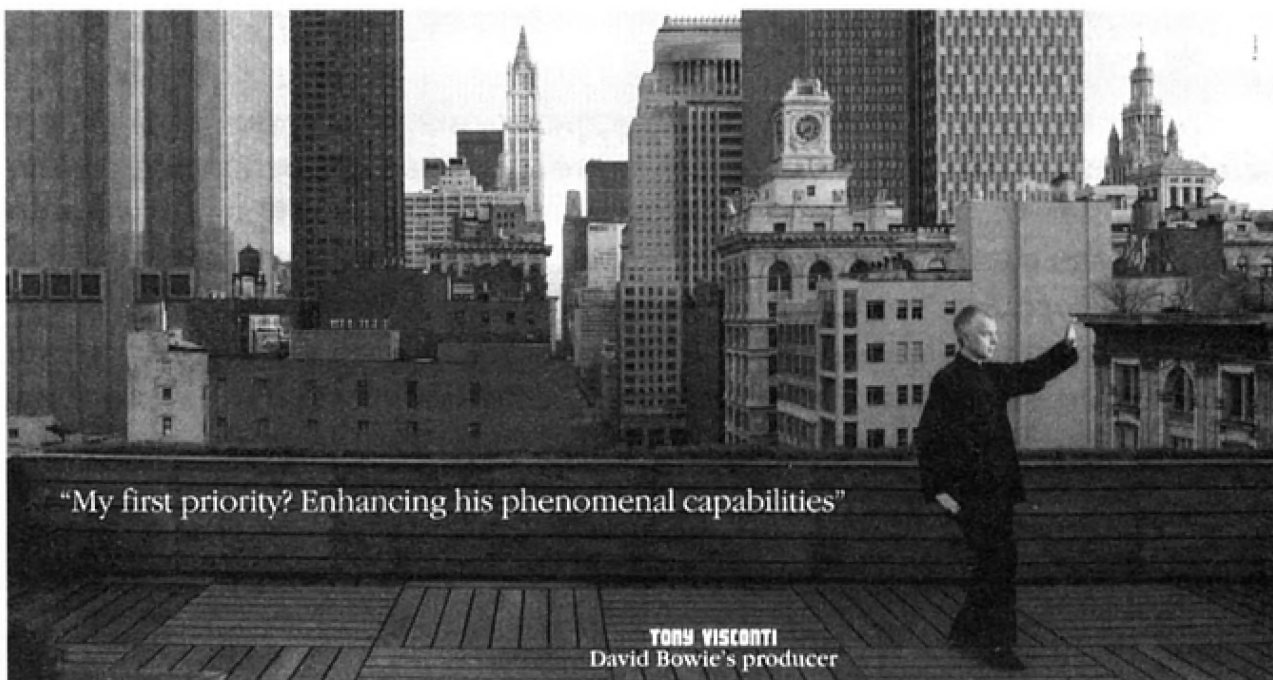
Главное, понять, на каких важнейших вещах следует сосредоточить внимание, чтобы получить наиболее достоверное предсказание будущего. Мы слишком все усложняем и недостаточно верим своей интуиции.

Со-творение будущего

Не могу сказать, что это за сила... Но я уверен, что она существует и становится доступна только тогда, когда человек точно знает, чего хочет, и полон решимости не сдаваться, пока не найдет решение.

Александр Белл

Пару лет назад я увидела в аэропорту большой рекламный щит. На нем был изображен человек, стоящий в позе тайцзи на крыше здания. На заднем фоне виднелись очертания Нью-Йорка. Я сказала себе: «Это точно шаман, если я хоть что-нибудь в этом понимаю!» Подойдя ближе, я увидела, что на щите написано: «Тони Висконти, продюсер Дэвида Боуи». Что же, придется взять интервью у Тони. Судя по фотографии, он сочетал в себе мир боевых искусств, мир бизнеса и творческий мир музыки. Оказалось, что он именно такой, но не только... Ответы Тони на вопросы моего интервью по электронной почте представлены в Приложении Б. Кроме того, Тони предложил созвониться по телефону, если у меня останутся вопросы, а у меня их было много... Он — пример человека, способного чувствовать будущее, создающего и воплощающего свои видения [33].



Introducing the Collaborative Business Experience

www.capgemini.com

Capgemini
CONSULTING TECHNOLOGY OUTSOURCING

Реклама Тони Висконти. © Anthony Visconti (используется с разрешения)

Тони с ранних лет интересовался сверхъестественными и эзотерическими вопросами и занимался с настоящим спиритом Эллен Реш. Она разъясняла его душевные проявления и учила медитировать и получать духовные наставления. Тони вспоминает, что с помощью Эллен он многое узнал о разуме и силе духовного мира. Она говорила: «Разговаривай

со своими высшими наставниками и проси их о том, что тебе нужно. Они хотят, чтобы ты убедился в их существовании, узнал, что они реальные. Если ищешь такси, просто попроси об этом своих духовных наставников...»

В 1967 году я мечтал поехать в Лондон: Нью-Йорк был тогда неподходящим местом для того, чтобы заниматься той музыкой, которая мне нравилась. Эллен сказала: «Ну что ж, попроси своих духовных наставников». И я попросил, а через несколько недель познакомился с парнем, который должен был стать моим боссом на следующие три года. Я столкнулся с ним у кулера в офисе моего музыкального издателя. Он представился мне. Он говорил с английским акцентом, и был первым англичанином, с которым я познакомился. Он начал рассказывать о себе, и через несколько минут мы поняли, что оба занимаемся одним и тем же. Я работал продюсером для своего босса, а он был продюсером в той же компании, только в Лондоне. Он называл меня «мой американский кузен». Это было потрясающе... Через час я уже работал с ним на записи.

Вот это и привело меня в Лондон. Я оказался ему полезен. Он не знал нот, а у него было восемь музыкантов, которые просили записать им мелодию на бумагу. За час я быстро записал для них партии, и запись прошла безупречно. Я сэкономил им кучу времени. Если бы этим парням пришлось слушать демо-запись и записывать свои партии, это заняло бы много часов.

В те времена Тони часто общался со своими духовными наставниками и уверен, что именно они свели его с этим человеком [34]. Он продолжает:

Самое удивительное, что Дэвид Боуи был одним из первых людей, которых я встретил в Лондоне, ему тогда было 19 лет. Мы зашли в кафе, чтобы обсудить дальнейшие планы. Но через час мы болтали обо всем, кроме музыки, и первое, о чем стали разговаривать, были книги Лобсанга Рампы [35]. Он читал их все и сказал: «Я встречался с тибетским ламой». А я ответил: «Правда?! Не шути так!»

В Лондоне, рассказывает Тони, есть Буддийское общество, которое находится рядом с Британским музеем, и туда иногда приезжают тибетские монахи. Однажды Дэвид Боуи пришел туда, чтобы купить открытку с буддистским изречением, так как в то время уже считал себя буддистом. Дама у кассы сказала ему, что в Обществе гостит тибетский лама, и спросила, не хочет ли он с ним встретиться. Конечно, Дэвид согласился, и она проводила его. Он увидел очень молодого Чиме Ринпоче, который медитировал. Он прервал свою медитацию, чтобы поговорить с Дэвидом, и тот провел у него час.

Дэвид Боуи так много рассказывал о Ринпоче, что Тони захотелось увидеться с ним, но в течение нескольких лет у него не было такой возможности. Когда Тони впервые встретился с Чиме Ринпоче, тот провел с ним медитацию и урок визуализации. Во время второй встречи Тони принял три обета спасения и с тех пор исповедует буддизм. Тони уверен, что его желание отправиться в Лондон привело к двум важнейшим событиям в его жизни: к возможности помочь Дэвиду Боуи начать свою

карьеру, и к буддизму, в котором он нашел ответы на свои духовные вопросы.

Я спросила Тони об интуиции, желая понять, насколько она помогла ему со-творить желаемое будущее. Он начал с описания того, что значит для него интуиция:

Интуиция — способ сосредоточиться, не сосредотачиваясь... способ бродить по всем таинственным закоулкам мозга, сохраняя при этом ясное видение. Это как использование периферийного зрения одновременно с центральным... Интуиция — способность видеть сразу все стороны определенного предмета... Это может быть мелодия, бизнес-план, следующее движение в тайцзи. Меняя позу в тайцзи, вы видите конечный результат, знаете, как завершите движение. Вы видите реку, в которой стоите. Это способность быть одновременно в нескольких местах.

Я многие годы анализирую это явление и знаю, что интуиция у меня есть. Когда затеваешь новое бизнес-предприятие, это доставляет некоторые неудобства. Приходится постоянно себя проверять, чтобы не совершать лишних действий, не видя последствий. Это большая ошибка, которую допускают многие. Через полгода они оказываются в долгах, ругая себя за неверное решение. Думаю, что можно принимать решения, основываясь лишь на интуиции и ни на чем другом. Соберите все факты, и перед вами сложится определенная картина. Представьте себе, что с вами будет через полгода, проработайте все возможные варианты. Но научиться противостоять минутным порывам нужно всем.

Минутные порывы не должны диктоваться алчностью или эгоизмом. Мы видим кусок пирога и говорим: «Он мне нужен»... Интуиция тоже может начаться с порыва. Как в боевых искусствах: кулак приближается к вашему лицу, и вы должны двигаться очень быстро, чтобы увернуться от удара. Хорошо, но ведь можно подойти к этому человеку раньше, чем он размахнется, и сказать: «Это закончится дракой. Как нам этого избежать?» Интуиция действует на многих уровнях. Она может начаться с порыва, но, как правило, если вы обладаете хорошей интуицией, то чувствуете, что должно случиться, раньше, чем это произойдет.

Большая ошибка в музыкальном бизнесе или в любом другом деле, которое предполагает создание стиля или направление моды, — когда люди без воображения пытаются подражать тем, кто действительно популярен. Другими словами, если Бритни Спирс популярна, через месяц появится 50 ее клонов, со светлыми волосами и обнаженными пупками, поющих песни хуже тех, которые поет она. И, как это ни глупо, люди тратят на этих клонов миллионы. Вот почему в музыкальном бизнесе так тяжело добиться результата. Сейчас мир следует моде больше, чем когда-либо.

В 1970-х возникла небольшая группа, состоящая из тех, кто сам создавал моду, а не следовал ей. Мы смело предлагали то, чего никто никогда не слышал... Я был одним из тех людей, которые говорили: «Мы совершим революцию. Мы не собираемся записывать то, что сейчас популярно».

Люди с хорошей интуицией доверяют своему опыту. Они говорят: «Возможно, сейчас я единственный человек, которому это нравится. Но я знаю, что это хорошо, и рано или поздно понравится другим». Уверен, что я похож на других. Все мы чувствуем

гнев, любовь, грусть и т. д. Я ничем не отличаюсь от прочих. Однако я лучше других чувствую свои эмоции.

Тони добился невероятного успеха и как музыкальный продюсер, и как человек. Он излучает внутренний покой и безграничное счастье от того, что живет. В нем чувствуется нечто расслабляющее, плавное, но заметно и мощное творческое начало. Он научился творить будущее.

Нельзя изменить вещи, борясь с действительностью: лучше создать новую модель, которая упразднит существующую.

Букминстер Фуллер

Двое моих близких друзей — футуристы. Я часто обращаюсь к ним за помощью, чтобы проверить свое предчувствие будущего и видение того, что хотела бы со-творить вместе с Вселенной. Первая, Патрисия Эбердин, написала бестселлер «Основные тенденции» (*Megatrends*). Ее список основных тенденций 2010 года мы обсудили в главе 1. Недавно я брала у нее интервью для серии телеконференций, которые провожу с ведущими авторами, мыслителями и лидерами. Один из участников, Боб Катц, консультант из Южной Африки, спросил Патрисию, как она использовала свою интуицию в выявлении семи основных тенденций, описанных в ее книге. Она ответила:

Представьте, что я сижу утром и записываю свои мысли. Горят свечи, и я прошу наставлений. Для меня эта практика — лучший инструмент поиска, настоящее волшебство... В процессе у меня рождается законченное представление о будущей книге. Нет такого вопроса, на который моя интуиция не смогла бы ответить.... Но это не просто интуиция: мне отвечает целая армия невидимых духовных наставников... [36].

Патрисия — пример человека, который творит будущее вместе с Вселенной. Это со-творение начинается со стремления к чему-то, тоски по чему-то... Вы начинаете со-творить, когда действительно предпринимаете действия в ответ на это стремление или тоску. Как говорят многие: «Лучший способ предсказать будущее — создать его». У Патрисии возникло желание написать книгу, и она начала писать о духовности в Силиконовой долине. Когда она еще работала над рукописью, случился сетевой обвал, и ни один издатели не хотел заниматься ее книгой. Она начала другую, но это тоже ни к чему не привело. Тогда она занялась самоанализом, чтобы почувствовать, что ей следует делать, и стала присматриваться к внешним знакам. Она ходила на грани материального и духовного миров и вдруг четко поняла, что должна написать еще одну книгу.

Книга об основных тенденциях получила невероятный успех, и теперь Патрисия путешествует по всей стране, выступая на конференциях, и хорошо зарабатывает. Она со-творила собственное будущее. Кроме того, рассказав о семи основных тенденциях и предоставив подробную

информацию о намечающихся направлениях развития, она вдохновила людей на то, чтобы они присоединились к движению разумного потребления, духовности на работе, социальной ответственности, инвестирования в социальные проекты и других направлений, которые она отметила в своей книге. Она увидела будущее и, рассказывая о нем, помогает ему реализоваться.

Мой второй друг-футурист — Джон Ренеш, который когда-то называл себя «ковбоем-предпринимателем». В 1960-х годах вместе с партнером он основал успешную компанию по организации мероприятий. В 1968 году он открыл собственное агентство, занимающееся PR и рекламой. Он зарабатывал деньги и наслаждался жизнью. Затем, в 1970-х годах, пережив несколько кризисов, он стал заниматься самоанализом, исследовать свою внутреннюю жизнь и задавать вопросы о смысле и цели жизни. Через несколько лет активных поисков Джон решил посвятить себя чему-то большему, чем он сам, и присоединиться к провидцам и мистикам, которые, казалось, занимались важным делом для будущего нашего мира.

Уиллис Харман, автор нескольких книг, включая «Неполный путеводитель в будущее» (*An Incomplete Guide to the Future*) [37] и «Креативная работа: творческая роль бизнеса в преобразовании общества» (*Creative Work: The Constructive Role of Business in Transforming Society*) [38], стал наставником Джона. Джон пишет о влиянии, которое оказал на него Уиллис:

Он знал, что мы, люди, идем по неверному пути — ведем себя так, будто нас ничто не объединяет, хотя на самом деле все мы взаимосвязаны друг с другом и с высшей силой. Он был абсолютно уверен, что будущее могло бы оказаться совсем другим, если бы мы иначе относились к действительности и изменили свое мышление [39].

В своей книге «Достичь лучшего будущего» (*Getting to The Better Future*) Джон пишет:

Я узнал о сознательном сотворении действительности. Я понял, что материальный мир — результат нематериальных убеждений, концепций и идей о том, каким должно быть все вокруг... Так мы создаем жизнь, которая сочетается с нашими убеждениями. Следовательно, наше сознание вызывает к жизни нашу действительность... [40].

Я спросила Джона, что конкретно он *делает*, чтобы узнать грядущее, как создает лучшее будущее, о котором рассказывает в своей книге. Он обратил мое внимание на эпилог, озаглавленный «Великая мечта» (*The Great Dream*), который он написал спустя пять лет после издания книги. Он называет великой мечтой расширенный вариант американской мечты — применительно ко всему миру. Он обращается к отцам-основателям Америки за вдохновением, рассказывая: «Как в середине 1770-х годов сказал Томас Пейн, возможно, истинный основатель современной демократии, “у нас есть силы начать все сначала, чтобы преобразить мир”». Джон продолжает: «Наставники учат, что мир такой, каким вы его себе представляете» [41].

Чтобы со-творить будущее, Джон собрал ведущих мыслителей для составления документа «Задачи бизнеса XXI века: всемирная резолюция о новых корпоративных ценностях и приоритетах» (*The 21st-Century Agenda for Business: A Global Resolution for New Corporate Values and Priorities*) [42]. В предисловии к нему говорится:

Бизнес стал самым могущественным институтом на Земле. Во всемирном деловом сообществе назревает духовное возрождение. Сегодня многие призывают создавать «сознательные организации» — компании, руководствующиеся в своих действиях принципами взаимозависимости, наставничества, сострадания и защиты мировой экологии [43].

Эту великую мечту Джон называет «мечтой человечества» и говорит, что она может служить всему миру: Америка, вследствие многонациональности нашего населения, — микрокосмос Земли. Кроме того, мы — первая нация, основанная на принципе, утверждающем, что «люди заслуживают права свободно искать свое счастье, в чем бы оно ни заключалось» [44].

Я выразила Джону свою надежду на то, что эта книга поможет людям понять, как развивать свои способности предвидеть и творить будущее, и попросила его дать мудрый совет, как этого лучше добиться. Он ответил:

Честно говоря, я не знаю, как развивать эту способность. Это видение того, что может случиться в будущем... возможно, вопрос в том, чтобы позволить этому случиться. Но это не «действие». Это существование, неделание, желание, а не содействие, развитие, укрепление, воздействие и т. д. ...быть может, отчасти — формирование, но не создание! Думаю, это перестало бы быть таким редким явлением, если бы люди позволили себе быть похожими на сумасшедших, дали бы свободу своей интуиции и осмелились бы мечтать [45].

Если Джон прав в том, что со-творение будущего больше относится к «существованию», чем к «действию», то мы вернулись к началу этой главы. Мы начали с изучения «деятельных» способностей шаманов, в отличие от их «сущностных» качеств. Возможно, в итоге все возвращается к «существованию», а не к «действию». Как сказал Лао-Цзы 2500 лет назад, «дао раскрывается в бездействии, но ничто не остается несделанным. Если бы цари и князья понимали это, десять тысяч вещей происходили бы естественным образом» [46].

Ключевые элементы со-творения будущего:

- способность прислушиваться к внутреннему зову;
- способность создавать образ желаемого будущего (подробнее об этом в главе 5);
- способность получать помощь, чтобы реализовать будущее, и из физического мира, и из духовного.

*Не следуй проторенной дорогой.
Иди туда, где нет тропы.*

Гарольд Р. МакАлиндон

Как применить эти возможности в компании

Любой генеральный директор, предприниматель или управляющий скажет вам, что, если бы ему пришлось предсказывать будущее, он смог бы обеспечить блестящий успех своей компании. В этой главе мы проанализировали три метода, с помощью которых шаманы предвидят и познают будущее: традиционный подход познания, интуитивный подход и со-творение будущего.

Тами Симон, генеральный директор Sounds True, которую мы упоминали в главе 3, прекрасный пример человека, развившего в себе умение предвидеть будущее, используя все три подхода [47].

Рассмотрим, как ее компания подходит к вопросу разработки продукции. Тами говорит, что это вопрос самосознания — ключевого принципа духовного развития. «Если я чувствую необходимость в товаре, то знаю, что другие тоже ее чувствуют, — объясняет Тами. — Раньше я боялась, что это мое эго, но теперь уверена, что лучше исходить из собственных желаний, чем пытаться угадать, чего хотят другие». Кроме того, следует помнить, что все мы — взаимосвязаны, и если вы жаждете духовного развития или духовных знаний, другие тоже к этому стремятся.

Интуиция — один из мощнейших результатов духовной практики. Тами утверждает, что на интуиции основана вся наша жизнь. Она занимается медитацией с учителем по имени Реджи Рей. Наставник Реджи научил его «читать знаки», и Реджи передал эти знания Тами.

«Это искусство, — говорит она. — Навык выживания аборигенов. Если бы вы были охотником, вы изучали бы следы. Так мы выбираем проекты. Мы читаем знаки. Сколько людей обсуждают эту проблему? Сколько запросов по определенному автору мы получили? Каково наше внутреннее отношение к проекту? Все это тоже очень важно».

Дискуссия об участии сотрудников в прибылях компании, которую мы затронули в главе 3, касается того, сможет ли предприятие остаться платежеспособным и при этом вознаграждать свой персонал. Участники обсуждения предлагали разумные аргументы, но Тами говорит, что в итоге они стали руководствоваться своими чувствами. Они использовали групповую интуицию, отвечая на вопрос: «Что подсказывает вам внутренний голос?»

Если ваша организация хочет укрепить шаманскую культуру, поощряйте дискуссии о будущем, исследуйте различные сценарии. Поддерживайте сбор внешних данных, но начните с оценки сведений из внутренних источников, таких как внутренний голос и интуиция. Если вы действительно хотите

быть на гребне волны, подумайте о том, чтобы пригласить консультанта с хорошей интуицией, советника или корпоративного шамана.

Руководство для шаманов

У шаманов сильно развиты интуитивные способности, они — прирожденные футуристы. Они много читают и постоянно собирают информацию из многочисленных источников, исследуя основные тенденции и направления. Как древние шаманы, они научились обращать внимание на незаметные большинству признаки потенциальных перемен. Они наделены сверхъестественным талантом принимать правильные решения, часто совершая поступки, которые кажутся другим контринтуитивными. Но когда их спрашивают, как они узнали, что надо делать в той или иной ситуации, они обычно отвечают: «Я просто знал». Интуитивные навыки приобретаются благодаря практике «внимательного слушания». Слушая других, шаманы слышат не только сказанное, но и скрытое. Они выявляют совпадения, примеры или параллели, которые могут дать им подсказки в принятии решений. Они учатся отделять главное от второстепенного.

Интуиция, предчувствие будущего и способность отделять главное от второстепенного не являются странными, мистическими, оккультными проявлениями. То, что Гледвелл говорит об умении выделить главное, можно применить ко всей концепции предчувствия будущего.

Умение отделить главное от второстепенного — не самый редкий дар, а важнейшая способность человека. Мы отделяем главное от второстепенного, когда встречаем нового человека, или должны быстро что-либо понять, или сориентироваться в необычной ситуации. Мы делаем это, потому что приходится, и учимся доверять этой способности: в мире много скрытых знаков, множество ситуаций, когда тщательное внимание к деталям совсем небольшого фрагмента информации может сказать нам очень многое всего за несколько секунд [48].

Каждая стадия развития шаманов требует определенного склада ума или уровня сознания. Чтобы научиться предвидеть будущее, вы должны сначала заинтересоваться им. Вы спрашиваете себя: «Что скрывается за горизонтом? Что там зарождается? Каким станет следующая популярная тенденция? Каков мой следующий шаг в жизни и профессиональной деятельности?» Именно интерес к будущему обостряет чувства и позволяет собирать более достоверную информацию, быть более интуитивным и эффективнее со-творить. Это ведет к приобретению аналитических способностей, чтобы уметь выявлять связи, толковать знаки, прислушиваться к своим мечтам и предпринимать действия для создания желаемого будущего.

Если вы хотите развить свои способности предвидения, обратитесь к курсам и книгам по всем трем методам познания, от прогнозирования и анализа тенденций до семинаров по интуиции и курсов по со-творению. Думаю, эти навыки будут развиваться быстрее, если вокруг вас есть люди, уже обладающие ими, поэтому полезно проводить время с другими шаманами, развившими способности в этой сфере. Они поддержат и вдохновят вас. Кроме того, существует энергетическая связь, которая обычно помогает ускорить внутренний процесс.

Тем не менее важнее всего оставаться самим собой и быть верным своим стремлениям. Если вы занимаетесь тем, что вам интересно, доступны новым возможностям и прислушиваетесь к своему внутреннему зову, вам непременно откроется будущее.



Глава 5

От невидимого к видимому: четыре этапа создания того, чего никогда еще не было

Совершенство — результат большего внимания, чем принято считать разумным; большего риска, чем принято считать безопасным; большей мечтательности, чем принято считать практичным; и больших ожиданий, чем принято считать возможным.

Неизвестный автор

Первая стадия развития шаманских качеств — расширение и углубление нашей способности предвидеть будущее. Есть три метода познания будущего: традиционный, интуитивный и со-творение. Как только вы в некоторой степени овладели ими, можно перейти к четырем этапам создания того, чего никогда еще не существовало. Подобно колдунам древности, шаманы способны заглядывать в невидимый мир, чтобы увидеть будущее или узнать то, что нужно «племени» (этап 1). Они приносят эти знания в сегодняшний,

видимый, материальный мир, проходя через четыре этапа развития своих способностей.

- Этап 2: умение идти на риск.
- Этап 3: умение воплощать идеи в жизнь.
- Этап 4: сосредоточенность.
- Этап 5: оценка.

Любое со-творение начинается с мысли: «Вначале было Слово». Мысли невидимы, но без них ничто невозможно создать. Шаманы прислушиваются к своим мыслям и задаются вопросом: «Что нужно миру?» В главе 3 мы уже приводили мнение Ланса Секретана о том, что делают шаманы: они узнают об угрозах миру, и находят способ применить свои таланты, чтобы помочь ему [1]. Это всегда приводит шаманов на новые творческие пути, где они развиваются и глубже раскрывают свою сущность.

Этап 2. Умение идти на риск: способность пробовать то, чего никто раньше не пробовал, доверять своим инстинктам и прокладывать новые пути

Человек может достичь цели своего существования, задавая вопросы, на которые у него нет ответов, и пытаясь выполнить то, что выходит за рамки его способностей.

Оливер Уэнделл Холмс

Шаманов тянет к приключениям и экспериментам. Их всегда привлекает нечто новое. Как предпринимателям, им быстро надоедает стабильность, и их всегда влечет к тому, что скрыто за горизонтом. Шаманы спрашивают: «Что потом?» и пытаются придумать, как стать частью новых явлений. Так как они могут ходить между мирами, риск, на который они идут, увлекаясь чем-то новым, основан на информации и интуиции. Четкое видение, подкрепленное сильными ценностями, помогает им рисковать, даже когда другим это кажется неразумным.

Игорь Сикорский — прекрасный пример шамана, который шел на подобный риск. С детства он мечтал создать вертолет и вместо детских игр часами пытался спроектировать машину с пропеллером, которая смогла бы летать. В карьере он пошел окольным путем, став конструктором самолетов, потому что никто не верил, что его идея о вертолете воплотится. Но он не мог отказаться от своей мечты.

Как это ни странно, поведение, кажущееся другим людям безрассудным, или дерзким, или безумным, абсолютно разумно для шаманов. Они обладают внутренним знанием и верой в то, к чему они стремятся, и что должны сделать. Как призывает слоган Nike, «Просто сделай это!» (*Just do it!*). Они верят, что у них есть внутренние силы и ресурсы, чтобы сделать все необходимое для воплощения видения в жизнь.

Так поступает Тони Висконти, когда решает, какой музыкой заниматься. В главе 4 мы приводили его слова: «Люди с хорошей интуицией доверяют своему опыту. Они говорят: “Возможно, сейчас я единственный человек, которому это нравится. Но я знаю, что это хорошо, и рано или поздно понравится другим”» [2]. Его открытие Марка Болана и группы Т. Рех говорит о том, что Тони доверяет своему опыту. Он услышал выступление Марка в клубе, был потрясен звучанием его голоса и сразу же понял, что он может стать звездой. Все, с кем он работал, говорили Тони, что он сошел с ума и что необычный голос Марка оттолкнет людей. Но Тони доверился своим инстинктам и рискнул. В итоге Т. Рех добилась международного успеха.

С весны 1970 до конца 1972 года Т. Рех была самой знаменитой группой в мире. Она возглавила чарт Великобритании, вызвала массовую истерию в Австралии и Японии, стала невероятно популярной по всей Европе и даже добилась сенсационного успеха в Америке, возглавив Top-10 своим альбомом The Slider. Куда бы вы ни пошли, вы слышали музыку Т. Рех, которая погружала вас в самую дикую вечеринку века [3].

В то время Тони был молодым продюсером, и, взявшись за Т. Рех, рискнул своей карьерой. Но он доверял своему суждению и своим продюсерским способностям. Тони понял, что обладает необходимыми внутренними ресурсами и внешними связями, чтобы сделать из Марка Болана и его группы звезд.

Джерри Уэнстром также верил в свою правоту и пошел на огромный риск, хотя сомневаюсь, что он считал это «риском». Джерри, восходящая звезда, которую мы упоминали в главе 1, решил уничтожить все свои рисунки, раздать все свое имущество и жить на подаяние. Потребность отказаться от всего овладела им, когда он услышал проповедь в соборе Св. Иоанна Богослова в Нью-Йорке. Он не знал, почему должен так поступить, просто был уверен, что должен. Десять лет он жил в бедности, не работал, ничего не создавал, но твердо верил, что в такой жизни есть смысл и цель. В своей книге «Вдохновенное сердце: путь художника к преобразованию» (*The Inspired Heart: An Artist's Journey of Transformation*) [4] он рассказывает о многих замечательных явлениях, которые произошли благодаря этой вере в смысл своей жизни.

Джерри приводит истории, которые показывают, как он смог повлиять на жизнь других людей, и рассказывают о его растущей духовности. Пришло время, когда он понял, что бездомное существование и полное отсутствие собственности исполнили свое предназначение, и почувствовал призыв по-

ехать на Уидби-Айленд, в Пьюджет-Саунд. Там он заново открыл для себя искусство в совершенно иной форме, встретил свою будущую жену и начал помогать другим людям на их пути к преобразованию. Он завершил свой круг, но впереди его ждало еще много открытий.

Когда вы получаете дар вдохновенного сердца, исчезает грань между искусством и другими аспектами нашей жизни. Мы завершаем круг, когда начинаем с полным и равным вниманием относиться ко всему в жизни... Мы начинаем различать нити, которые связывают наши действия с поступками других людей, сосредоточенных на своих собственных уникальных кругах. Круг Вселенной, который проявляется, когда мы взаимодействуем друг с другом, — это творческая энергия, удерживающая мир в его новом виде. Вместе с теми, с кем мы связаны, мы становимся вдохновенным сердцем самого творения [5].

Очень важно следить за творчеством художников, поэтов, музыкантов и актеров. Они подобны канарейкам в шахте. Благодаря своей чувствительности и склонности говорить правду о том, что назревает в обществе, они указывают нам путь и помогают смело идти на риск. Джерри говорит:

Художники и мистики открывают в себе новые направления и возможности сознания. Чтобы овладеть ими, нужно побороть свои страхи, но большинство людей не готовы к этому. Именно по этой причине столько мужчин и женщин, которые первыми указали нам путь, были не поняты, осуждены или даже убиты! Смерть всегда остается смертью, даже если это всего лишь смерть образа жизни, который нам больше не подходит, — на личном или коллективном уровне. Мне кажется, наше коллективное сознание столкнулось с тем, что новые формы выражения и благотворные перемены стали требовать нашего внимания [6].

Нашей культуре не хватает воображения, и те, кто занимает руководящие посты, прилагают все усилия к тому, чтобы будущее практически ничем не отличалось от настоящего. Уолтер Бруггеман — ученый, изучающий Ветхий Завет, анализировал роль пророчества в религии и политике. Он говорит, что с исторической точки зрения люди, находящиеся у власти, не используют воображение, потому что оно опасно.

Любой тоталитарный режим страшится творческих личностей. Призвание пророка — сохранить служение воображению, предлагая альтернативы тому единственному варианту будущего, к которому правитель стремится как к единственно возможному. Действительно, поэтическое воображение — последний способ противостоять доминирующей реальности [7].

Пророки, художники, поэты и шаманы идут на невероятный риск: их глубоко беспокоит (а, возможно, и ужасает) действительность, созданная нашими учреждениями и обществом. Они кричат: «А король-то голый!». Они предлагают альтернативное видение, которое всегда бросает вызов существующему порядку. Они призывают людей отказаться от того, что перестало быть эффективным, чтобы дать дорогу новому.

Недавно я участвовала в телефонной конференции для тех, кто применяет мою программу «Четыре пути к духовности на работе». Одна из участниц, Кэролин Уилсон-Эллиот, основатель Quantum Spirit International, сказала нам, что ее до глубины души поразил вопрос, заданный на одном семинаре. В Новом Завете есть легенда об узких воротах в Иерусалимской стене, названных «игольным ушком». Богатый юноша спросил Иисуса: «Что сделать мне доброго, чтобы иметь жизнь вечную?» Иисус ответил: «Соблуди заповеди». Тот сказал Иисусу, что с юных дней соблюдает заповеди и хочет знать, чего еще ему не достает. Тогда Иисус ответил: «Если хочешь быть совершенным, пойди продай имение твое и раздай нищим, и будешь иметь сокровище на небесах; и приходи и следуй за мной» (Матф. 19:21). Юноша отошел с печалью, потому что был очень богат. И сказал Иисус своим ученикам: «И еще говорю вам: удобнее верблюду пройти сквозь игольные уши, нежели богатому войти в Царство Божие» (Матф. 19:24) [8].

Согласно легенде об игольном ушке, когда основные ворота Иерусалима закрывали на ночь, для путников оставался лишь узкий проход в стене. Чтобы пройти там, надо было снять груз с верблюда, иначе он не протиснулся бы в проход. Хотя у нас нет доказательств существования подобного входа в Иерусалимской стене, эта легенда содержит глубокий смысл.

Участники семинара, на котором присутствовала Кэролин, спрашивали: «От чего надо отказаться, чтобы пройти сквозь игольное ушко, то есть выполнить свое предназначение?» Для Джерри ответом стало «от всего», включая его личность художника. Для Игоря Сикорского — от своей страны, состояния и причастности к России. Для Кэролин — от некоторой работы по дому, например, покупок и готовки. Но любой риск предполагает готовность отказаться от чего-либо, значительного или не очень.

Один из моих любимых фильмов — «Бликие контакты третьей степени» (*Close Encounters of the Third Kind*). Там несколько незнакомых друг с другом людей в разных странах получают одно и то же видение необычного горного образования в Вайоминге, известном как Башня дьявола. Они чувствуют непреодолимое и необъяснимое влечение к этой Башне. Они преодолевают все трудности и приезжают туда. Кажется, ничто не может их остановить.

В фильме правительство пытается отпугнуть их, распространив информацию о том, что в данном районе случайно произошла утечка ядовитого газа. Но они покупают противогазы и продолжают свой путь. Правительству удается поймать тех, кто пересекает границу территории и проходит за колючую проволоку, и выдворить их из зоны. Но некоторые сбегают и продолжают свой путь к горе. В конце концов двое уцелевших становятся свидетелями первого контакта с инопланетянами, и одному из них даже позволяют взойти на корабль и улететь с милыми, похожими на детей пришельцами.

Этот фильм показывает, каково быть шаманом. Вы имеете видение. Сначала оно может быть нечетким, но зовет за собой, не дает вам покоя. Как Рой Ниери (герой Ричарда Дрейфуса) в «Ближних контактах», вы чувствуете потребность превратить видение в нечто конкретное, даже если в итоге всего лишь построите макет Башни дьявола из вареного картофеля и грязи.

Риск всегда предполагает возможность неудачи. Но шаманы реагируют на нее не так, как обычные люди. Им удается оставаться в строю и воспринимать неудачу как временное препятствие, как урок. Они не теряют своей сосредоточенности благодаря созерцательной или духовной практике. Джеффри Сатиновер, психиатр, работает со многими успешными людьми, которые сбились с пути, столкнувшись с проблемами, и считают себя неудачниками. Он говорит, что понял следующее:

У самых успешных людей есть обширный список серьезных, по их мнению, «провалов». Успех для них определяется не внешними, объективными стандартами, неизменными для всех людей, а уровнем достижений, который они сами считают удовлетворительным. Их мнение часто, хотя и не всегда, совпадает с тем, что другие называют успехом [9].

Что делать, если вы пошли на большой риск и в разгар крайне сложной ситуации заходите в тупик? Сатиновер утверждает, что только 10–20 % людей могут сохранять спокойствие, столкнувшись с серьезными проблемами. Сохраняя спокойствие, они могут ясно воспринимать ситуацию и составить наиболее успешный план действий. Это люди, которые лучше всех могут приспособиться к непредсказуемым условиям. Он называет это спокойствие ключевым элементом выживания [10].

Люди, идущие на риск, понимают, что чувство страха естественно, но они научились не позволять ему возобладать над всеми другими чувствами. Гонсалес в своем исследовании о людях, которые выживают или погибают в рискованных ситуациях, — от пилотов, сажающих истребители на авианосцы, до тех, кто падает в воду, сплаывая по реке лес, — говорит, что страх лишает наш мозг способности мыслить рационально. «Вы видите меньше, слышите меньше, замечаете все меньше подсказок и делаете ошибки. В экстремальных условиях визуальное поле сужается. (Полицейские, в которых стреляли, говорят о туннельном видении.) Стресс заставляет людей сосредоточивать внимание только на том, что им кажется самым важным, а это может оказаться неверным путем» [11].

Согласно одному из открытий Гонсалеса, юмор, особенно черный юмор, — одно из качеств, отличающих выживших от погибших.

Смех стимулирует левую префронтальную кору — область мозга, благодаря которой мы чувствуем радость и способны иметь мотивацию. Доказано, что смех снижает нервное возбуждение, ослабляя таким образом страх, и может помочь совладать с отрицательными эмоциями [12].

Жизнерадостность, веселость — одно из пяти качеств шаманов — очень важна во время стресса. Согласно Гонсалесу, смех и игра помогают людям, попавшим в опасные ситуации, сохранять четкое видение действительного положения дел и не волноваться. «Звучит ужасно, — говорит Гонсалес, — но выжившие смеются и шутят даже в самых страшных ситуациях» [13].

В медицинской сфере пациенты, имеющие больше шансов на выживание при постановке смертельного диагноза, — это бунтари и нарушители правил. «Психологи, изучающие феномен выживания, говорят, что люди, следующие правилам, справляются с ситуацией хуже, чем те, кто обладает независимым умом и духом» [14]. В медицине их называют «плохими пациентами», так как они непослушны, доставляют хлопоты, раздражают. Они задают вопросы, все подвергают сомнению и не всегда следуют указаниям врача. Однако у них больше шансов выжить.

Чип Конли, генеральный директор Joie de Vivre, гостиничной сети Сан-Франциско, упомянутой в главе 3, говорит, что создание компании начинается с «обострения эмоций и инстинктов, и из этого рождается “концепция” идеи... Редко затея бунтаря начинается с рационального решения» [15]. Бунтари (так Конли называет шаманов) идут на риск и часто ставят на кон собственное существование.

Предприниматели и успешные бизнес-лидеры очень похожи. Они — веселые люди, знают, как с помощью смеха усмирить страх в трудных ситуациях, любят нарушать правила. Они идут на риск и выживают. Гонсалес в своем исследовании утверждает, что выживают те, кто может сосредоточиться на фактической стороне ситуации и разбить масштабные задачи на мелкие, с которыми легче справиться. Выжившие смогли сохранить ясное сознание, и даже замечали вокруг себя красоту, что помогло им обратить внимание на большее количество деталей сложившейся ситуации. Кроме того, они не отступили от своей цели — выбраться живыми. Мы можем многому научиться у этих любящих риск людей.

Если у вас хорошо развита способность идти на риск, вы следуете чувству, не поддающемуся объяснению. Вы жаждете приключений, которые развивают ваши способности и помогают ощутить полноту жизни. Прислушиваясь к зову этого таинственного чувства, вы предпринимаете шаги, чтобы ответить на призыв. Как в случае с Игорем Сикорским, это может быть попытка создать прототип вашего видения. Или, как в случае с Джерри Уэстромом, отказ от всего, что не является жизненно важным. В ситуации Кэролин это оказалось делегированием задач, которые не доставляют вам радости и отвлекают от цели.

Я редко вижу стремление к приключениям и жизнерадостность у большинства знакомых мне лидеров организаций. Корпоративные руководители всегда требуют выкладок и цифр, прежде чем идти на риск. Это одна из са-

мых больших ошибок. Когда зарождается что-то новое, когда предоставляется новая возможность, когда вы создаете нечто, чего раньше не существовало, никакие расчеты не оправдают этот риск. Джоэл Баркер, экс-директор Отдела исследований будущего Научного музея в Миннесоте и популяризатор концепции смены парадигм, так пишет о людях, идущих на риск:

Следуя принципам, которые говорят, что они могут преуспеть там, где раньше потерпели неудачу, эти пионеры рискуют своей репутацией, должностью, даже экономическим благосостоянием, принимая нерациональное решение. Это эстетический призыв нового образа мышления, чья красота способна решить проблемы, в отличие от количественного доказательства их решаемости, которое не позволяет изменить однажды принятое решение [16].

Идти на риск — значит отказаться от своего прежнего образа и встать на неизведанный путь. Нет ни карт, ни ориентиров, кроме вашего внутреннего компаса. Как человек на рисунке Джакомо ди, предваряющем каждую главу, вы идете в пустоту, ступая по туго натянутому канату, который держите в руках и отпускаете понемногу с каждым следующим шагом. Это говорит об абсолютном доверии. Доверие — основа риска. Это значит доверять себе больше, чем когда-либо. Это значит доверять другим больше, чем вам хотелось бы. Это значит полностью доверять Вселенной, зная, что вас направляет и поддерживает Божественная рука.

Этап 3. Умение воплотить идею в жизнь: способность взять мысль, идею или видение и предпринять практические шаги для их реализации

Для возникновения нового необходима мечта, образное видение возможного. Для рождения великого необходима великая мечта. Затем смелые, безрассудные люди, веря в эту мечту, воплощают ее в жизнь благодаря своему упорству.

Роберт Гринлиф

Итак, вы укрепили свою способность познавать будущее, и готовы ради своего видения пойти на риск и сделать то, чего раньше никто не делал, или создать то, чего никогда не существовало. Это значит, что теперь вам надо развивать навыки практического воплощения идеи.

Практическое воплощение можно рассматривать с двух точек зрения: макро- и микроподход. Оба они важны для создания чего-то абсолютно нового.

Макроподход основан на убеждении, что вы сами создаете собственную действительность. Мой друг, Джо Спеллман, прикрепил на свой холодильник магнит с такой надписью: «Если вам не нравится ваша жизнь, измените

образ мыслей». Макроподход основан на вашем отношении к жизни и тесно связан с пятым этапом развития шаманских качеств — оценкой. Джулия Камерон, автор книги «Путь творческой личности» (*The Artists Way*) [17], и Опра Уинфри советуют людям вести дневник благодарности. Составлять список вещей, за которые вы благодарны, — прекрасный способ изменить действительность. Вы начинаете видеть в своей жизни много хорошего, и ваш положительный настрой притягивает позитивные ситуации.

Микроподход к практическому воплощению (манифестации) основан на практике замысла, визуализации и утверждения, а также конкретных действий. Слово «манифестация» происходит от латинского *manifestus*, что в дословном переводе значит «удар рукой». В словаре дается такое определение слову «явный» (*manifest*): «ясный для чувств или ума; очевидный, явно выраженный; проявившийся» [18]. Я определяю манифестацию как «способность взять мысль, идею или видение и предпринять практические шаги для ее реализации». Или, проще говоря, «взять невидимое и сделать его видимым».

Макроподход к практическому воплощению: создание собственной реальности

Навыки манифестации или практического воплощения начинаются на макроуровне. Чтобы реализовать что-либо ценное, вы должны верить в то, что создаете свою собственную действительность. Противоположное убеждение — вера в то, что вы бессильны и являетесь всего лишь жертвой обстоятельств. Люди с сознанием жертвы не способны создать ничего нового. Они используют свое бессилие и сущность жертвы, чтобы придерживаться той колеи, которой следовали всегда. Когда они говорят, что «ничего никогда не изменится», они правы, но только потому, что такова созданная ими действительность. Гонсалес утверждает, что, кроме всего прочего, выжившие и погибшие отличаются друг от друга способностью преодолеть сознание жертвы. Выжившие ассоциируют себя с выжившими, а не с жертвами. В группе они считают себя спасателями, пытаясь найти способ помочь не только себе, но и другим [19].

Одним из моих любимых наставников был Джек Джибб, создатель «теории доверия» [20]. Джек учил, что у каждого из нас есть своя теория жизни, даже если мы об этом не знаем, и она становится нашим методом восприятия жизни. Например, мы можем следовать теории, согласно которой мир — небезопасное место, и считать, что надо постоянно защищаться. Мы не доверяем другим людям и видим, что они именно такие, как мы о них думаем. Мы можем, например, следовать теории, согласно которой Вселенная — дружелюбное место, полное доверия, и мы должны быть открыты для людей и вступать с ними в тесные отношения. В таком случае мы будем притягивать к себе людей и ситуации, которые доказывают нашу точку зрения.

Исследования показывают, что наши эмоции могут напрямую воздействовать на продолжительность нашей жизни. Мартин Селигман, основатель позитивной психологии, рассказывает об исследовании психологии монахинь и феномена долгожительства. Когда послушница дает обет и становится монахиней, ее просят написать небольшое резюме о своей жизни. Исследователи проанализировали ряд позитивных утверждений в 180-ти рассказах и сравнили их с продолжительностью жизни монахинь.

Когда людьми, которые не знали о продолжительности жизни монахинь, был измерен количественный показатель положительных эмоций, обнаружилось, что 90 % авторов самых радостных рассказов были еще живы в возрасте старше 85 лет, в то время как среди авторов менее жизнеутверждающих повествований до этого возраста дожили всего 34 %. Так же 54 % авторов первой группы были живы в возрасте 94 лет, по сравнению с 11 % менее счастливых людей [21].

Согласно Селигману, оптимисты и пессимисты получают совершенно разные результаты в жизни и на работе. «Оптимисты склонны трактовать свои трудности как временные, контролируемые и присущие именно данной ситуации. Пессимисты, наоборот, верят, что их неудачи длятся вечно, разрушают все, что они делают, и не поддаются контролю» [22]. «Пессимисты в восемь раз чаще впадают в депрессию, когда случается что-либо плохое; успеваемость по физкультуре в школе и достижения на работе у них хуже, чем можно было бы ожидать от их способностей; здоровье у них слабее, а жизнь короче; им сложнее строить отношения с людьми» [23]. Исследование, оценивавшее положительные эмоции 272 сотрудников в течение 18 месяцев, показало, что более счастливые люди позитивнее оценивались своими руководителями и получали более высокую зарплату [24]. В своей ранней работе Селигман сумел доказать тесную связь между оптимизмом и высоким уровнем продаж и эффективностью торговцев, между оптимизмом и продвижением на работе, а также между оптимизмом и зарплатой [25].

Чип Конли — прекрасный пример человека, который понимает, что создает свою действительность. Он — стопроцентный оптимист и в совершенстве умеет воплощать идеи в жизнь. В 25 лет он начал составлять свой бизнес-план для предприятия, которое стало уникальной и успешной гостиничной компанией. Он рассказывает о том, как начинал: «В этой идее не было ничего разумного... Я никогда до этого не работал в гостинице. Мой предпринимательский опыт ограничивался торговлей детскими бутылочками, наполненными алкоголем, на футбольных играх Стэнфорда. У меня не было денег» [26].

Еще не зная, каким бизнесом он будет заниматься, Чип назвал свою компанию *Joie de Vivre* (в переводе с французского — «радость жизни»). В первоначальном бизнес-плане он смело поставил себе цель открыть десять

гостиниц к десятой годовщине компании. Он ошибся. Гостиниц оказалось тринадцать!

Он придумал уникальный тип гостиницы. Как он говорит, «приезжая в гости к друзьям, всегда страдаешь от отсутствия развлекательных гостиниц в городе. Моей целью было создать компанию с модной концепцией гостиницы, которая привлекала бы молодых клиентов — таких, как я» [27]. Конечно, как это происходит с большинством шаманов, все считали его безумцем. Но у него было видение и страсть, и он не позволил чужому мнению сбить его с пути.

Чип сосредоточился на привлечении рынка развлечений к своему первому отелю, Phoenix — заново отделанной гостинице с почасовой оплатой и бассейном. Благодаря «удаче», через два дня после торжественного открытия 60-футовый розовый автобус остановился на парковке гостиницы, и из него выпорхнула Бренда Ли, поп-звезда 1950-х. Ее группа должна была проехать через Сан-Франциско, но не забронировала себе гостиницу. Чип ухватился за возможность поговорить с ней и культовой фигурой фолка Арло Гутри, которого Бренда привезла с собой, о том, какой, по их мнению, должна быть гостиница. Он стремился стать крупнейшим в мире владельцем гостиниц для звезд рок-н-ролла.

Один из важнейших уроков, которые Чип вынес из своего опыта, гласит: если вы собираетесь воплощать в жизнь то, чего никогда еще не было, лучший способ конкурировать с «гигантами» — нишевой маркетинг и работа над тем, чем вы страстно увлечены. Чип понял, что большинство гостиниц с презрением относятся к исполнителям рок-н-ролла, и решил создать место, где бы их уважали. Для этого он нанял персонал не с традиционным гостиничным образованием, а из студий звукозаписи и концертных площадок, то есть тех людей, которые восхищаются рок-музыкантами и жертвуют всем, чтобы быть рядом с ними.

Phoenix добилась невероятного успеха, ее коэффициент заполненности превышал средний уровень по Сан-Франциско [28].

Лидер-бунтарь должен быть визионером и уметь представлять себе то, чего на сегодняшний день не существует. Я мечтал о грандиозных вечеринках и чувстве всеобщего праздника, который мы могли бы устроить у бассейна, не обращая никакого внимания на потенциальный гостиничный рынок. Я не проводил никаких фокус-групп или предварительных исследований. Я просто знал, что создаю нишевой товар, который мои конкуренты никогда не смогут скопировать [29].

Чип Конли практикует теорию воплощения, которую я называю «Поле чудес». В фильме «Поле чудес» (*Field of Dreams*) рассказывается о фермере из штата Айова, Рее Кинселла, который слышит голос со своего кукурузного поля: «Если построишь его, он придет». Рей толкует это послание как призыв построить бейсбольную площадку на ферме, веря в то, что, если он справит-

ся, Джо Джексон по прозвищу Босоногий сможет прийти и вновь сыграть в бейсбол. Джо был членом печально известной команды Black Sox, которой якобы заплатили за исход чемпионата США в 1919 году. После этого команду навсегда отстранили от игр. Рея поддерживает его семья, но жители города думают, что он сошел с ума, и сторонятся его. Рей верит в свою мечту и перекапывает свое кукурузное поле, чтобы построить площадку для игры в бейсбол. Не буду рассказывать, чем все закончилось, но когда Рей «построит его» или создаст «Поле чудес», исполнится не одна мечта.

Чип Конли верил в свою мечту. Он построил гостиницу для рок-музыкантов, и они пришли. Вера в себя и в свое видение — ключевые элементы макроподхода к воплощению.

Теперь давайте рассмотрим микроподход, который включает три навыка: замысел, утверждение и визуализацию, конкретные действия.

Замысел

Уэйн Дайер, автор бестселлера «Сила замысла: как со-творить свой мир по-своему» (*The Power of Intention: Learning to Co-create Your World Your Way*) [30], говорит, что отошел от традиционного определения замысла к более духовному взгляду на его силу в нашей жизни. Многие годы он считал замысел «мощной целью, подкрепленной решимостью добиться желаемого результата. Люди, влекомые замыслом, обладают сильной волей, которая не позволит ничему помешать выполнению их желаний» [31]. Многие годы Дайер говорил о замысле именно в таком ключе, придерживаясь этого мнения и в жизни. Все изменилось, когда он готовился к операции на сердце после перенесенного инсульта. Он читал книгу Карлоса Кастанеда «Активная сторона бесконечности» (*The Active Side of Infinity*) и нашел две строчки, которые изменили его жизнь. Кастанеда писал: «Замысел — сила, существующая во Вселенной. Когда маги, питающиеся от Источника, призывают ее, она приходит к ним и выстилает путь к успеху, а это значит, что маги всегда добиваются задуманного» [32].

Дайер понял, что замысел относится не к *действию*, «но к силе, существующей во Вселенной как невидимое энергетическое поле!» [33]. В таком случае замысел — ясное представление о том, что вы намерены воплотить в жизнь, и связь с тем, что Линн МакТаггарт называет «полем». МакТаггарт занимается аналитической журналистикой. Она изучала медицину, когда обнаружила, что постоянно наталкивается на научно обоснованные методы исцеления, противоречащие существующим принципам медицины. Эти исследования рассказывали об основополагающем энергетическом поле, и Линн начала собственное расследование, чтобы выяснить, каковы достижения ведущих ученых, предлагающих альтернативный взгляд на мир. Она пишет:

В течение нескольких десятилетий уважаемые ученые, работающие в разных областях знаний, по всему миру проводили эксперименты, результаты которых опровергают принципы современной биологии и физики. Собранные вместе, эти исследования предлагают нам подробные сведения о центральной организующей силе, управляющей нашими телами и всем космосом.

Исследования дали невероятные результаты. Мы представляем собой вовсе не результат взаимодействия химических элементов, а сгусток энергии. Все живые существа — сгустки энергии в едином для всех энергетическом поле. Это пульсирующее энергетическое поле — центральный двигатель нашей сущности и сознания, альфа и омега нашего существования [34].

МакТаггарт проанализировала современные исследования в таких дисциплинах, как физика, биология, медицина, психология и химия, и в итоге заявила, что существует «нулевое поле». Этот «бурлящий вихрь субатомных частиц, стремительно появляющихся и исчезающих» [35], и является креативной энергией, которую имеет в виду Кастанеда, когда говорит: «Замысел — сила, существующая во Вселенной». Ученые применяют концепцию нулевого поля, чтобы объяснить результаты многочисленных исследований по дистанционной визуализации, электросенсорному восприятию и исцелению на расстоянии. Существование нулевого поля предполагает, что все мы представляем собой взаимосвязанные энергетические частицы, и то, что влияет на одного, влияет и на других. Поэтому наши мысли и намерения обладают намного большей силой, чем мы когда-либо могли представить себе.

В 1970-х годах студентка Принстонского университета, занимающаяся техническими разработками, заинтересовалась некоторыми исследованиями по парапсихологии, проводившимися в Университете Дюка, и предложила провести анализ возможности влиять на генераторы случайных чисел силой мысли. Ее декан, Роберт Ян, сначала отнесся к этому проекту скептически, но она была талантливой студенткой, и он поддержал ее исследования, а когда она окончила университет и отложила в сторону интригующие результаты своего анализа, Ян продолжил изучать эту область. Начиналась компьютерная революция, и он знал, что технология микропроцессоров становится невероятно чувствительной и уязвимой. МакТаггарт сообщает, что «если бы живое сознание действительно могло воздействовать на столь чувствительное оборудование, это значительно повлияло бы на работу оборудования. Малейшее раздражение в квантовом процессе могло бы вызвать значительные отклонения от установленного поведения, малейшее движение направило бы его в совершенно другую сторону» [36].

Ян создал Принстонскую группу исследования инженерных аномалий (PEAR). Все исследования проводились по единому плану. В ранних парапсихологических исследованиях участников отбирали по их ярко выраженной способности интуитивно чувствовать информацию на расстоянии. Благодаря этому исследованию Ян хотел выяснить, присуща ли сила сознательного

замысла всему населению. Генераторы случайных событий, как их стали называть, выдавали серии единиц и нулей.

Каждый участник садился перед машиной и проходил три теста одинаковой длительности. Во время первого теста он должен был заставить машину выдать больше единиц, чем нулей (или больше «высоких», как говорили ученые). Во время второго — мысленно приказывал машине выдать больше нулей, чем единиц (больше «низких»). Во время третьего теста он пытался не оказывать на машину никакого влияния. Этот процесс из трех этапов был призван предотвратить какие-либо нарушения в оборудовании. Машина фиксировала решения оператора [37].

После двенадцати лет исследований и проведения 2,5 млн тестов Ян и его партнер Бренда Данн обнаружили, что «52 % всех тестов прошли согласно плану, и около 60 из 93 операторов успешно оказывали влияние на машины... Пока участники приказывали машине выдавать те или иные цифры, они оказывали на нее какое-либо влияние в течение значительного времени» [38]. Хотя эти цифры кажутся небольшими, когда ожидаемый результат 50:50, статистические шансы подобных результатов — триллион к одному.

Элизабет Тарг многие месяцы изучала силу замысла в исцелении. Она измерила эффект целительной энергии, посланной сорока разными целителями больным СПИДом. «Результат был очевидным. Целители на дальнем расстоянии оказали огромное влияние за физическое и душевное здоровье пациентов. Тарг обнаружила, что не имело значения, какой метод применяли целители, пока намерением было исцелить пациентов. Обращались ли они за помощью к Иисусу, человеку-пауку или собственной бабушке, результат был один и тот же. Всех целителей объединяла способность “не мешать”. Они отдавали себя во власть исцеляющей силы, будто открывали дверь и впускали нечто большее, чем они сами» [39].

Если замысел может повлиять на генератор случайных событий, а молитва и целительная энергия помогают больным СПИДом, представьте себе, как они могут повлиять на нашу жизнь и работу. Какие цели вы ставите перед собой и своей компанией? Или, если Кастанеда прав, говоря о замысле, поставим вопрос иначе: «Каков замысел Источника (или нулевого поля) для вас?» Меня однажды пригласили проконсультировать небольшую группу людей, намеренных создать новую организацию, которая производила бы товары и услуги, поддерживающие духовное начало на работе. Марлоу Хочкисс, координатор группы, начал собрание, попросив каждого из нас медитировать над следующим вопросом: «Что стремится здесь зародиться?» Основным намерением группы было прикоснуться к тому энергетическому полю, которое связывает всех нас, чтобы получить вдохновение для создания значимой и успешной организации.

Замысел может по-разному влиять на нашу жизнь. Работая над этой главой, я просматривала книгу Уэйна Дайера «Замысел» (*Intention*). Он упомянул

книгу Линн МакТаггарт «Поле» (*The Field*), которую я недавно купила. Я внимательно ее читала, когда наткнулась на концепцию «нулевого поля». Прочитав эти слова, я подумала: «Кажется, у меня есть книга с таким названием...» Я пошла в свою библиотеку, но не могла найти нужную книгу. Поэтому я вернулась в кабинет и, прежде чем вернуться к работе, стала поднимать листы бумаги, которые упали за каталожный шкаф. Когда я почти навела порядок, то увидела, что на полу валялась тонкая книга, и потянулась за ней. Оказалось, что это не книга, а журнал *ODE*, со словами «нулевое поле», написанными крупными синими буквами на обложке!

Утверждение и визуализация

Как только вы уяснили свой замысел, вам понадобятся навыки утверждения и визуализации для его воплощения в жизнь. Впервые я услышала об утверждении и визуализации, когда работала менеджером по управлению персоналом в Honeywell. Наш босс пригласил специалиста, чтобы провести тренинг для нашей команды по организационному развитию в рамках программы «Инвестиции в совершенство» (*Investment in Excellence*). Это было в начале 1980-х годов, и курс отличался от всех корпоративных программ, в которых я принимала участие. На самом деле это был курс о силе ума, и он учил нас тому, как важно четко выразить свои намерения и записать позитивные утверждения, связанные с ними. Затем мы должны были ежедневно повторять их и визуализировать нашу цель, как будто она уже успешно достигнута.

Я решила поэкспериментировать с этим процессом и посмотреть, каковы будут результаты. Я записала свои утверждения, как нас учили, и затем занесла их на каталожные карточки. Каждое утро и каждый вечер я настраивала себя на спокойный, медитативный лад и медленно читала их вслух, представляя себе успешное завершение. Одно из моих утверждений было связано с желанием получить лучшее представление о том, что происходит в компании, и больше возможностей. Я представила себе, как «возможность» стучится в мою дверь. Через неделю на меня посыпались предложения о выступлениях, об участии в комитетах, о путешествиях и участии в масштабных проектах. Я была в ужасе! Я испугалась, не знала, что делать, и решила остановиться. Вскоре жизнь вернулась в прежнее русло. Но я убедилась, что этот метод действительно работает. Мне даже пришлось научиться быть острой в своих желаниях!

Шакти Гавейн популяризировала процесс создания утверждения и визуализации в своей книге «Креативная визуализация» (*Creative Visualization*). Она описывает креативную визуализацию как «технику применения своего воображения для создания желаемого» [40]. На самом деле мы занимаемся

этим каждую минуту, но неосознанно. Воображение, согласно Гавейн, — это способность создавать идею или мысленную картину.

Утверждение — очень четкое, положительное определение того, к чему мы стремимся, будто оно уже осуществилось. Гавейн говорит: «Практика утверждений позволяет нам заменить некоторые старые, шаблонные или негативные мысли на более позитивные идеи и концепции. Это мощная техника, которая за короткое время может абсолютно преобразовать наше отношение к жизни и наши ожидания от нее, и таким образом, полностью изменить то, что мы создаем для себя» [41].

В контексте бизнеса мы можем поставить перед собой такую задачу: «Повысить уровень продаж на 10 % к концу года». Если мы хотим преобразовать это в утверждение, вместо того чтобы относить это к будущему, мы придаем высказыванию смысл уже свершившегося факта: «В этом году продажи повысились на 10 %». Однако пока это утверждение совершенно бесплодно. Оно не помогает понять, почему вы хотите увеличить продажи на 10 %, и каковы преимущества этого достижения для вас и вашей организации. А теперь настало время для визуализации.

Представьте себе, что вы почувствуете, когда достигнете цели. Возможно, вы видите себя принимающим похвалу, или награду, или премию. Почувствуйте удовлетворение, волнение или гордость. Мысленно сделайте образ и переживания насколько реальными, насколько это возможно. После создания этого образа и чувств в своем воображении, перепишите свое утверждение, чтобы оно включало в себя больше энергии и содержало более конкретные образы. Например, «Я очень горжусь тем, что в этом году мне удалось увеличить уровень продаж на 10 %, и мне нравятся успешные взаимоотношения, которые я наладил с клиентами».

Если вы будете тратить не больше трех-пяти минут в день на пересмотр этого утверждения и совершенствование визуализации результатов продаж, вы скоро заметите доказательства того, что ваш процесс воплощения действительно работает.

Персонал магазина подарков Kripalu в Kripalu Center, духовном центре в Беркшире, практикует утверждение и визуализацию каждый день, всей группой, до открытия магазина. Они называют это «медитацией изобилия», в которой представляют себе довольных клиентов, с радостью покупающих товары в магазине. Один из сотрудников сказал мне, что средний уровень продаж на каждого человека, который заходит к ним, оценивается в 80 долларов. Я рассмеялась, потому что сама только что потратила 84 доллара, хотя намеревалась только посмотреть!

Молитва тоже может быть формой утверждения и визуализации. Грегг Браден, бывший эксперт по наукам, изучающим землю, и разработчик компьютерных систем, пишет о том, как наука и духовность объединяются в не-

религиозной форме молитвы, завещанной нам ветхозаветным пророком Исайей. Грегг считает, что молитва — единение мысли, чувств и эмоций и «представляет собой возможность говорить на языке перемен словом и телом» [42]. Он говорит о необходимости перемен в сознании, чтобы молитва оказалась успешной. «Не просить о том, чтобы молитва принесла конкретные результаты, а признать свою роль как активных участников сотворения и благодарить за то, что создали. Видим ли мы результаты сразу же или гораздо позже, мы с благодарностью признаем, что наша молитва была услышана. Теперь наше обращение становится утвердительной молитвой благодарения, поддерживая наше творение, позволяя ему раскрыть весь свой потенциал» [43].

Роберт Уимет, председатель O.C.V. Holding, о котором мы говорили в главе 3, верит, что в молитве не следует ни о чем просить Бога, а надо лишь благодарить Его. Он говорит: «Господу это не нравится!» В Ouimet-Tomasso руководители создали Группу поддержки духовного развития, которая собирается раз в месяц с единственной целью — войти в контакт с Трансцендентным. Они не просят о советах или о нуждах — собственных или компании; они просто налаживают связь. Одна из их ключевых ценностей — смиренность, и это прекрасный ее пример.

Большинство из нас не особенно смиренны или доверчивы, и предпочитают использовать более активные методы. Возможно, когда-нибудь многие организации достигнут подобного уровня озарения.

Важный элемент успешного утверждения и визуализации — четко знать, чего вы хотите. Недостаточно сказать, что вы хотите получить повышение или успешно завершить проект. Необходимо визуализировать работу, которой вам нравится заниматься на ожидаемой должности. Представьте себе новое окружение. Почувствуйте положительные эмоции, вызванные новой должностью, или положительные результаты вашего проекта для клиентов. Вообразите себе их улыбающиеся лица, поступающие деньги или увеличение вашего банковского счета. Опять почувствуйте положительные эмоции, сопровождающие успешное завершение проекта. Гавейн и другие также предлагают всегда заканчивать работу над утверждением примерно такой фразой: «Это или нечто лучшее воплотилось в мире для всеобщего блага». Так как мы все умеем творить, создавать то, что делает мир лучше, — наш долг.

Конкретные действия

Я редко вижу данную стадию работы по воплощению идей в жизнь, хотя думаю, что это один из важнейших этапов. Конкретные действия предполагают четкие шаги для реализации вашего замысла, утверждений и визу-

лизации. Впервые я узнала об этой концепции, когда прочитала, как сенои (группа племен, живущая в Малайзии) работают со своими снами. Важнейший вопрос в жизни сенои: «Что тебе снилось прошлой ночью?» Каждое утро за завтраком члены семьи рассказывают о своих снах, семья обсуждает их, и родители и старейшины дают советы о том, как лучше было бы вести себя во сне. Наконец, они рекомендуют, как вести себя в жизни, основываясь на событиях или посланиях сна.

Когда для народа сеноев жизнь была простой и изобильной, им не приходилось тратить много времени на добычу или приготовление пищи, одежды или жилища, и они занимались материальным воплощением своих снов. Это могло быть произведение искусства или нечто, сделанное руками, песня или танец. Если во сне человек ссорился с другим членом племени, старейшины советовали ему сделать что-нибудь своими руками и отнести этому человеку в подарок. Даже управление племенем и совместная деятельность основывались на снах.

Сенои определяют большую часть повседневной деятельности, основываясь на интерпретациях или решениях, принятых на обсуждении совета: так формируется дружба; члены племени воплощают в жизнь проекты, увиденные во сне; они даже решают, когда переселиться на новое место, исходя из услышанного во сне... Весь день в основном занят делами, на которые их вдохновили сны; а ночью все засыпают, чтобы прожить еще один день, продиктованный сновидениями [44].

«Ну и что? — спросите вы. — Это всего лишь примитивное племя, и они не могут найти лучшего применения своему времени». Доктор Гарфилд соглашается с тем, что они, как мы обычно выражаемся, «нецивилизованный народ». Их понятия о цифрах примитивны и ограничены только четырьмя числами: один, два, три и «много». Это аборигены, живущие в джунглях. Гарфилд говорит: «Хотя мы намного превзошли сеноев в любом материальном направлении, они добились большего успеха в других сферах жизни. Они достигли того, к чему мы безрезультатно стремимся. У сеноев мирная культура; любая жесткость — невероятно редкое явление... Они сохраняют этот мир, несмотря на то, что их окружают воинственные соседи; другие племена боятся того, что называют магической силой сеноев» [45].

Больше всего в описании Гарфилда меня поразила психика сеноев. Согласно исследователям, которые посещали сеноев, у них практически отсутствовали проблемы с душевным здоровьем. Как утверждает Гарфилд, у них почти нет чувства собственности по отношению к людям или предметам, возможно, благодаря их уникальному психологическому развитию [46]. Другие антропологи не соглашаются с его открытиями, но этот конфликт мнений — результат того факта, что эта мирная культура могла быть потеряна во время репрессий 1950-х годов, когда многих сеноев удерживали в лагерях,

чтобы они не помогали коммунистам. Многие погибли, а когда через несколько лет их выпустили из заключения и позволили вернуться в джунгли, их культура сильно пострадала [47].

У нас нет научных доказательств того, что, уделяя время воплощению посланий из снов (или из невидимого мира), вы добьетесь положительных результатов, но я верю, что конкретные действия исключительно важны для воплощения идей в жизнь. В 12-шаговых программах помощи алкоголикам, наркоманам и зависимым людям участников призывают «заняться делом, а результат доверить Богу». Молитва безмятежности прекрасно помогает в этом: «Даруй мне душевный покой, чтобы принять то, чего я не могу изменить, мужество, чтобы изменить то, что я могу изменить, и мудрость, чтобы отличать одно от другого». Недостаточно размышлять и представлять себе, как ваша работа или жизнь меняется к лучшему. Необходимо предпринять конкретные действия, чтобы помочь цели или видению реализоваться.

Свой первый опыт в этой области я получила, решив заняться коучингом. У меня не было диплома и необходимой подготовки, но я знала: опираясь на свой опыт по организационному развитию и обучению студентов, я смогу стать хорошим коучем, и была уверена, что эта работа мне понравится. Я решила применить на деле принцип конкретных действий, веря в то, что, если мне удастся создать нечто осязаемое и представляющее собой эту новую услугу, я смогу прикоснуться к «полю» и привлечь идеальных клиентов. На своем компьютере я составила брошюру под названием «Обучение правильным жизненным принципам» (*Right Livelihood Coaching*), сделала несколько копий и положила их в гостиную. Тем вечером у меня дома была назначена встреча с местным отделением группы «Духовное начало на работе», и я не упоминала о брошюрах или коучинге, но несколько человек подошли ко мне на собрании и попросили провести для них занятия. Теперь коучинг — неотделимая часть любой моей работы с корпоративными клиентами, и я всегда предлагаю провести занятия на каждом семинаре, которые веду.

Примерно то же я делаю, когда у меня появляется идея для книги. Я собираю всю имеющуюся информацию на определенную тему, систематизирую ее, оформляю титульный лист, распечатываю и переплетаю листы, чтобы было похоже на книгу. Это конкретные действия для реализации идеи о будущей книге.

Неважно, насколько они просты и незначительны. Важно предпринять какие-либо символические действия, которые демонстрируют ваш замысел, перенести идею или видение из невидимого мира в видимый. «Блестящая идея без действия подобна Марку МакГвайру, играющему в бейсбол без биты!» [48].

Этап 4. Сосредоточенность: способность максимально сконцентрироваться и посвятить все свое внимание действиям, человеку или проекту, обладающим наибольшим значением

Я ничего не смог бы достичь без пунктуальности, порядка и усердия... без решения сосредоточиться только на одном деле.

Чарльз Диккенс

Многофункциональность высоко ценится в сегодняшнем стремительно развивающемся мире, но она не так эффективна, как говорят. Она уместна, когда вам необходимо выполнить несколько повседневных задач. Если они не требуют особого умственного напряжения или высокого качества, возможно, стоит делать их одновременно. Однако многофункциональность может перерасти в пагубную привычку. Мы получаем мощный выплеск адреналина, когда занимаемся несколькими делами одновременно, и убеждаем себя в том, что очень плодотворно работаем. Но настоящего успеха можно достичь только благодаря сосредоточенности, а не многофункциональности.

Сомневаюсь, что какие-либо ведущие новые товары, важные бизнес-стратегии, креативные маркетинговые кампании или инновационные бизнес-процессы создаются человеком, который занимается несколькими задачами одновременно. Наоборот, большинство творческих прорывов достигаются, когда люди погружаются в проблему, задачу или возможность. Проживая эту ситуацию, их мозг всюду выявляет необходимую информацию и важные ресурсы. Даже когда они спят или отдыхают, он продолжает работать. Это феномен «эврики» Архимеда, сделавшего одно из своих открытий, лежа в ванной [49]. Это феномен «человечков» Роберта Льюиса Стивенсона, которые помогли ему во сне.

В 2001 году я посещала курс под названием «Интенсивное развитие лидерских качеств» (LDI), который вели Джон Шерер, Линна Брикерхофф и Патрисия Варли. Это был основательный пятидневный курс, и в числе многих важных знаний, которые я там получила, была концепция посвящения полного внимания тому, что вы делаете. Эта концепция рассматривалась в контексте межличностных отношений, но она относится ко всем нашим занятиям. Большинство из нас продолжает выполнять несколько задач одновременно, когда кто-нибудь приходит к нам в офис, чтобы поговорить. Один

из сотрудников компании-клиента, с которым я занимаюсь, рассказал мне следующее: когда бы он ни зашел в кабинет своего босса, тот сидит спиной к двери и никак не реагирует на то, что к нему кто-то вошел, хотя вошедший стучится и здоровается. Сотрудник садится и ждет, а его босс так и не оборачивается к нему, чтобы заговорить. Поэтому вошедший использует это время, чтобы подумать и сконцентрироваться, а потом встает и уходит, не сказав ни слова. Не самый мотивирующий опыт! В данном случае руководитель полностью занят своей работой, а не сотрудниками. Возможно, лидерам иногда нужно говорить человеку: «Сейчас я не могу уделить вам все свое внимание, потому что сильно занят. Давайте поговорим после обеда». Люди оценят это.

Одна из участниц нашего LDI-курса была директором санатория. Она привела на эту программу весь персонал. Когда стали обсуждать концепцию полного внимания, она поняла, что, наверное, уделяет лишь 50 % внимания каждому, кто заходит в ее офис. Она продолжает просматривать бумаги, не смотрит на человека в надежде на то, что посетитель уйдет, и она сможет вернуться к работе, и никак не поощряет разговор. Ее сотрудники сказали, что к ней невозможно подступиться, и что она кажется незаинтересованной, и поэтому сложно говорить с ней о возможных проблемах или предлагать творческие решения. Она пообещала уделять абсолютное внимание каждому, кто к ней обратится, и позднее ее персонал сообщил о значительном росте командного духа, преданности сотрудников и эффективности решения проблем.

Наш мозг постоянно фильтрует огромное количество сознательно или бессознательно поступающей в него информации. Это задача «ретикулярной активирующей системы», которая отделяет срочную и важную информацию от менее важной. Помните, как вы покупали машину в последний раз? Скорее всего, сразу же после покупки вы заметили, сколько на дороге таких же машин. Ваша ретикулярная активирующая система обращала внимание на то, что стало для вас важно. Шаманы знают, как использовать возможности этой системы, сознательно решая сосредоточиться на том, что они создают. Они обнаружили, что, когда посвящают все свое внимание чему-то одному, начинают замечать невидимые знаки, подсказки и параллели. Это как собирание пазла, когда все больше и больше деталей встают на свои места.

Утверждения и визуализация — очень эффективный способ сознательного использования ретикулярной активирующей системы. Повторяя слова и образы, связанные с тем, что вам нужно создать, вы начинаете замечать людей, книги, программы и другие источники, которые помогают вам реализовать видение. Большинство людей обнаруживают, что, когда они дей-

ствительно занимаются процессом воплощения, выявляются необычные и ценные параллели.

Авторы книги «Куриный бульон для души» (*Chicken Soup for the Soul*) говорят, что сосредоточенность — ключевой фактор для предпринимательского успеха. Они советуют владельцам бизнеса обратить внимание на то, что у них лучше всего получается, и позволить сделать это другим. То же советуют Букингем и Клифтон, утверждая, что надо использовать свои сильные стороны. Кэнфилд, Хэнсен и Хьюитт пишут о Rolling Stones — одной из самых успешных групп в истории, которая во время мирового турне 1994 года заработала 80 млн долларов. Понадобилось 200 человек, чтобы построить гигантскую сцену, и более 20 прицепов, чтобы перевозить ее из одного города в другой. Группа не принимала участия в логистике или установке сцены. Они приезжали в своем лимузине, выходили на сцену и брали инструменты. Они играли два часа, а потом, после последнего хлопка, покидали сцену и садились в ожидающий их лимузин. Они сосредоточивались только на том, что делали лучше всего [50].

Один из инструментов, помогающих сосредоточиться, — записная книжка. Можно назвать ее «книжкой видения», или «книжкой воплощения», или «книжкой креатива», или «книжкой идей». Она должна быть небольшого размера, чтобы легко помещаться в ваш карман, портфель или сумочку. Когда у вас появляется мысль, вдохновение или информация, относящиеся к тому, что вы хотели бы перенести из невидимого мира в материальный, запишите это в свою записную книжку. Так ваша ретикулярная активирующая система узнает, какие мысли или информация важны, и часть вашего мозга начнет обращать внимание на все, что относится к делу.

Каждое лето я езжу на Неделю акустической музыки в Нью-Хемпшир, чтобы окунуться в музыку и творческий процесс сочинения песен. Один из моих инструкторов, Пит Кеннеди, посоветовал нам завести записную книжку для песен. У него разработана целая структура, с разделами для любимых слов, интересных фраз, оригинальных образов, необычных имен для героев песен, возможных названий песен, интересных рифм и т. д. У меня появляется много идей для песен на концертах и в то время, когда я управляю автомобилем. Моя записная книжка умещается в сумочку, и я могу брать ее с собой и записывать идеи, как только они приходят мне в голову. Благодаря этому их становится больше.

Кэнфилд, Хэнсен и Хьюитт утверждают, что мозг мыслит образами, поэтому советуют создать книжку образов целей в качестве еще одного инструмента. Можно купить большой фотоальбом и собирать фотографии, брошюры или другие материалы, которые создают образ желаемого результата [51]. У Гавейн есть схожий метод под названием «Карта сокровищ»: смысл в том, чтобы создать коллаж из фотографий, связанных с вашими целями или видением,

и повесить его туда, где вы будете видеть его постоянно [52]. Эти инструменты помогают сосредоточиваться на том, что вы хотите создать, и не заострять внимание на преградах или циничном отношении к вашей деятельности.

Джозеф Яворски и Отто Шармер брали интервью у предпринимателей и просили их описать важнейшие аспекты пути к успеху. Особенно они хотели узнать, почему предприниматели, несмотря на все превратности судьбы, не отступали от задуманного. Как им удавалось удержать сосредоточенность? «Все ответили, что нечто заставляло их продолжать, и они просто не могли поступить иначе» [53]. Авторы называют подобный тип ответа «покорность цели», то есть «ключ к деятельности, основанной на глубинных намерениях человека, согласованных с более общими задачами» [54].

Психолог Михали Шикшентмихали называет это «поток», который определяется как «состояние, когда люди настолько вовлечены в деятельность, что ничто другое не имеет для них значения; подобный опыт приносит им столько радости, что они готовы многим пожертвовать ради него, просто чтобы делать это» [55]. В поисках оптимального опыта он обнаружил, что любая энергия «потока» имеет следующие общие черты: «Она дает ощущение открытия, творческое чувство перехода в новую действительность. Она подталкивает к большим достижениям и ведет к такому уровню сознания, о котором человек раньше не мог и мечтать. Короче говоря, она трансформирует личность, делая ее более сложной. В этом росте личности лежит ключ к энергии потока» [56].

Отдавая все свое внимание тому, что хочешь воплотить в жизнь, получаешь одновременно и удовлетворение, и развитие.

Этап 5. Оценка: способность ценить других, видеть их уникальность и выявлять их лучшие качества

Пятая стадия развития качеств шамана — оценка. На этом этапе шаманы развивают свою способность ценить свою уникальность, воздавать должное уникальности других и принимать дары, сокрытые в любой ситуации. Шаманы обладают аурой открытости и принятия, и это привлекает людей. Есть четыре основные способности, которые можно развить в себе на этой стадии:

- 1) мультикультурные навыки;
- 2) навыки объединения;
- 3) навык оценочного исследования;
- 4) навык благословения.

Мультикультурные навыки

У шаманов, как правило, сильно развиты мультикультурные навыки. Путешествуя между разными мирами, они научились владеть несколькими языками, то есть могут понимать нюансы разных миров или культур. Шаманы знают, как различать еле уловимые сигналы тела и речи, отличающиеся от их собственных. Они уделяют внимание людям, которые на них не похожи, и наделены открытым, дружелюбным любопытством к представителям других культур. Они преодолевают преграды и выступают в роли «переводчиков». Они ищут точки соприкосновения, а не различия, и хотят больше узнать о мировоззрении окружающих.

Большую часть своей карьеры моя подруга Шэрон занималась информационными технологиями. Она работает на крупном предприятии в Коннектикуте и считается хорошим специалистом. Но Шэрон — шаман, и она чувствовала себя как в ловушке, поскольку могла работать только в этой области. Ей нравятся технологии, но она очень интересуется людьми, и захотела заниматься управлением персонала, поэтому она вернулась в колледж, чтобы получить степень магистра бизнеса со специализацией на управлении персоналом.

Компания не хотела, чтобы Шэрон переходила на другую должность, — ей сложно было найти замену. К счастью, когда она окончила колледж, предприятие решило развивать газовый бизнес и открыть филиал, и Шэрон увидела в этом возможность занять должность в качестве менеджера по управлению персоналом. Одной из вакансий была позиция руководителя по управлению знаниями, и эта должность была словно специально создана для такого шамана, как Шэрон. Она знала, как построить информационную систему, которая помогла бы организации выгодно использовать знания своих сотрудников. Кроме того, ей было известно, какой тренинг, лидерское развитие, организационное развитие и систему вознаграждений необходимо ввести, чтобы повысить уровень компетенции внутри компании.

Шэрон могла разъяснить проблемы и потребности отдела управления персоналом сотрудникам, занимающимся информационными технологиями, и объяснить технологические аспекты менеджерам своего отдела. Она знала язык и образ мыслей обоих направлений и могла выстроить мост между группами. Благодаря многолетнему опыту управления, она навела мосты между высшим руководством и другими уровнями менеджмента.

Как она научилась этим мультикультурным навыкам? В юности Шэрон поняла, что она — лесбиянка, и довольно легко приняла это. Однако ее семья и друзья в старших классах не были бы так толерантны, если бы знали о ее сексуальной ориентации. Поэтому она научилась скрывать часть свое-

го естества от посторонних глаз и обращать пристальное внимание на свое окружение, чтобы понять, где безопасно быть собой, а где нет. Ей пришлось приспособиться к доминирующей гетеросексуальной культуре и говорить на ее языке. Это было нелегко, и в итоге Шэрон создала свою внутреннюю творческую жизнь, которая позднее проявилась в прекрасной поэзии и невероятно креативных фотографиях.

Что касается внешних проявлений жизни, то Шэрон стала заниматься спортом и до сегодняшнего дня остается активной спортсменкой. Она научилась быть женщиной в мире мужчин, и это помогло ей в корпоративной жизни. У нее было тяжелое детство, но Шэрон научилась ценить дары и возможности еще в юные годы. Она знала, каково быть изгоем, поэтому понимает всех, кого можно назвать «другими» в этом мире. Благодаря этому ей прекрасно удается наводить мосты.

Как мы упоминали ранее, большинство шаманов обладают суровым жизненным опытом. Они научились быть сверхчувствительными к возможным угрозам их самооценке или физическому здоровью. Они развили способность читать между строк и внимательно слушать не только то, что люди говорят, но и то, что скрывают. Они научились распознавать малейшие изменения в мимике. Самое главное — понять, кому можно доверять.

В молодости шаманы выживают благодаря этому качеству. Многие люди с трудным детством выстроили вокруг себя защитные стены и замкнулись в себе. Лишь немногие из них становятся шаманами, и сложно сказать, почему. Иногда кто-нибудь изменяет их жизнь и выводит из «скорлупы». Иногда они сами себя исцеляют, восстанавливаясь после старой травмы, и стремятся помогать людям с похожими проблемами. Иногда это результат благодати или мистического опыта. Что бы это ни было, оно помогает им не заикливаться на трудностях выживания и посвящать себя чему-то большему.

Недавно, проводя тренинги в Unilever в Арканзасе, я познакомилась с очень талантливой молодой женщиной по имени Таи Боев. Вместе с Джошем Нортрапом она организовала эту программу, и я провела потрясающее время с этими энергичными, творческими и трудолюбивыми молодыми людьми. Полное имя Таи — Таирика. Ее мать родом из Таиланда, там она влюбилась в американского механика. Они поженились и переехали в США, где и родилась Таи. Первая часть ее имени происходит от слова «Таиланд», а вторая — от слова «Америка». Это поистине шаманское имя.

На самом деле мать Таи настоящий шаман. Ей хватило смелости покинуть родину и переехать в неизвестную страну, где она знала только своего мужа. Я рассказала Таи о том, как шаманы живут в двух мирах, объединяя их, но не принадлежа полностью ни одному из них. Таи ответила, что никогда не

думала, каково было ее матери, и что наша беседа помогла лучше понять ее и посочувствовать ей.

Таи — дочь шамана, и ей повезло, потому что она глубоко понимает обе культуры и чувствует, что принадлежит им обеим. Таких людей, как Таи, я называю «новыми людьми, принадлежащими всему миру». Она — дитя мира и, скорее всего, будет чувствовать себя комфортно в любой среде. Это дает ей преимущество перед теми, кто прожил более однообразную жизнь. Таи обязательно станет строителем мостов и переводчиком для людей из разных миров. Возможно, она будет делать это бессознательно, потому что на самом деле занималась этим всю жизнь.

Мой младший внук, Николас Макс Нил, наполовину китаец. Его мама, Кэти, моя невестка, родилась в США, но ее родители иммигрировали из Китая и, хотя живут здесь не один десяток лет, плохо говорят по-английски. Кэти, наоборот, плохо знает китайский и ведет себя как самая настоящая американка. У нее престижная работа в Merrill Lynch, в самом сердце капитализма. У Николаса Макса, как и у Таи Боев, есть возможность стать шаманом благодаря своему мультикультурному происхождению. Мой сын, Шон, компьютерный гений, предприниматель и музыкант, увлекающийся рок-н-ролом. Их дети растут в богатом, сложном и мультикультурном мире. Будущее покоится на плечах этих молодых людей.

Навыки объединения

В своем бестселлере «Переломный момент» (*The Tipping Point*) [57] Малькольм Гледвелл ввел новый термин — «закон меньшинства», чтобы описать влияние небольшого количества людей на увлечения общества. Вспомним знаменитые слова Маргарет Мид: «Никогда не сомневайтесь, что небольшая группа мыслящих людей может изменить мир. В действительности мир меняется только так». Гледвелл называет этих влиятельных людей «проводниками», «умницами» и «продавцами». Сейчас нас интересуют проводники.

Проводники знакомы со многим людьми и находятся в центре взаимодействия между ними. У них потрясающая способность заводить друзей, и они соединяют людей друг с другом. Гледвелл разработал тест, который называл «обзор знакомств», чтобы определить, насколько много у человека знакомых, и один из самых высоких результатов оказался у Роджера Хоркоу — бизнесмена из Далласа. Гледвелл рассказывает, что этот человек, казалось, знал всех на свете:

Хоркоу обладает природным даром завязывать социальные связи. При этом он совершенно не агрессивен. Он не один из тех гиперсоциальных людей, склонных к панибратству, для которых процесс завязывания знакомства сам собой разумеющийся

и глубоко эгоистичный. Скорее, он наблюдатель, обладающий бесстрашием и пронизательностью человека, который предпочитает держаться немного в стороне. Просто ему абсолютно искренне нравятся люди, и он умеет найти такой подход к знакомству и взаимодействию, благодаря которому все проявляют свои лучшие качества [58].

У проводников есть способность свободно общаться со всеми своими знакомыми, в то время как многие из нас, согласно Гледвеллу, стали бы уклоняться от подобных отношений. Проводники существуют в нескольких мирах, но при этом *остаются немного в стороне*. Это позволяет им общаться с разными людьми и в какой-то степени взаимодействовать со всеми.

Для большинства из нас цель знакомства — попытка оценить, хотим ли мы, чтобы этот человек стал нашим другом; мы не думаем, что нам хватит времени или сил, чтобы поддерживать существенные контакты со всеми. В этом Хоркоу отличается от нас. Люди, имена которых он заносит в свою записную книжку или компьютер, — это знакомые, с которыми он может встретиться один-два раза в год, но он не уклоняется от обязательств, которые накладывают подобные знакомства [59].

Кроме того, Гледвелл пишет об актере Робе Стейджере, приводя его в пример как проводника в киноиндустрии, и называет все фильмы, в которых он снимался. Джон Уэйн, например, участвовал в огромном количестве фильмов, но все они, как правило, были вестернами, и у него не было столь разнообразных связей, как у Роба Стейджера.

Роб Стейджер был актером с самыми большими связями в истории, потому что ему удавалось существовать практически во всех мирах, субкультурах, нишах и уровнях, которые может предложить профессия актера.

Именно такими и должны быть проводники. Это люди, с которыми каждый из нас может легко связаться: по той или иной причине они существуют во многих разных мирах, субкультурах и нишах. В случае со Стейджером, конечно, многочисленные связи были результатом его многосторонности как актера, и, по всей вероятности, некоторой доли удачи. Но для большинства проводников их способность объединять многие разные миры присуща именно их личности, это некое сочетание любопытства, уверенности в себе, общительности и энергии [60].

Я не согласна с Гледвеллом, когда он говорит, что способности проводника — неотъемлемые качества чьей-либо личности. Разумеется, эти способности более естественны для некоторых людей, однако это навык (или отношение, или уровень сознания), который можно в себе развить. Шаманы-проводники видят в каждом человеке нечто интересное, и им любопытно узнать о собеседнике как можно больше. Они задают множество вопросов и находят взаимосвязи между людьми.

Если вы хотите развить в себе качества проводника, во-первых, поработайте над собственным чувством взаимосвязанности с миром. Настрой-

те себя на единение. Уделите время созерцательной практике, которая сосредоточивается на нашей взаимосвязи друг с другом и с планетой. Читайте такие книги, как «Единение» (ONE) Ланса Секретана [61] и «Пробуждение всемирного разума» (*The Global Brain Awakens*) Питера Рассела [62]. Кроме того, задавайте вопросы. Проявляйте интерес к окружающим. Ищите связи и помогайте людям обрести друг друга. Будучи шаманом, вы уже обладаете способностью видеть глубинные темы и новые структуры, зарождающиеся в мире. Вы можете использовать эту способность в своих взаимосвязях с людьми.

Проводники отличаются от тех, кто налаживает связи в корыстных целях. У меня есть друг, который звонит мне только тогда, когда остается без работы, чтобы узнать, нет ли каких-либо вакансий. У него обширная сеть знакомств, но он не является для них связующей нитью. Сегодня мне позвонил еще один знакомый, который вспоминает обо мне лишь тогда, когда ему нужна помощь в продвижении его работы. Но он не проводник. После таких звонков я представляю себе этого человека в его офисе, со списком людей, которым надо позвонить. Поговорив со мной отведенные для этого 15 минут, он прощается и звонит следующему, вычеркнув мое имя из списка.

Проводники всегда думают о том, чем могли бы помочь другим. Кто из ваших знакомых мог бы помочь в этой ситуации? Чем они могли бы помочь другому вашему приятелю? Вы всегда готовы представить людям новых знакомых или собрать группу единомышленников, чтобы люди чувствовали это единство. Это совсем другой уровень сознания. Барретт говорит о семи уровнях сознания и о мощной силе преобразования, возникающей, когда мы переключаем внимание с себя и наших эгоистических потребностей на «общее благо, удовлетворяя потребности духа» [63]. Тот, у кого просто много знакомых, сосредоточивается на своих личных потребностях, а проводник — на общем благе.

Оценочное исследование

Теперь рассмотрим процесс под названием *оценочное исследование*. В своей книге «Создавая просвещенные организации» (*Creating Enlightened Organizations*) [64] я рассказывала об оценочном исследовании как об одном из немногочисленных духовных подходов к организационным или системным изменениям. Хотя в литературе на данную тему даются другие определения, этот процесс основан на духовном законе притяжения: «То, чему вы уделяете энергию, развивается».

Как правило, в жизни и на работе мы уделяем энергию текущим проблемам. Смотрим, что не работает, и пытаемся это исправить. Впервые я поняла, насколько сильно мы сосредоточены на проблемах, когда участ-

вовала в семинаре по расширению возможностей, который вели Дэвид Гершон и Гейл Строб. Вначале они сказали, что чем больше мы концентрируемся на проблемах и на том, что не работает, тем больше мы будем видеть исключительно проблемы и неполадки. Подобный образ мышления — ориентированность на проблемы. Они назвали его патологией нашей культуры и учили, как перейти «от патологии к видению» [65]. Для меня эта идея — о том, что мы действительно притягиваем в свою жизнь больше проблем, когда концентрируемся на них, — стала радикальной. Это значит, что, обращая внимание на то, что работает, и ценя то, что у нас есть, мы притягиваем больше положительных явлений. Я уже писала об этом в начале главы, когда рассказывала о процессе практического воплощения (манифестации).

Можно сформулировать восемь основных утверждений оценочного исследования.

1. В каждом обществе, организации или группе есть нечто хорошее.
2. То, на чем мы сосредоточиваемся, становится нашей действительностью.
3. Действительность создается в одно мгновение, и существует множество реальностей.
4. Задавая вопросы об организации или группе, вы оказываете то или иное влияние на нее.
5. Люди чувствуют себя увереннее и комфортнее, если берут с собой в путешествие в будущее (в неизвестное) частицу прошлого (известного).
6. Если мы берем с собой частицу прошлого, это должно быть лучше, что нам известно.
7. Важно ценить различия.
8. Язык, которым мы пользуемся, создает нашу действительность [66].

Эта модель выходит за рамки решения проблем и создает дорогу в будущее, основанную на преимуществах прошлого и новых возможностях. Шаманы могут развить в себе умение задавать оценочные вопросы вместо вопросов, ориентированных на проблемы. Модель оценочного исследования состоит из четырех основных стадий:

- 1) оценить лучшее из того, «что есть»;
- 2) представить себе, «что может быть»;
- 3) обсудить, «что должно быть»;
- 4) ввести инновации — то, «что будет» [67].

Мой первый эксперимент с оценочным исследованием произошел на ежемесячном собрании группы «Духовное начало на работе», которое я вела, когда преподавала в Университете Нью-Хейвена. Каждый месяц мы обсуждали разные темы, и на одном собрании я предложила поэкспериментировать с оце-

ночным исследованием. Мы разбились на пары, и участники задавали друг другу два вопроса: «Расскажите мне, когда вы почувствовали гордость за то, что работаете в Университете Нью-Хейвена?» и «Что приносит вам радость в работе?». Участник А задавал эти вопросы участнику Б и делал пометки. Затем они менялись ролями. Когда каждый ответил на вопросы, мы искали общие черты в ответах. Мы обсуждали результаты в группе, и стали очевидны резкие изменения. В целом эта группа была позитивной, но общий моральный дух в университете был крайне низким, и группа стала неким убежищем для многих. После нашей дискуссии люди вспомнили, что действительно важно для них в данной организации, и это вдохновило их на идеи о том, как развивать культуру университета, основываясь на преимуществах прошлого.

Недавно вместе с одним из своих коллег, Тедом Генри, я работала в маркетинговой и дистрибьюторской компании с очень высокой текучкой кадров и низким уровнем доверия и лояльности. Мы работали с двумя высшими уровнями менеджмента и встретились с командой исполнительных директоров, чтобы обсудить, как они могут поддержать менеджеров и помочь им изменить культуру компании. К сожалению, хотя мы планировали использовать оценочное исследование в работе с этой организацией, мы попали в ловушку обсуждения слабых сторон команды, вместо того чтобы сфокусироваться на ее преимуществах. Мы отметили, что команда топ-менеджеров не придерживается единой философии, так как одна ее часть ориентирована на клиентов, а другая — исключительно на итоговый результат. Мы сказали им, что они должны стать более цельной командой, общаться со своими непосредственными подчиненными и активнее поддерживать их. Мы анализировали слабые места, и неудивительно, что некоторым стало не по себе, и они заняли оборонительную позицию. Несколько человек покинули собрание, чтобы посетить другую встречу, и все закончилось не очень удачно.

Встретившись с этими топ-менеджерами в следующий раз, мы применили подход оценочного исследования и попросили их рассказать о сильных сторонах команды и о том, что им удалось сделать, чтобы поддержать культурные изменения, которые им хотелось бы видеть в организации. Хотя один человек явно был настроен цинично по отношению к этим «эмоциональным» вопросам, каждый смог сказать что-то позитивное, и энергетика на собрании была абсолютно иной. Через несколько дней топ-менеджеры собрались, чтобы подробнее обсудить свои ценности и выяснить, как они могут поддержать развитие сотрудников компании, и это собрание было крайне успешным. Один из вице-президентов сказал мне, что впервые они так плодотворно поработали вместе и поняли, что у них гораздо больше общих ценностей, чем они думали.

Навык благословения

Четвертый оценочный навык — навык благословения. Я узнала о силе благословения, прочитав книгу «Тайное путешествие» (*The Hidden Journey*) Эндрю Харви [68]. Эндрю родился в Индии, а образование получил в Великобритании — идеальный опыт для шамана. «Детство он провел в доме, который, будучи по сути христианским, объединял многие веры, был полон мусульман и индейцев, праведных мужчин и женщин, которые посеяли в воображении ребенка семена чудес и святости» [69]. В возрасте девяти лет он покинул свою прекрасную шаманскую среду и отправился в Оксфорд. В 25 лет он стремился убежать из этого «концлагеря разума» и вернуться в Индию. Там в Рождество он встретил Матушку Миеру, и она стала его духовной наставницей.

В своей книге «Тайное путешествие» он рассказывает о мистическом опыте, который получил на ранних этапах духовного развития. Он почувствовал, как его тело наполнилось мягким светом, и услышал голос. Он знал, что это голос Матушки Миеры, его наставницы. Она сказала:

Ты не можешь изменить то, чего не благословил. Ты никогда не сможешь изменить то, чего прежде не принял и не благословил.

Однако многие из нас пытаются изменить свою жизнь, работу или компанию, прежде не благословив их. Что значит «благословить» что-либо? Согласно одному из определений, это значит «сделать святым» [70]. Как обстоят дела у вас на работе? Считается ли вы себя святым, причастным Божественному? Видите ли Божественное в других? Чувствуете ли, как Божественное пронизывает всю компанию?

Я верю, что у любой компании есть душа, состоящая из душ людей, которые здесь работали и работают. На душу организации особое влияние оказывают мечты, видения, раны и темные стороны основателей и нынешних руководителей. Благословить свою компанию — значит увидеть святость ее души, даже если вас не совершенно устраивает то, что там происходит.

Другое определение благословения — просьба о Божественном покровительстве. Работая в компаниях, мы можем молиться за них и визуализировать наиболее эффективные результаты.

Когда я работала менеджером в Honeywell, у нас была группа людей из разных отделов, которые молились за исцеление компании. Мы встречались раз в месяц по телеконференции и обсуждали, что требует исцеления в каждом отделе. Затем мы назначали время, когда сможем посвятить себя молитве или медитации от имени компании. Это была неофициальная группа, и невозможно выяснить, изменили ли наши молитвы что-либо, но нам казалось, что этим стоит заниматься.

Третье определение слова «благословлять» — «уберегать от зла или вреда». Мэри Энн Влахак — банковский менеджер в крупном кредитном союзе в Коннектикуте — практикует викку¹. В ее регулярную практику входит визуализация своего сына, дома, машины и компании, окруженных защитным белым светом. Она читает о них защитительные молитвы. В наши дни корпоративной коррупции и алчности многие люди молятся о том, чтобы защитить от зла или вреда свои рабочие места. Другой важный метод защиты компании от зла — говорить правду, когда вы становитесь его свидетелями. Чрезвычайно важно отстаивать правду и не отворачиваться, видя, что совершается преступление.

Те, кто развивает самосознание, стремятся изменить себя и свою компанию и превратить свой бизнес в инициатора социальных и духовных перемен в мире. Давайте благословлять себя и организации, которые нам хотелось бы изменить. Слишком просто, особенно в наши дни, считать бизнес и компании злыми, бездушными и полными вреда. Но, если Матушка Миера права, мы не сможем ничего изменить, пока:

- не превратим нашу работу в святое место;
- не попросим о Божественном покровительстве для нашей компании;
- не защитим наши организации от зла или вреда.

Как применить этот подход в компании

Мы достигли границ старой парадигмы рациональности и линейности в наших организациях, превратив их в то, что Харви называет «концлагерем разума». Традиционные подходы к решению проблем, кажется, порождают еще больше трудностей. Наши компании и жизнь становятся сложнее. В этой главе мы обсудили четыре стадии развития качеств, которые обычно не поощряются в корпоративном мире: стадий, на которых мы учимся создавать то, чего еще никогда не существовало, перенося идеи из духовного или невидимого мира в материальный или видимый мир.

Каждый этап требует навыков, которые можно развить в себе или укрепить. Можно усовершенствовать свою способность идти на риск и терпеливо переносить неудачи. Организации, которые учатся ценить и поддерживать людей, идущих на риск, будут более инновационными и гибкими. Однажды у меня появилась возможность посетить крупный завод Procter

¹ Викка — неоязыческий культ, разновидность магии, использующая в своей практике силы Природы. — *Примеч. пер.*

& Gamble в Мехупани (Пенсильвания). Там работали 4 тысячи человек, и администрация завода поощряла риск и давала возможность обучения. Согласно политике компании, если вы пробовали нечто новое и терпели неудачу, вас не наказывали, но просили написать, чему вы научились в процессе эксперимента, и разослать этот листок сотрудникам, которым это может быть полезно. Кстати, этот завод формирует команды из 11 человек, хотя достаточно было бы 10, потому что руководство хочет, чтобы у кого-нибудь всегда было время посещать тренинги и собрания команды. Этот завод платит своим сотрудникам больше, чем другие заводы P&G и другие фабрики в этой области. Благодаря своей инновационности и креативу он приносит на 25 % больше прибыли, чем другие заводы компании.

Организации постоянно занимаются воплощением идей в жизнь, производя товары и услуги, но они только начинают понимать силу воплощения, особенно на коллективном уровне. Кроме магазина подарков Kipalu, я никогда не слышала о компании, которая сознательно использует перечисленные нами навыки. Программа Лу Тайс «Инвестиции в совершенство» учит, как это делать, и, возможно, уже можно обнаружить некоторые практические примеры. Вероятно, если и существуют компании, которые используют эти навыки, они держат эту практику в секрете — либо для конкурентного преимущества, либо, если они принадлежат государству, чтобы акционеры не подумали, что они «перешли грань»!

Организации функционируют таким образом, чтобы не дать людям сосредоточиться, требуя, чтобы на все электронные письма, звонки и другие формы общения они отвечали вовремя. Однако некоторые компании экспериментируют с тем, как помочь людям сосредоточиться. Я была на фабрике, которая чистила и доставляла рабочую форму. Генеральный директор настаивал, чтобы в течение первого получаса рабочего дня не было никаких собраний или звонков. Его менеджеры должны были тихо сидеть в своих кабинетах и просто думать или медитировать. Он хотел, чтобы у них было время сосредоточиться на важных вопросах. Другая компания ввела «вечер без собраний», чтобы люди могли сконцентрироваться и выполнить свою работу за это время. Но сосредоточенность — это внутренний настрой, и люди, практикующие созерцательное восприятие, будут эффективнее использовать рабочее время.

Благодаря великолепным работам Дэвида Купперайдера, Сью Аннис Хэммонд и других, у нас стало гораздо больше компаний, применяющих оценочные навыки, особенно оценочное исследование. Самое сложное — перейти от практики решения проблем к оценочному мышлению, от того, что плохо, к тому, «что возможно». Компании, которые умеют это делать, могут открыть у своих сотрудников великолепное творческое начало, страсть и преданность.

Руководство для шаманов

Будучи шаманом, вы, скорее всего, прошли через многие, если не все перечисленные стадии. Теперь, прочитав эту главу, вы лучше сможете оценить уровень своего развития и создать личный план для дальнейшего роста. Используйте анкету из Приложения В, чтобы определить свой уровень на каждом из пяти этапов развития шаманов.

Одна из важнейших задач для вашего роста и душевной гармонии — найти других шаманов. Мы создали он-лайновое общество шаманов на www.edgewalkers.org. Посетите наш веб-сайт для вдохновения, поиска ресурсов и возможности связаться с единомышленниками.



Глава 6

Как добиться успеха в мире мейнстрима, оставаясь шаманом

В этом мире есть свет, исцеляющий дух, и он сильнее любой тьмы, с которой мы можем встретиться. Когда вокруг слишком много страданий и боли, мы перестаем замечать эту силу... А потом этот дух неожиданно проявляется в жизни простых людей, которые слышат его призыв и отвечают на него невероятными делами...

Мать Тереза

Лягушонок Кермит обычно пел: «Нелегко быть зеленым». Шаманы знают, о чем эта песня. Нелегко быть шаманом. Вы видите то, чего не видят другие. Вы чувствуете то, с чем другие категорически не согласны. Если бы люди действительно понимали, о чем вы думаете, они решили бы, что вы сумасшедший. Иногда вам кажется, что они правы. Возможно, вы и есть сумасшедший. Но вы не хотите изменять себе, своим ценностям и видению. Подобно Дон Кихоту, вы будете биться с мельницами. По крайней мере, так вам иногда кажется.

В первой части этой главы мы обратим внимание на индивидуальные аспекты личности и рассмотрим некоторые проблемы, с которыми шаманы обычно встречаются в компаниях, а также подумаем, как с ними справиться. Во второй части главы мы рассмотрим аспекты менеджмента, роль в этом процессе шаманов и других участников.

Как добиваться успеха, будучи шаманом

Как ольшаник и хвойный лес, две культуры сосуществуют в одном пространстве. Одна стремится к смерти и умирает; другая стремится к жизни и рождается. Тайно от глаз человека, смерть одной расчищает, подготавливает и обогащает почву для другой.

Среди хаоса и разрушений приветствуйте появление новой жизни!

Том Бендер (календарь фен-шуй 2004 года)

Приспособиться, не потеряв душу

Шаман — как следопыт, который идет впереди племени, чтобы посмотреть, есть ли за холмом буйволы и не затаились ли на дороге банды грабителей. Когда следопыт рассказывает, что ждет там, впереди, чтобы поверить его словам, племя должно доверять ему и уважать его. Как, подобно этим следопытам, сохранить честность, говорить правду, поделиться своим видением будущего и при этом не стать изгоем?

Когда я впервые начала свою профессиональную деятельность в качестве менеджера по управлению персоналом в Honeywell, мне повезло, и меня отправили на программу лидерского развития в Центр креативного лидерства в Северной Каролине. Во время выполнения одного из упражнений каждого из нас попросили придумать вымышленного человека, обладающего качествами «мирового лидера». Затем мы должны были убедить других членов группы, что наш лидер был лучшим кандидатом на эту должность. Хотя я была единственной женщиной в группе и самым молодым ее членом, мой выбор лидера не помог мне приспособиться к этой группе или приобрести в ней хоть какой-то авторитет. Скоро я стала изгоем. Понимаете, я выбрала образ (назовем его Муг) вождя племени сеноев из Малайзии. У сеноев хорошо развита культура снов, практически нет душевных болезней и преступности. В своем наивном идеализме я подумала, что, если бы нашим мировым лидером был такой человек, мы легко смогли бы создать мир во всем мире.

В подобной ситуации я не была шаманом: я перешла грань. Я зашла слишком далеко для белых менеджеров-мужчин среднего возраста, которые

составляли данную группу. Упражнение проходило в комнате с односторонне прозрачным зеркалом, и психологи наблюдали за нашим поведением. Затем каждый из нас встречался с человеком, которому поручили наблюдать за нами, и он сказал мне, что мои идеи были слишком необычными и идеалистичными. Он проанализировал множество обзоров личностных профилей, которые я создала для этой программы, посмотрел мне в глаза и сказал: «Может быть, вам стоит рассмотреть другие направления работы, кроме корпоративной». В сущности, он сообщил мне: «Вы нам не подходите».

Я была потрясена и опустошена, но верила, что должна выполнить некую миссию в корпоративном мире, и решила найти способ вписаться в существующие рамки, не потеряв при этом свою душу. Я была практически уверена, что потеряла ее, когда работала в Honeywell Defense System в г. Джолиете (Иллинойс). Но в большинстве случаев мне удавалось умерить свои излишне креативные идеи и сконцентрироваться на том, что могли принять мои коллеги. Я столько времени проводила, анализируя альтернативные воззрения, что забыла о доминирующей системе, в которой работала. В итоге мне пришлось научиться наводить мосты между существующей реальностью и другими возможными действительностями, которые я исследовала.

Дэн Рубен — человек, который прекрасно знает, как приспособливаться, не теряя душу. Он работал в Harvard Pilgrim Healthcare в Бостоне в качестве администратора. Духовный мир Дэна связан с заботой о Земле, и его добровольческая работа была направлена на экологические проблемы. В Harvard Pilgrim он видел множество возможностей для улучшения экологической грамотности, но сотрудников это не интересовало. Дэн понял, что, если хочешь построить мост между миром корпоративного материализма и миром экологической устойчивости, надо воззвать к разуму, сердцу и кошельку людей. Он заметил, что ежегодно компания тратит огромное количество бумаги, и сформулировал для себя новые должностные обязанности.

Видя возможность повлиять на состояние окружающей среды, изменив поведение и настрой в Harvard Pilgrim, вдохновившись программами и задачами компании, я составил предложение о должности, нацеленной на разработку и внедрение программ по защите окружающей среды. Я связал это предложение с миссией компании и другими ее целями: сокращение административных расходов (благодаря снижению потребления энергии, воды, бумаги и других материалов и сокращению расходов на утилизацию мусора); решение проблемы недовольства сотрудников, которые хотят работать в компании, более ответственно подходящей к вопросу об охране окружающей среды; удовлетворение многих наших сотрудников и клиентов, которые приветствуют более рациональное использование ресурсов [1].

Подход Дэна заключался в том, чтобы предложить вещи, о которых он ежедневно задумывался, но сделать это, затрагивая вопросы, волновавшие других людей. Он предложил создать общесистемную программу по сокра-

щению расхода бумаги, которая экономит деньги, модернизирует процесс и не нанесет вреда окружающей среде. В своей статье он писал:

Harvard Pilgrim потребляет приблизительно 500 млн листов бумаги в год, на изготовление которой необходимо 50 тысяч деревьев. Согласно моим исследованиям, наше потребление бумаги не только разрушительно для Земли, но также неоправданно дорого и неэффективно. Призываю менеджеров и персонал принять участие в программе по бережному использованию бумаги, обращаясь к их разуму (сократить расходы компании, повысить эффективность), к сердцу (спасти деревья, предотвратить климатические изменения, снизить уровень загрязнения) и к кошельку (помочь организовать премии сотрудникам). При любом удобном случае я провожу связи между нашим образом жизни и последствиями для Земли и ее нынешних и будущих жителей [2].

Эта программа оказалось очень успешной, и Дэн подсчитал, что она сэкономила компании более 6 млн долларов в год.

Главное — найти проекты, отражающие ваши ценности и соответствующие целям компании. Большинство организаций устроены так, что чем лучше вы говорите на языке конечных результатов, тем эффективнее сможете наводить мосты. Однако не забывайте постоянно сверяться со своими ценностями и личными целями. Иногда вам придется идти на компромиссы, вместо удовлетворения своих амбиций. Но, поверьте мне, вы об этом не пожалеете...

Когда я осмеливаюсь быть сильным и использовать свои возможности в соответствии со своим видением, не так уж и важно — страшно мне или нет.

Одре Лорд

Необходимая плата за то, чтобы быть инакомыслящим и авантюристом

Шаманы часто чувствуют себя одинокими, разобщенными и не оцененными в своих организациях. Как правило, компании устроены таким образом, чтобы обеспечить предельно предсказуемое поведение сотрудников, и, хотя руководители говорят, что поддерживают инновации, они нередко их подавляют. Возможно, вам станет легче от того, что это чувство одиночества и разобщенности — часть роли шамана. Как следопыты, о которых мы говорили, вы призваны идти впереди племени, открывая новые пути. Там одиноко, но в этом одиночестве скрыта красота и свобода.

Хотя есть способы, которые помогут вам лучше приспособиться к корпоративной жизни, в глубине души вы понимаете, что никогда не сможете адаптироваться к ней полностью. На самом деле вам этого и не хочется. Будучи шаманом, вы тяготеете к боковым линиям поля, чтобы лучше наблюдать за схемой и ритмом происходящего в компании. Нередко вы чувствуете

парадоксальное сочетание страсти и отстраненности. Вы страстно увлечены своим видением будущего и возможных событий, но чувствуете некое отстранение от самой компании.

Начав работать в Университете Нью-Хейвена, я стремилась жить в согласии со своими духовными ценностями, в особенности с искренностью и честностью. Я много работала, придумывая и проводя курсы, участвовала в каждом комитете, куда меня звали, и в проектах, которые были важны для меня, особенно в тех, которые исследовали тему разнообразия.

Так как духовность очень важна для меня, я должна была быть искренней в этом. Поэтому в 1992 году, когда на эту тему еще никто не писал, я подала заявку на грант университета, чтобы летом провести исследование о духовности на работе. Комитет, выдававший гранты, решал также вопросы по найму кандидатов и продвижению. Я подумала: «Посмотрим, смогу ли я быть здесь собой. Если мне не дадут грант, я пойму, что это место мне не подходит, и найду (с помощью сил Вселенной) другое место, где меня примут такой, какая я есть». К счастью, мне дали грант и поддерживали мои исследования и изучение проблем, входящих в сферу моих интересов, пока я там преподавала.

Одно из учений буддизма говорит о невмешательстве. 12-шаговые программы предлагают «отойти в сторону и позволить действовать Богу». Это помогает признать, что ваша карьера и роль в компании, скорее всего, будут нетрадиционными. Шаманов раздражает, когда их заставляют работать в стандартных рамках. Вероятно, если вы работаете в традиционной компании и не изменяете своей шаманской природе, вас не продвинут ни на одну из высших должностей. Но если вы работаете в компании, которая понимает ценности шаманов, вы сможете достичь всего, что задумаете.

Если ваш босс крайне консервативен, будет трудно рассказать ему о своем видении будущего и заставить его одобрить ваши креативные идеи. Наверное, вы часто будете слышать: «Вам платят не за то, чтобы вы думали. Просто делайте свою работу». Один из способов справиться с таким боссом — сделать акцент на своей компетенции и достижениях.

Ричард Хэкман был одним из моих любимых профессоров в аспирантуре в Йеле. Он делал блестящую, выдающуюся работу, которая была креативной и интересной. Он летал в пилотской кабине, когда изучал культуру People Express Airlines, чтобы получить информацию о движущих силах их команды из первых рук. Он мог пойти выпить с ними после рейса Нью-Йорк — Лондон и продолжать наблюдать за ними. Он развил теорию о роли алкоголя в формировании команд (не думаю, что он опубликовал эти исследования!). На занятиях он всегда ходил в носках и часто прибегал к театральным сценам и игре. Мы быстро выяснили, что он большой любитель шоколадных печений, и стали приносить их в огромном количестве и раскладывать на своих столах, чтобы он мог лакомиться, прохаживаясь по комнате.

Он рассказал нам о концепции «идиосинкратических авансов». Люди получают исключительные авансы, выстраивая доверительные отношения и благодаря своим компетенциям. Чем больше авансов вы получили, тем больше вам простят, если ваше поведение или идеи отличаются от общепринятых. Шаманы должны научиться уделять внимание этому балансу. Если вы недавно работаете в компании или команде, вам, возможно, придется приложить дополнительные усилия, чтобы понять, как построить доверие, прежде чем проявить свою уникальность.

Всегда существует риск того, что шаманы станут изгоями или что их даже вынудят уйти из компании. Некоторые организации настолько противятся рискам и стараются предотвратить так называемые неконтролируемые инновации, что используют своеобразные организационные «антитела» для борьбы с «чуждыми организмами». Если подобное происходит с вами, благословите это учреждение за ясное указание, что вы нужны в другом месте, и найдите себе шаманскую организацию, такую как Joie de Vivre, Ouimet-Tomasso или RMG Search, или станьте шаманом-предпринимателем и создайте инновационную компанию, которая привлечет других шаманов!

Как уравновесить противоречивые требования из разных миров

Шэрон, о которой мы говорили в главе 5, сочетает мир информационных технологий и управления персоналом, и ей всегда приходится удерживать равновесие. Она работает в компании, которая ценит технологии больше людей, поэтому ее порывы все время сдерживают, чтобы она посвящала все свое время работе над технологическими проектами, в то время как Шэрон хотела бы заниматься управлением персоналом. Все эти проекты краткосрочные, но они сводят ее с ума.

Чтобы сохранить душевное равновесие, она старается применять свои ценности и навыки из области управления персоналом в проектах по информационным технологиям. Например, ей удалось установить основные причины, которые приводят к неудачам при внедрении новой технологии:

- пользователи не принимают участия во внедрении;
- пользователи не получают необходимой подготовки;
- системы вознаграждений, признания и продвижения сотрудников не рассчитаны на поддержание новых технологий.

Шэрон удается применить свои навыки из сферы управления персоналом, чтобы внедрение технологических проектов прошло гладко. Когда ее работа в основном сосредоточена на информационных технологиях, она находит время посещать собрания Общества по управлению персоналом,

конференции по этой теме и семинары, которые поддерживают ее интересы в личном развитии и преобразовании. Хотя ей не удастся использовать свои способности к управлению персоналом постоянно, по крайней мере, она чувствует свой профессиональный рост.

Иногда быть строителем мостов, которые связывают разные должностные обязанности, отделы или подразделения компании, означает, что вам приходится посещать больше собраний, писать больше отчетов и уделять больше времени интеграции работы из разных областей. Как будто вы жонглируете большим количеством мячей, чем вам под силу. Если это ваш случай, необходимо посвятить некоторое время определению своих приоритетов. Сложно удержаться от того, чтобы не погрязнуть в деталях работы, связанной с разными должностными обязанностями. Вы любите изучать новые области. Но если вы увязли в деталях, необходимо отойти в сторону и взглянуть на проект издалека. Ваша задача не в том, чтобы контролировать все мелкие этапы процесса, а в наведении мостов между людьми с разным взглядом на мир и разными языками. Напомните себе, что вы — координатор и переводчик, и вам не нужно прорабатывать все детали для участников проекта. Вы можете помочь им справиться с этим самостоятельно.

И еще один совет о том, как уравновесить конкурирующие требования разных миров. Иногда вам может казаться, что материальный и духовный мир соревнуются за ваше время и энергию, но это всего лишь иллюзия. Вся работа — духовная работа, и все действия — духовные действия. Каждая минута жизни предоставляет возможность существовать в обоих мирах одновременно, потому что они взаимосвязаны. Согласно Кену Уилберу, чем больше времени вы проводите в необычном или медитативном состоянии, тем быстрее развивается ваше сознание, и тем быстрее вы переходите на текущий уровень единого сознания [3]. Я настоятельно рекомендую вам усилить свою созерцательную или медитативную практику: кроме всего прочего, это поможет вам лучше сконцентрироваться среди противоречивых требований и прикоснуться к высшему уровню своего разума.

Несколько лет назад вместе с Андре Делбеком я работала консультантом в рамках аспирантской программы в Мехико, и у меня была возможность прослушать его курс вместе с международными лидерами. Он объяснил, насколько важно иметь внутреннюю жизнь, уделять время созерцанию. Я сидела рядом с Андре за обедом, и мы разговаривали о необходимости духовного начала в жизни и на работе. Я упомянула, что так много работаю над проектами, курсами и статьями на эту тему, что мне сложно найти время для медитации. Он ответил: «Тогда уделяйте медитации в два раза больше времени, чем сейчас». Я удивилась, потому что эти слова были лишены смысла.

Но он сказал, что однажды его духовный наставник сказал ему то же самое, когда у него не хватало времени для молитвы и созерцания. Он обнаружил, что, удвоив время, которое он уделял тогда своей внутренней жизни, он стал более сосредоточенным, вдохновленным и деятельным. Подумайте об этом как об эксперименте и попробуйте сами!

Как обойти правила

Как правило, шаманы быстро водят машину, игнорируют знак «стоп» и переходят дорогу на красный свет, если поблизости нет автомобилей. Они доверяют своим собственным суждениям больше, чем какому-то «Большому брату», который придумывает правила для законопослушного общества. Я не имею в виду преступников: у шаманов очень крепкая система ценностей, и они не склонны нарушать закон. Однако им сложно соблюдать правила и нравится создавать исключения из них. А иногда они обходят правила, бросая вызов системе, которая, казалось бы, вводит эти установки, чтобы помешать качественному выполнению работы.

Раньше я жила на Бренфорд-Ривер, в Коннектикуте, и однажды, прогуливаясь по берегу реки с соседкой, заметила, что вода грязная и коричневая, а не светлая, как обычно. Соседка рассказала, что инженерный корпус СВ углубляет дно реки, чтобы их лодкам легче было подняться по течению к новым докам, которые там строились. Эту тему бурно обсуждали на городском собрании Бренфорда, потому что военный корпус не попросил разрешения на подобные действия. Выполнив 75 % работы, представитель инженерного корпуса СВ отправился в ратушу и подал необходимое прошение о разрешении работ. У города не было другого выбора, кроме как одобрить прошение. Соседка добавила, что один из основных принципов корпуса гласит: «Эффективнее просить прощения, чем ждать разрешения».

Я называю эту установку «принципом инженерного корпуса СВ» и призываю шаманов разумно ее использовать. Вы должны научиться вести бой и знать, когда следует сначала действовать, а потом просить разрешения. Этот принцип наиболее эффективен в области, где вы делаете то, чего раньше никто не делал, и где нет никаких правил. Мой первый босс в Honeywell, Билл ван Хорн, гениально использовал этот принцип. Например, он начал совещание с вице-президентом по управлению персоналом и без предупреждения приводил всю нашу команду, чтобы мы провели презентацию. Или он приглашал управляющего заводом, чтобы тот сказал несколько слов приветствия перед началом тренинга. Когда управляющий завершал свое выступление, он говорил: «Останьтесь с нами еще на несколько минут. У кого-нибудь есть вопросы?» И он превращал подготовленную речь в открытый

диалог. Однажды он проводил собрание нашей команды в Аркосанти¹, необычном поселении, расположенном в пустыне к северу от Феникса. Он пригласил местных жителей на наше собрание, нарушив тем самым повестку дня, однако благодаря этому у нас появилось несколько новаторских идей о возможном сотрудничестве между разработчиками программного обеспечения Honeywell и Аркосанти.

Другой способ обойти правила — предложить провести пробное испытание. Если вы считаете, что некоторые правила мешают креативности, гибкости или обслуживанию клиентов, вы можете предложить протестировать альтернативную систему. Правила сохраняются для большей части компании, но вы просите сделать исключение для вашего отдела или проекта. Если тестирование проходит успешно, у вас появляется весомый аргумент за изменение правил по всей организации.

И, наконец, важно четко определить свои ценности. Если они конфликтуют с правилами или с «тем, как все происходит», не изменяйте своим ценностям, несмотря ни на что.

Несколько лет назад меня пригласили на шоу Опры Уинфри. Она делала программу о «доносчиках», и пригласила четырех из них в свою студию. Основными гостями были Джон и Коллин Суонсон. Их пригласили на шоу в связи с книгой Джона Бирна «Информированное согласие» (*Informed Consent*) [4], чтобы они рассказали о своем опыте «доносительства». У Коллин были имплантанты молочных желез, и она считала, что именно они стали причиной ее изнурительной болезни. В симптомы входили тяжелейшие мигрени, боли в суставах и спине, онемение рук и невероятная усталость. Через имплантанты силикон просачивался в организм, и ей пришлось удалить их. Ее мужем был Джон Суонсон, создатель и куратор этической программы Dow Corning, которая считалась одной из лучших программ в стране. Имплантанты были приобретены у компании Dow Chemical, и это создало тяжелую моральную дилемму для Джона. Он провел внутреннее расследование и пришел к выводу, что компания скрывала информацию о существующих рисках. Как блюститель корпоративной этики, он должен был бороться с жалобами и судебными исками по поводу имплантантов, но после того, что случилось с его женой, он не мог больше следовать корпоративным правилам.

Когда я встретила с ними в 1994 году в зеленой комнате, где проводится шоу Опры Уинфри, Коллин все еще тяжело болела, а Джон страдал от депрессии. Когда он отказался отстаивать невиновность Dow, компания отстранила его от дел. Его перевели в комнату, заполненную ящиками, с не-

¹ Аркосанти — прототип аркологических поселений будущего. Аркология — наука, сочетающая в себя принципы архитектуры и экологии, основана итальянским архитектором-футуристом Паоло Солери. — *Примеч. пер.*

большим столом и без окон. У него было право раньше уйти на пенсию, и он воспользовался им.

Джон заплатил огромную цену за то, что считал правильным. Он был восходящей звездой, и его карьера разрушилась. Но он поступил правильно и вынес неэтичное поведение Dow на всеобщее обозрение. Кроме того, его действия также помогли рассказать людям об опасности имплантантов молочных желез и, возможно, избавили множество женщин от тех проблем, с которыми столкнулась его жена. Когда Опра спросила его, поступил бы он так же, если бы ему пришлось еще раз пройти через это, он уверенно ответил: «Конечно, а как же иначе?»

Жизнь в клетке

Комнаты с перегородками создают тяжелейшую атмосферу для шаманов. На самом деле я не знаю ни одного нормального человека, которому нравится там находиться. Один из моих клиентов работает на предприятии, где такими «клетками» заполнено несколько этажей, и сотрудникам не разрешается приносить семейные фотографии или еще как-либо проявлять свою индивидуальность. На стенах можно повесить только одобренную компанией информацию пропагандистского толка. Когда идешь по этому предприятию, не чувствуешь никаких признаков энергии или жизни. Там очень сложно не заблудиться, потому что все помещения похожи. Возникает чувство, будто находишься внутри некой машины. Компания гордится тем, что работа отлажена четко, как часовой механизм, но тут нет места инновациям.

Дебора Кокс, президент IgniteSpirit! [5], раньше работала в Pitney Bowes менеджером по управлению изменениями. Я встретила с ней, когда она проходила он-лайнный курс MBA, который я вела в рамках программы «Духовное начало на работе» для Университета Нью-Хейвена. С тех пор она стала одной из моих ближайших подруг и часто выполняет роль моего духовного наставника. Кроме того, она мой руководитель по обучению рейки. На нашем он-лайновом курсе Дебора привела примеры того, как она практиковала духовность, работая в Pitney Bowes.

Однажды она рассказала участникам курса о том, что в ее отделе было много конфликтов. Каждый сидел за своей перегородкой, и если кто-нибудь с кем-то ссорился, это слышали все. Конечно, это влияло на рабочую атмосферу. Во время одного подобного инцидента Дебора стала медитировать, чтобы получить совет о том, как снизить напряжение и стресс, и ей пришло в голову поставить на своем компьютере диск с успокаивающей музыкой. Звук мягко путешествовал по всем «ячейкам», и сотрудники, которые ссорились между собой, вдруг прекращали спор и возвращались к работе. Дебора посы-

лала энергию рейки по всему офису, когда чувствовала, что члены ее команды нуждаются в ясности и вдохновении [6].

Пэт Салливан несколько лет исследовала, как люди персонализируют свое рабочее место, чтобы наполнить его смыслом. Она назвала этот проект «Рабочий алтарь» [7] и считает, что все мы, осознанно или бессознательно, создаем на работе священное место. Фотографии любимых людей, дорогие сердцу вещи, религиозные предметы и вдохновляющие высказывания в компьютере — все это примеры того, как мы создаем наш рабочий алтарь. Даже в «ячейках» люди могут найти способ устроить священное место.

В 1992 году у меня появилась возможность посетить AT&T Universal Card Systems сразу после того, как компания получила премию Малькольма Болдриджа за высокое качество. Эта организация ориентировалась на ценности, словесное выражение которых можно было увидеть везде — на баннерах, плакатах, кофейных чашках, ламинированных карточках, закладках и футболках. Это распространено во многих организациях, но здесь впечатляло то, что стоило спросить сотрудника о ценностях компании, как он мог выпалить их одним духом. Все выучили наизусть семь ценностей и могли объяснить, что они значили. Мое внимание привлекли «ячейки» сотрудников.

Каждая ячейка была уникальной и отражала личность работника. У многих сотрудников были коллекции кружочков из разноцветного картона, из которых выстраивались креативные сооружения на стенах «ячейки». Когда я спросила об этом, мне сказали, что каждому сотруднику дали семь таких кружков, и они отражают семь ценностей компании. Если вы видели, что чьи-то действия иллюстрировали одну из ценностей, вы могли дать ему один из своих кружков и сказать, что восхищаетесь тем, как он поддерживает ценности доверия, открытого общения, справедливости, высокого уровня обслуживания и т. д. Люди очень гордились этими знаками, и в лабиринте «ячеек» можно было почувствовать энергию и креатив.

Итак, если вы шаман и оказываетесь в физической тюрьме подобных ячеек, вы можете предпринять и видимые, и невидимые действия, чтобы сделать рабочую атмосферу благоприятствующей креативу и инновациям. Если вы — менеджер, работающий в подобных условиях, я советую вам сделать все возможное, чтобы позволить людям выражать свою индивидуальность. Если они не смогут сделать этого в своих «ячейках», не ждите, что они добьются этого в работе!

Собеседование при приеме работу

Возможность перейти на новую работу, в вашей компании или в другой, связана для шамана с интересными дилеммами. Основной вопрос

для вас и для вашего интервьюера — «Подходим ли мы друг другу?» Однако под этим вопросом вы и интервьюер, скорее всего, подразумеваете разные вещи. Как правило, интервьюера интересуют только ваши навыки и опыт. Вы, в свою очередь, захотите выяснить, насколько эта работа сочетается с вашими жизненными целями и ценностями. Вас меньше заботят навыки и опыт, потому что вы верите в свою способность учиться всему необходимому, чтобы добиться успеха и внести свой вклад. Ваш потенциальный работодатель, скорее всего, сосредоточится на том, чего вы достигли в прошлом, в то время как вы обращаете внимание на то, чего могли бы достичь в будущем.

Лучший способ пройти подобное собеседование — вспомнить о своем навыке наведения мостов. Вы — тот, кто может понять практические бизнес-требования данной должности, увидеть разнообразный потенциал и возможности. Используйте вашу интуицию и способность различать незаметные подсказки, чтобы определить, насколько интервьюер заинтересован в рисках и креативности. Лучше всего оставаться собой и быть профессионалом. Выстройте мост между собой и интервьюером. Покажите ему, что вы понимаете бизнес-требования этой должности и уже думали о том, как их удовлетворить. Кроме того, убедитесь в том, что интервьюер понимает ваши ценности и интересы.

Мэри Энн Влахак, банкир, о которой мы упоминали в главе 5, столкнулась с подобной трудностью, когда решила уйти из Peoples Bank в Коннектикуте. Она отправила свое резюме на должность руководителя отдела маркетинга в местный кредитный союз. Думаю, будет полезно немного рассказать о необычном происхождении Мэри Энн [8].

Ее бабушка родом из Восточной Европы, и Мэри Энн гордится своими цыганскими корнями и необычными шаманскими способностями, которые бабушка передала ей через практику викки — древнюю религию, основанную на силах природы. Еще ребенком Мэри Энн научилась заглядывать в будущее женщин старшего поколения семьи.

Мэри Энн чувствует, что родилась с этой способностью, и что ее семья помогла ей усовершенствовать этот навык. «Моя мама была против “семейной традиции” и строго придерживалась католической веры. Но ее сестра и моя бабушка проводили обряды и научили меня всему. В определенные дни женщины собирались вместе. Как правило, во время обряда надо было взять что-нибудь у земли и сделать с этим что-либо. Я научилась толковать сны и гадать по руке».

Мэри Энн добилась большого успеха в своей профессии. У нее докторская степень, и ее уважают в своей области. Я познакомилась с ней, когда она была одной из студенток на моем аспирантском курсе, и у нас с ней были очень интересные беседы о духовности на работе. В это время *Personnel Journal*

связался со мной по поводу статьи о духовности на работе [9], и я посоветовала взять интервью у Мэри Энн. Она согласилась, но при условии, что журнал не укажет ее имя или место работы, однако, к сожалению, редакция не выполнила ее просьбу. Это доставило Мэри Энн множество неприятностей. Она говорит: «Люди стали сторониться меня. Они боялись меня. Я проработала в компании 18 лет и чувствовала, что заслуживаю повышение, но так и не получила его. Люди говорили: “Вы не такая, как все”».

Тем не менее, когда она проходила собеседование на новую работу в кредитном союзе, она решила, что очень важно, чтобы компания приняла ее такой, какая она есть, и предложила интервьюеру познакомиться с ее прошлым и прочитать статью в *Personnel Journal*. Ее новый босс оказался вполне терпим к способности Мэри Энн «ходить между мирами», и она чувствует, что может быть собой. «На моем рабочем месте вы увидите выражение моих религиозных убеждений, хотя я пытаюсь не афишировать их. Тут есть пентаграммы и небольшой алтарь. В машине у меня — фигурка Будды и кристаллы, а в портфеле — карты Таро». В подобной атмосфере Мэри Энн чувствует себя творческой и цельной личностью и стремится выстроить взаимосвязь между кредитным союзом и местным сообществом, чтобы сделать его жизнь лучше.

Она любит свою работу и чувствует, что это прекрасное место, которое поддерживает ее уникальность. Один из ее любимых проектов — финансовое образование для молодых людей в возрасте от 15 до 18 лет. Ее кредитный союз сотрудничает с Клубом бизнесменов и предоставляет по 25 долларов на учащегося. Мэри Энн говорит, что ее задача — помочь подросткам понять, что для них значат деньги. «Мне за это платят! Раньше, когда я была вице-президентом по маркетинговым исследованиям в гораздо более крупном банке, мне приходилось заниматься этим в свободное время». Честность Мэри Энн, а также ее способности и опыт помогли ей найти подходящую для нее деятельность.

Некоторые люди действительно ходят между мирами, когда хотят найти новую работу и пытаются четко обозначить свои намерения. Они занимаются утверждениями и визуализацией, а затем переходят к конкретным действиям. Книга «Благородная цель» (*Noble Purpose*) Барри Хеерманна [10] — прекрасное руководство, которое помогает людям выяснить, какая работа сможет выразить их «благородную цель», и изобилует разнообразными упражнениями, включая утверждения, визуализацию и воплощение вашего замысла в материальном мире через ведение дневника, искусство и музыку.

Работайте в невидимом мире хотя бы так же усердно, как в видимом.

Если вас уволили...

Если вы — шаман, есть вероятность того, что вас уволят хотя бы один раз за вашу карьеру. Я не имею в виду увольнение из-за упразднения вашей должности. Я говорю о самом болезненном типе увольнения, когда от ваших услуг отказываются, потому что вы больше не нужны компании. Вас могут потихоньку вытолкнуть за дверь, как это произошло с Джоном Суонсоном в Dow Corning или со мной в Honeywell. Именно так обычно поступают с «доносчиками». Компания отнимает у вас полномочия и отправляет вас в небольшой офис в Сибири. Вас могут попросить уйти из-за разногласий с вашим боссом, или из-за личных столкновений, или потому, что вы встали на пути чьих-то амбициозных планов. Это всегда несправедливо, причиняет боль и злит вас.

Если вы попадете в такую ситуацию, полезно вспомнить о своих основных жизненных убеждениях. У каждого из нас есть своя философия и ободряющие слова, которые мы говорим себе в тяжелые моменты. Когда меня лишили возможности выполнять свои обязанности в Honeywell, в душе я почувствовала какое-то странное спокойствие, несмотря на гнев, страх и обиду. Я знала, что все это происходит не случайно, и мне надо поверить, здесь действует гораздо более могущественная сила. Теперь, оглядываясь назад на это событие, я считаю, что та ситуация была одним из важнейших даров в моей жизни. Она помогла мне раскрыть в себе внутреннюю силу, о которой я даже не подозревала, и привела меня к работе, которой я занимаюсь сейчас.

Стив Джобс, создатель компьютеров Apple и генеральный директор Apple и Pixar — один из самых знаменитых шаманов в Силиконовой долине. Когда его уволили из Apple в возрасте 30-ти лет, он отреагировал практически так же. Стив рассказывал об этом в своей речи перед выпускниками Стэнфордского университета в 2005 году. Полный текст этой замечательной речи вы найдете в Приложении Г.

Несколько месяцев я просто не знал, что делать. Я думал, что подвел предыдущее поколение предпринимателей, уронив эстафетную палочку, которую они мне передали. Я встретился с Дэвидом Паккардом и Бобом Нойсом и попытался извиниться за то, что все испортил. О моем провале знали все, и я даже подумывал, не сбежать ли вообще из Силиконовой долины.

Но потом постепенно стало проясняться главное: я все еще любил то, чем занимался. События в Apple никак на это не повлияли. Мне отказали, но я все еще был влюблен в свое дело. И я решил начать все сначала.

Тогда я этого не понимал, но оказалось, что увольнение из Apple было лучшим, что могло со мной произойти. Тяжесть успеха сменилась легкостью, которую испытывает каждый новичок, не уверенный в будущем. Это освободило меня для вступления в один из самых креативных периодов в моей жизни.

В течение следующих пяти лет я основал компании NeXT и Pixar и влюбился в потрясающую женщину, которая впоследствии стала моей женой. Pixar создала первый компьютерный анимационный фильм «История игрушек» (Toy Story) и на сегодняшний день является самой успешной анимационной студией в мире. Благодаря необычайному стечению обстоятельств, Apple купила NeXT. Я вернулся в Apple, и технологии, которые мы разработали в NeXT, легли в основу сегодняшнего возрождения Apple. А у нас с Лорин теперь прекрасная семья.

Я абсолютно уверен, что ничего этого не было бы, если бы меня не уволили из Apple. Это была горькая пилюля, но пациент в ней явно нуждался. Иногда жизнь наносит вам удар. Не теряйте веру. Я убежден: единственное, что поддерживало меня, — это любовь к своей работе. Надо найти то, что любишь. Это касается и работы, и любимых. Работа занимает значительную часть нашей жизни, и единственный способ получить удовлетворение — делать интересную работу, а для этого надо любить то, чем занимаешься. Если вы еще не нашли себя, продолжайте поиски. Не останавливайтесь. Как и во всем, что касается сердца, вы поймете, когда найдете то, что нужно. И, как любые хорошие отношения, они будут становиться все лучше и лучше с каждым годом. Ищите и не отступайте [11].

Основные принципы шаманов

Предлагаю вам некоторые основные принципы, благодаря которым вы сможете добиваться успеха, оставаясь шаманом.

1. Напишите заявление о миссии и ценностях для той работы, которую вы хотели бы выполнять.
2. Читайте профессиональную литературу в тех областях, которые вам незнакомы.
3. Внимательно слушайте, что люди и мир хотят сказать вам.
4. Доверяйте своей интуиции в отношении того, как изменить ситуацию к лучшему.
5. Не забывайте уделять время развитию своей внутренней сущности и обращайтесь внимание на знаки, которые получаете.
6. Шаманы часто бывают очень одиноки. Общайтесь с другими шаманами, чтобы получить поддержку и вдохновение.
7. Выполняйте ежедневную духовную или созерцательную практику.
8. Каждый день или неделю напоминайте себе о своих ценностях.
9. Используйте намерение, утверждение и визуализацию.
10. Предпринимайте конкретные действия, чтобы воплотить идеи в материальном мире.
11. Цените свои уникальные истоки или культурные отличия; считайте их даром.
12. Когда окажетесь в сложной ситуации, не продавайте душу.
13. Изучите свою среду, ценности и нормы вашей организационной культуры. Определите, где проходят границы.

14. Если среда, в которой вы работаете, слишком напоминает вам тюрьму, в первую очередь окажите сопротивление ограничительным правилам и постарайтесь изменить ситуацию. Если это не получится, найдите или создайте новую должность или работу, которая позволит вам в полной мере использовать свои таланты.
15. Всегда помните, что умеете наводить мосты, и найдите способ укрепить связи между собой и теми, у кого другой взгляд на мир.

Пять организационных стилей поведения

До этого момента мы анализировали шаманов как отдельных личностей. Теперь расширим эту концепцию до уровня организаций и рассмотрим идею о шаманской компании. Это компания, которая стремится быть на гребне волны, интересуется зарождающимися тенденциями, поддерживает креатив и инновации, а также развивает духовное начало в людях. Такая организация разрабатывает коллективные методы познания будущего, поощряет идти на риск. Ее руководители знают, как использовать видение, образы и вдохновение, чтобы создать картину желаемого будущего. Сотрудников учат навыкам ее воплощения (манифестации), чтобы они создавали то, чего никогда еще не существовало. Ее культура основана на оценочном исследовании и направлении усилий на преимущества и то, что оказывается эффективным.

В шаманской компании, как и в любой другой, работают самые разные руководители и сотрудники. Но здесь различия ценятся в гораздо большей степени, чем в традиционной организации, просто потому, что шаманы любопытны и всегда хотят знать мнение других людей.

Генеральный директор подобной компании должен обладать сильными качествами шамана. Он должен уметь познавать будущее и сотрудничать с другими, чтобы взять нечто из невидимого пространства и перенести это в материальный мир.

Но не каждый топ-менеджер должен быть шаманом. И, как я отмечала в предыдущих главах, вряд ли нам нужна компания, в которой работают только шаманы. Это то же самое, что руководить целым племенем следопытов. Все станут исследовать неизведанные территории, и никто не сможет находиться дома, чтобы поддерживать очаг и сеять хлеб.

Есть пять разных стилей поведения, которых люди могут придерживаться в компании, и которые определяют, насколько эта организация может быть эффективна. Перечислим эти стили поведения:

- 1) шаманы;
- 2) «хранители огня»;
- 3) «берегущие очаг»;
- 4) «чиновники»;
- 5) «пессимисты».

Мы проанализируем каждый стиль, а затем рассмотрим их применение в организационной культуре и деятельности.

Эти стили поведения рассматриваются по отношению к двум факторам:

- 1) по отношению ко времени;
- 2) по отношению к переменам.

Первый фактор — период между сосредоточенностью на прошлом и вниманием к будущему. Второй фактор — период между неприятием изменений и готовностью к ним (рис. 6.1).

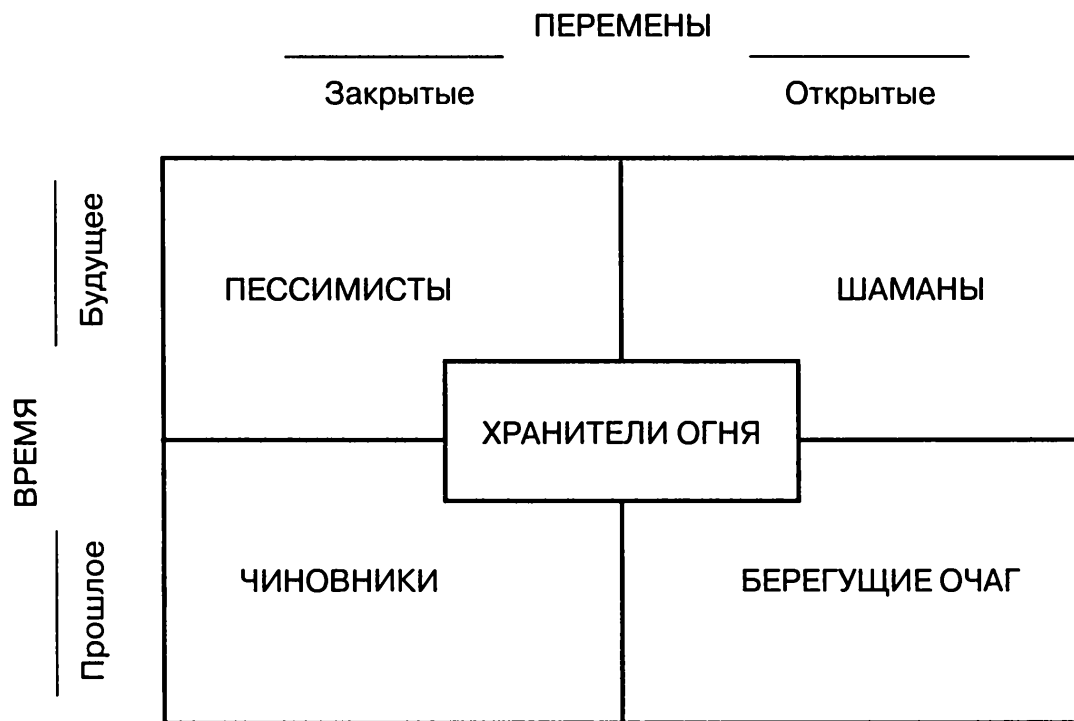


Рис. 6.1. Организационные стили поведения

Шаманы

Шаманы — люди, которые ходят между мирами и обладают способностью наводить мосты между разными мировоззрениями. У них активная

духовная жизнь, но они также хорошо приспособлены и эффективны в повседневном материальном мире. Им присущи пять качеств: самосознание, страсть, честность, видение и жизнерадостность. В процессе роста и развития они усиливают эти качества на следующих пяти этапах развития: умение познавать будущее, умение идти на риск, умение воплощать идеи в жизнь, сосредоточенность и оценка. Шаманы более ориентированы на будущее, чем на прошлое, и иногда могут нарушить традиции и игнорировать то, что было эффективно раньше. Они также открыты переменам и придерживаются философии «Если что-то работает, это все равно можно исправить».

Они неутомимы и всегда ищут новшества и перемены, поэтому ими иногда сложно управлять, особенно традиционному менеджеру. Шаман может уделять больше внимания собственным креативным идеям, чем тому, что необходимо компании.

Вы научите своих детей тому, чему мы научили своих? Что Земля — наша мать? Что происходит с Землей, происходит и с ее сыновьями. Мы знаем, что Земля не принадлежит человеку, но человек принадлежит Земле. Все взаимосвязано, как кровь, которая объединяет нас. Человек не плетет нить жизни, он лишь пряжа в ней. То, что он делает с нитью, происходит и с ним самим.

Вождь Сизэтл

«Хранители огня»

Это люди, которые хранят изначальное видение и ценности компании. Они подобны олимпийцам, несущим огонь и поддерживающим его любой ценой, или хранителям огня в храме, следящим за тем, чтобы священные свечи горели и утром, и днем, и ночью.

Коллинс и Поррас в своем революционном исследовании «Созданный на века» (*Built to Last*) приходят к выводу, что одна из успешных привычек компаний-провидцев — то, что они называют «сохранить основу / стимулировать прогресс» [12]. Они приводят в пример историю о том, как Дон Петерсен, генеральный директор Ford Motor Company, и его команда топ-менеджеров в 1980-х годах внесли значительные перемены в компанию, когда она несла огромные убытки. Петерсен говорил:

Активно обсуждалась последовательность трех Р — люди (people), товары (products) и прибыль (profits). Было решено, что люди должны стоять на первом месте [товары — на втором, а прибыль — на третьем] [13].

Эта команда топ-менеджеров выполняла роль хранителей огня, вдохнувших жизнь в ценности основателя компании Генри Форда, сказавшего в 1916 году:

Не думаю, что нам необходимо получать такую огромную прибыль на наших машинах. Достаточно разумной прибыли, но ее не должно быть слишком много... Я счи-

таю, что лучше продавать большое количество машин по разумной цене. Это позволит множеству желающих купить их и наслаждаться ими, и предоставит большому количеству людей работу и хорошую зарплату. Это — две цели моей жизни [14].

Мне известно только о двух организациях, в которых применяется концепция «хранителей огня». Первая — некоммерческая группа под названием Kripalu Consultant Collaborative (КСС) [15]. Это группа консультантов, инструкторов, коучей и других людей, которые собираются вместе два-три раза в год. Их объединяет интерес к духовности на работе, и они встречаются, чтобы поддержать взаимный духовный и профессиональный рост. Группа назначила своих основателей, Рона и Ренди Нелсонов, и несколько других долгожителей «хранителями огня». Их задача — поддерживать первоначальное видение компании и постоянно изучать, как она может лучше воплотить это видение в жизнь.

Вторая организация — отдел стратегических программ Хегох в Рочестере (Нью-Йорк), который создал первый действительно «зеленый», «безотходный» копир — Document Center 265DC. В течение шести лет компания прошла через серьезные культурные изменения, чтобы поддержать разработку новой серии продукции. Чтобы поддержать расширенное видение культуры, которая в первую очередь обращала внимание на людей, компания создала Совет старейшин, позднее переименованный в Совет хранителей мудрости. Избранный комитет выбирал 16 человек, по два в каждой из восьми функциональных групп. Сначала членами Совета могли стать те, кому не менее 55 лет, а опыт их работы в компании должен был быть не менее 20-ти лет. Позднее Хегох решила, что лучше сделать команду разнообразной, так как большинство сотрудников этого возраста и опыта работы были белыми мужчинами. Члены Совета имели право разработать свой собственный устав.

Члены Совета обязуются действовать с альтруистической позиции, которая превосходит их личные устремления, чтобы мудрость, рожденная в рамках стратегических программ, сохранялась и передавалась из поколения в поколение, оказывая влияние и на сотрудников компании, и на ее продукцию.

Хотя это почетный Совет, не обладающий официальной организационной силой, он воплощает и представляет собой авторитет сотрудников, достигших истинной мудрости и заслуживших глубокое уважение.

Членство добровольное, через выдвижение кандидатуры и выборы [16].

Задачей хранителей мудрости было «измерять температуру» программ по культурным изменениям, служить омбудсменами, при необходимости пресекая бюрократизм и выявляя то, чему мешают развиваться. Вот некоторые из их официальных обязанностей:

- поддерживать компанию мудростью (и в техническом, и в человеческом отношениях);

- следить за тем, чтобы люди и видение продукции отвечали высоким идеалам и стандартам;
- отстаивать благополучие и качество жизни всех сотрудников компании;
- созывать собрание, когда они готовы обсудить важные темы с соответствующими людьми [17].

Многие сотрудники — долгожители в Sikorsky Aircraft — исполняют неофициальную роль «хранителей огня». Хотя они, возможно, никогда не встречались с Игорем Сикорским, они сохраняют его образ живым, рассказывая о нем. К сожалению, большинство людей завершают свои истории такими словами: «Игорь перевернулся бы в гробу, если бы увидел, какой стала его компания». Когда я беседовала с сыном Игоря, Сергеем Сикорским, было очевидно, что он такой же мистик и шаман, как отец, судя по его рассказам и отношению к нему. Сергей поднялся по служебной лестнице и стал вице-президентом по международному маркетингу. Он глубоко уважал ценности своего отца, и то, что он создал компанию, которая воплотила их в жизнь.

После смерти отца и выхода на пенсию Сергей оставался членом совета директоров в качестве консультанта, но со временем увидел, что Sikorsky Aircraft все дальше и дальше отходит от первоначальных ценностей. Это разбило ему сердце, и он сделал все возможное, чтобы изменить ситуацию в компании, но тщетно. Я беседовала с вице-президентом по управлению персоналом о моральных проблемах, которые заметила среди персонала, и предложила пригласить Сергея обратно, чтобы он помог топ-менеджерам вернуться к изначальным ценностям и видению. Он отмахнулся от моего предложения и сказал, что в этом нет необходимости.

Не так давно профсоюз компании завершил ожесточенную забастовку, которая продлилась шесть недель и затронула 4300 сотрудников [18]. Возможно, все могло сложиться иначе, если бы руководители компании больше ценили своих «хранителей огня».

«Хранители огня» сосредоточены на лучших достижениях прошлого и на сохранении основных ценностей компании. В то же время они открыты переменам и стремятся понять, как компания может использовать прежние достижения. Возможно, они не самые активные новаторы, но если они выяснят, что новый товар, услуга или стратегия сочетаются с основными ценностями и с видением основателей, они будут страстно поддерживать перемены.

Подумайте, кто в вашей организации исполняет роль «хранителей огня»? Есть ли они у вас? Как с ними обращаются? Может ли ваша компания использовать преимущества и мудрость, которой они обладают?

*Знать — значит понимать.
 Ты знаешь, ты понимаешь.
 Кому или чему ты служишь в данную минуту?
 Каждый из нас должен кому-то или чему-то служить.
 Кому или чему ты хочешь служить сейчас?
 Нужна смелость, чтобы задать себе этот вопрос.
 Но без смелости ты не сможешь постоянно придерживаться своих ценностей.*

Майя Анджелу

«Берегущие очаг»

Это люди, которые выполняют повседневную работу в компании. Именно они поддерживают домашний очаг, пока шаманы разведывают новые территории. Они следят за тем, чтобы в доме не возникало проблем, очень преданы семейной атмосфере в компании и стремятся создать «дом вдали от дома». «Берегущие очаг» помнят о днях рождения сотрудников и с радостью празднуют знаменательные даты в жизни компании. Они придумывают креативные праздники в честь тех или иных достижений, чтобы собрать всех вместе.

Им нравится работать над постоянным усовершенствованием и, если им предоставят малейший шанс, они выскажут креативные идеи о том, как улучшить рабочий процесс в их области или наладить обслуживание клиентов.

«Берегущие очаг» находятся в центре схемы, изображенной на рис. 6.1. По отношению ко времени они тяготеют к сосредоточенности на настоящем и умеренно открыты изменениям. Эти люди, как правило, довольны своей работой и компанией и не хотят ничего менять, если, конечно, не возникнут идеи о том, как упростить их работу и снизить нагрузку.

Марио Суса и Джанис Тарасевич — менеджеры, с которыми я в настоящее время работаю в качестве коуча в Sennheiser, лидирующей компании по производству аудиооборудования. Оба они глубоко преданы заботе о членах своей команды и делают все возможное, чтобы улучшить условия их работы. Они регулярно собирают свои команды для обзора рабочего процесса, поощрений и поддержки. Отдел Марио обслуживает клиентов, у которых возникают проблемы с купленным оборудованием, и его команда упрощает процесс, чтобы ускорить ремонт возвращенной продукции.

Отдел Джанис принимает заказы и работает с отделом продаж, чтобы убедиться в том, что клиенты получают именно то, что заказывали, и вовремя. Она хочет, чтобы члены ее команды лучше понимали весь процесс продаж, поэтому планирует посылать своих сотрудников вместе с представителями отдела продаж на торговые выставки и ярмарки. Это позволит им наладить более эффективные отношения с людьми, с которыми они обычно общаются только по телефону.

Когда в Sennheiser практически завершился пилотный этап программы, которую мы проводили вместе с компанией, мы попросили добровольцев присоединиться к команде по организации праздника, чтобы устроить праздничный обед. Одним из увлеченных добровольцев был молодой человек по имени Крис Каррьер. Крис — кредитный менеджер компании и, как Марио и Джанис, принимал активное участие в создании позитивной энергии в своей команде. Кроме того, он стремился организовать событие, которое объединило бы топ-менеджеров и руководителей среднего звена, чтобы отпраздновать культурные перемены, которые начинали происходить в Sennheiser. У Криса большой талант по созданию видеопрограмм, и он взял интервью у всех участников программы и двух консультантов (у Теда Генри и у меня). Он записал фрагменты программы и объединил все это в десятиминутном видео, где отмечались наши достижения.

Марио, Джанис и Крис — примеры «берегущих очаг». Кроме того, у них много шаманских качеств, но их нынешняя роль в компании не позволяет им в полной мере проявить эти качества и способности. Как и многие другие «берегущие очаг», они часто проявляют свое шаманство в личной жизни, в других творческих интересах.

Впервые я узнала о потрясающем неиспользованном потенциале креатива сотрудников, когда работала в Honeywell в 1980-х годах, помогая создать команды увлеченных сотрудников. Я писала диссертацию именно на эту тему и взяла интервью у множества менеджеров и сотрудников, непосредственно работающих с клиентами. Оказалось, что у каждого сотрудника завода есть свой небольшой бизнес помимо работы в компании. Это могли быть кровельные работы с частичной занятостью, расчет налогов и даже акционерное инвестирование! Эти сотрудники не испытывали недостатка предпринимательских качеств, но Honeywell не знала, как использовать подобную энергию.

«Берегущие очаг» играют очень важную роль в компании, обеспечивая стабильность и бесперебойную работу системы. В зависимости от климата и культуры организации, эти люди могут перейти к любому другому стилю поведения. Если вы стараетесь создать компанию, нацеленную на ценности и инновации, вам следует помочь «берегущим очаг» стать либо более ориентированными на будущее, подталкивая их к роли шаманов, либо — на прошлое, то есть ближе к «хранителям огня». Часто «берегущие очаг» — это скрытые шаманы или «хранителя огня», и они могут оказаться более склонными к переменам, если их выслушать, поддержать, поощрить и вознаградить.

Неудача в действительно творческой работе не некая механическая неполадка, а отражение неудачи в нашем естестве, подобие живой смерти. Неудивительно, что мы часто выбираем менее уязвимый, более привычный подход, который сводит работу всего лишь к предоставлению определенных услуг. Если можно снизить значимость

работы до простого дела, занимающего наше время, удастся оградить себя от потерь, которые придется пережить, ставя на кон желания собственного сердца.

*Дэвид Уайт. «Переправа через неизведанное море»
(Crossing the Unknown Sea)*

«Чиновники»

В отличие от шаманов, которые встречаются редко, в каждой организации есть «чиновники». Том Браун [19] называет их людьми, которые сдерживают прогресс компании и инновации. Они видят препятствия вместо возможностей, сосредоточены на прошлом вместо будущего, используют ресурсы вместо того, чтобы пополнять их, и ценят дело, а не мечты. Именно они стремятся нанять как можно меньше людей, в отличие от лидеров, которые вовлекают в работу все человечество и планируют расширить предприятие. «Чиновники» тормозят энергию организации и, как правило, перекрывают артерии компании бюрократическими процессами. Они расскажут вам, почему чего-либо нельзя достичь, и будут противиться изменениям, потому что «мы всегда работали так».

«Чиновников» мотивирует прежде всего страх и сила эго. Они не любят риск, потому что боятся потерять то, что у них есть. Они думают, что не могут позволить себе неудачу, и поэтому застывают на месте, страстно борясь за то, чтобы ничто не менялось. Они будут лицемерно превозносить перемены, но любые изъявления о поддержке завершают следующими выражениями.

- Сначала покажите, где вы возьмете деньги...
- Давайте соберем комитет: мне нужен отчет через три месяца.
- Где-нибудь это уже делали?
- Чем вы докажете, что мы добьемся успеха?
- Совет директоров никогда на это не пойдет (или отдел управления персоналом, или менеджмент, или профсоюз, или кто-либо другой, кого можно назвать «плохим парнем»).

Если хотите увидеть «чиновников» в действии, сходите на педагогический совет любого университета. Когда я впервые попала из корпоративного мира в академический, я ужаснулась тому, что увидела на этих собраниях. Стоило кому-то предложить новую программу или курс, система мгновенно приходила в движение, чтобы как можно больше осложнить внедрение программы. Надо было доказать, что для этого курса существует рынок, который не поглотит другие интересные программы. Нужно было показать, что есть, по крайней мере, три человека, которые могут преподавать этот курс (даже если его пока не существует!). Надо было представить рекомендации

по учебникам, а это невозможно, если курс новаторский. На создание и издание учебных пособий уходит два-три года, поэтому если курс действительно актуальный, учебника по нему не существует. Кроме того, требовалось встретиться с представителями любой кафедры, которые могли посчитать, что этот курс каким-либо образом пересекается с их областью деятельности, и получить их одобрение.

Прежде чем вынести предложение на педсовет, следовало получить одобрение от пяти-шести уровней комитетов, а так как некоторые из них собираются раз в месяц или реже, на весь процесс мог уйти целый год. Даже после того как вы прошли через все эти круги ада, вы знали, что на педсовете «чиновники» набросятся на ваше предложение, как коршуны надохлого кролика. Их излюбленная тактика — показать, как они расстроены из-за какой-то незначительной мелочи, и попросить отложить рассмотрение предложения до следующего совета, чтобы вы смогли ответить на их вопросы. На следующем собрании они найдут еще что-нибудь и повторят тот же самый сценарий. Это как смерть от тысячи ран...

Когда в 1990-х годах некоторые шаманы в нашем университете начали изучать он-лайновые курсы, начался самый настоящий кошмар! «Чиновники» собрались вместе и стали настаивать на том, что если нынешний курс будет преподаваться в он-лайновом режиме, следует рассматривать его как абсолютно новый курс и заново пройти все эти круги. Более того, чтобы курс был одобрен, надо было объяснить, как вы собираетесь оценивать студентов в он-лайновых условиях, как вы поймете, что экзамен сдает именно ваша студентка, а не ее лучшая подруга и т. д.

Когда я выразила свое удивление по поводу подобного поведения одному из коллег, он объяснил, что педсовет практически не имеет власти в принятии каких-либо организационных вопросов. Поэтому он держится за малейший оплот власти, который может контролировать, и защищает его любой ценой.

По общему признанию, в университетах гораздо больше бюрократии, чем в большинстве корпораций, но я уверена, что вы видели подобных людей и в корпоративной среде. «Чиновники» — это самопровозглашенные «поборники стабильности». Им противны любые перемены, они хотели бы сохранить статус-кво или, еще лучше, вернуться в прошлое, когда жизнь была проще.

К сожалению, в университетах «чиновниками» практически всегда являются почтенные профессора, и вы практически ничего не можете с ними поделать, разве что закрыть их кафедры, но это часто приводит к судебным искам. Типичный способ сокращения числа «чиновников» в корпоративном мире — программы по досрочному уходу на пенсию. Однако, по иронии судьбы, из-за этих программ вы можете избавиться не только от «чиновни-

ков», но и от «хранителей огня». Они увидят в досрочной пенсии возможность начать свой собственный бизнес, который больше сочетался бы с их ценностями.

«Чиновники» обладают огромным запасом организационной памяти и даже некоторой долей мудрости. Во многих отношениях они подобны хранителям огня, только пессимистическим, озлобленным и циничным. Возможно, когда-то они глубоко верили в видение и ценности организации, а потом их веру и идеалы убили. Поэтому они укрылись в своих защитных панцирях и мечтают вернуться в прошлое. Они стараются воспрепятствовать любой инициативе, которая удаляет их все дальше от их идеализированного прошлого.

Требуются огромные усилия, высокий уровень межличностных способностей и, возможно, даже духовного развития, чтобы справиться с «чиновниками». Если вы стараетесь укрепить шаманскую культуру в компании, скорее всего, вы еще больше напугаете «чиновников», если не найдете способа напрямую бороться с их мотивами. С духовной точки зрения важно помнить, что в каждом человеке есть нечто хорошее; если вы взяли на себя роль сторонника перемен, необходимо найти возможность раскрыть это в ваших «чиновниках».

Программы, которые развивают самосознание, обращены к ценностям и помогают людям обнаружить в себе забытое стремление к служению и высшей цели, могут быть весьма успешными для «чиновников» на низких уровнях компании. Персональный коучинг — либо с профессиональным коучем, либо с компетентным руководителем, — также может помочь «чиновникам» стать более открытыми для перемен, особенно если они увидят, что будут обладать неким влиянием на новое направление.

Но если «чиновниками» являются ваши топ-менеджеры, компания серьезно увязла в болоте. Шаманы и «хранители огня» в конце концов покинут ее, разочаровавшись, а вы останетесь с людьми, которые поддерживают работу механизма, но забыли высшую цель и миссию компании.

*Можно легко простить ребенка, боящегося темноты.
Настоящая трагедия — когда взрослый человек боится света.*

Платон

«Пессимисты»

Он-лайнный словарь Мерриам-Уэбстер дает такое определение слову «пессимисты» (*doomsayer*): «Тот, у кого возникают дурные предчувствия надвигающейся беды» [20]. Они могут тормозить энергию организации даже в большей степени, чем «чиновники». Эти люди не просто «видят стакан наполовину пустым»;

они видят, что «стакан разобьется, вода зальет все вокруг, а я, скорее всего, буду истекать кровью». Они очень обеспокоены по поводу будущего, и всегда прогнозируют наиболее пессимистичный ход событий и готовятся к Судному дню. Или же, объятые страхом, становятся парализованными и беспомощными.

Как правило, «пессимистов» все избегают, потому что они высасывают жизненные силы. Их тянет работать в службе безопасности, в охране окружающей среды, в учете производственных затрат, в аудите и на других должностях, где требуется искать недостатки. Цель подобной работы — предотвратить серьезные проблемы и быстро справиться с кризисом. Многие люди справляются с предотвращением кризисов и борьбой с ними абсолютно спокойно и профессионально. Но «пессимисты» из всего делают трагедию.

Они попадают в порочный круг. Заметив, что может возникнуть проблема, они делают все возможное, чтобы привлечь к этому внимание тех, кто способен с этим справиться. Часто это включает использование сильных эмоций, чтобы выразить свое беспокойство. «Пессимисты», чтобы объяснить свою мысль, склонны все преувеличивать. Поскольку многие вещи кажутся им настоящим кризисом и они стараются сделать из мухи слона, «пессимисты» подобны маленькому мальчику, который постоянно кричал: «Волки!» Люди перестают обращать внимание на их сигналы бедствия, и когда действительно появляется проблема, никто им не верит.

Подобно «чиновникам», «пессимисты» не любят перемен. Но их сопротивление переменам основано на вере в то, что будущее таит в себе угрозу. Согласно их теории, мир — небезопасное место, и надо защищать себя от плохих событий любой ценой. Но, как сказал Джек Джибб, наши мысли создают нашу действительность [21]. Поэтому, если хотя бы что-нибудь идет не так, как надо, они могут сказать: «Видите, я же говорил...» «Пессимисты» всегда игнорируют все хорошее, и, если вы обратите на это их внимание, они скажут: «Что ж, пока нам везет, но подождите еще немного...»

Когда Ди Хок впервые предложил создать карточку VISA, он столкнулся с «чиновниками» и «пессимистами» в банковской сфере. Со временем ему удалось убедить их одобрить эту новую «хаотичную» форму организации, и система кредитных карточек оказалась успешной, — пока не настало время создать международную систему карточек. Был сформирован комитет по международным вопросам, чтобы разработать новую систему, но через два года упорной работы люди обнаружили, что их разногласия только усилились, а не смягчились. Не было никакого логического компромисса, который приняли бы все, особенно «пессимисты».

В Сан-Франциско было проведено собрание, которое должно было принять решение либо довести работу до конца, либо отказаться от дальнейших усилий. Ди избрал подход оценочного исследования, чтобы справиться со страхами и противоборством.

Я отчаялся найти компромисс и начал размышлять об упорном труде последних двух лет и о наших достижениях. Я стал мысленно очищать слои луковицы, чтобы добраться до сути того, что помогло бы такой сложной группе, состоящей из абсолютно разных людей, преодолеть трудности. Трудно было найти решение, но оно оказалось очень простым. В критические моменты все участники группы стремились к успеху, и в эти мгновения были готовы пойти на компромисс. Они не думали о выигрыше или проигрыше, но о более важной цели и концепции сообщества, которое захватило их всех.

Несколько членов команды решили помочь мне, и через час план был готов. Мы облекли наши мысли в самые простые и четкие слова: стремление к успеху, готовность к компромиссу [22].

Эта фраза была переведена на латынь: *stadium ad prosperandum, voluntas in conveniendum*. Для каждого члена комитета были созданы золотые запонки. На одной из них было изображено одно полушарие Земли, а вокруг него выпуклыми буквами написано: *stadium ad prosperandum*. А на второй запонке — другое полушарие и слова *voluntas in conveniendum*.

Комитет собирался днем, и противоречия все больше и больше обострялись, поэтому Ди посоветовал отложить совещание до вечера и запланировать последнее собрание на утро, чтобы прекратить этот проект. Он арендовал частный катер в Fisherman's Wharf, чтобы переплыть залив и остановиться у прекрасного французского ресторана в Сосалито.

После нескольких бутылок вина и замечательного ужина Ди попросили сказать несколько слов в завершение вечера. Он поблагодарил присутствующих за их усилия и вспомнил обо всех трудностях, которые они преодолели. Каждому была преподнесена в подарок небольшая коробочка. Затем Ди сказал:

Хотя мы не сумели воплотить нашу мечту в жизнь, это не поражение. С самого начала было очевидно, что создание столь сложной международной организации недостижимо. Теперь мы знаем, что это невозможно, несмотря на два года упорной работы. Не зная, чем закончится сегодняшнее собрание, мы чувствовали себя обязанными сделать хоть что-либо, что было бы уместно при любом исходе дела [23].

Затем он попросил каждого открыть небольшие красивые коробочки, которые лежали перед ними на столе. Он сказал, что хочет подарить им то, что они могли бы сохранить на всю жизнь как напоминание об этом дне. Это были запонки со словами «стремление к успеху» и готовность к компромиссу». Ди продолжил:

Завтра мы встретимся в последний раз, чтобы завершить этот проект после двух тяжелейших лет работы. Невозможно прийти к согласию. От лица организаторов у нас есть к вам последняя просьба. Наденьте, пожалуйста, эти запонки на завтрашнее собрание. Когда оно завершится, каждый из нас возьмет их с собой как память о том, что мы не смогли объединить мир, потому что нам не хватало стремления к успеху и готовности к компромиссу. Но если каким-то чудесным образом наши разночтения разрешатся к утру, этот подарок будет всю жизнь напоминать нам, что мы смогли объединить мир, благодаря своему стремлению к успеху и готовности к компромиссу [24].

На следующее утро все члены группы надели запонки, и председатель открыл собрание вопросом: «Кто-либо хочет высказаться по поводу отказа от проекта?» Люди, которые изначально играли роль «пессимистов», всю ночь звонили служащим своего банка или членам дирекции, требуя полномочий для того, чтобы достичь соглашения. Через час соглашение было достигнуто по всем вопросам и «стремление к успеху, готовность к компромиссам» стало корпоративным девизом VISA International.

Ди одновременно вдохновил и смутил членов команды, чтобы избавить «пессимистов» от их страха и оборонительной позиции. Он обратился к их представлению о будущем, предложив два разных сценария. Согласно первому, они со стыдом будут вспоминать, что не смогли создать организацию, которая объединила бы банки и клиентов по всему миру. Согласно другому, они с гордостью смогли бы вспоминать о том, что создали систему, которая служит человечеству.

«Пессимистов» очень сложно изменить. Однако, если вы создаете шаманскую организацию, вам придется найти способ справиться с ними: их негативная энергия и страх могут оказаться весьма заразительными. Сделайте все возможное, чтобы помочь им выработать более позитивный взгляд на будущее. Они уже ориентированы на него, но эта ориентация основана на страхе. Если вы поможете «пессимистам» понять, как они создают собственную действительность, вы многого достигнете на пути к их преобразению. Как только они признают, что могут быть и другие взгляды на будущее, вы недалеко от превращения «пессимистов» в «хранителей очага» или в шаманов.

Оценочное исследование — замечательный процесс для того, чтобы раскрыть сознание пессимистов. Им часто очень тяжело изменить образ мыслей, но это возможно. Проводя семинары, я часто включаю в них часовой или двухчасовой поиск видения на природе. Этот опыт может оказаться весьма полезным для «пессимистов». Другие программы, такие как «Благородная цель» или «Единение», также обладают потенциалом помочь им понять, что они могли бы выбрать для себя более позитивное будущее. Как только они поймут это на личностном уровне, они увидят такую возможность и в организационной структуре.

Основные принципы организации

Перечислим некоторые действия, которые вы могли бы предпринять для создания шаманской культуры в вашей компании.

1. Оцените свою компанию в сравнении с другими организациями в данной области. Где вы находитесь: в первых рядах, в толпе или

- отстаеете от них в том, что касается инноваций, креатива и готовности идти на риск?
2. Решите, как менеджерская команда, хотели бы вы подняться выше, чем сейчас.
 3. Оцените нынешний состав шаманов, «хранителей огня», «берегущих очаг», «чиновников» и «пессимистов». Надо ли что-либо изменить, чтобы достичь стратегических и культурных целей? Подробнее об этом — в главе 7.
 4. Оцените достижения шаманских организаций, которые упоминались в этой книге. Посетите их и поговорите с руководителями и ведущими сотрудниками. Выясните, на чем строится деятельность этих компаний. Обсудите полученные знания со своей командой менеджеров и решите, какие шаги следует предпринять.
 5. Организуйте шаманскую группу для обсуждения тех или иных вопросов. Используйте для этого данную книгу. Другие источники: журнал *Fast Company Magazine* и такие книги, как: «Прозрачная революция» (*The Translucent Revolution*) [25], «Благородная цель» (*Noble Purpose*) [26], «Вы готовы к успеху?» (*Are You Ready to Succeed?*) [27], «Создавая организацию, ориентированную на ценности» (*Building a Values Driven Organization*) [28] и «Единение: искусство и практика осознанного управления» (*ONE: The Art and Practice of Conscious Leadership*) [29]. Другая рекомендованная литература представлена в Приложении В.
 6. Изучите работу организаций, получивших международную премию за духовную деятельность на работе. Посетите ежегодную международную конференцию по этой теме, чтобы познакомиться с опытом генеральных директоров и руководителей компаний, которые получили эту награду [30].
 7. Изучите тренинговые программы, практику найма персонала, вознаграждений и другие системы по управлению персоналом, чтобы понять, как можно преобразить «чиновников» и «пессимистов» в «берегущих очаг», «хранителей огня» и шаманов.
 8. Не забывайте, что природа — лучший учитель. Запланируйте поиск видения для своей команды топ-менеджеров, а затем и для всех сотрудников компании.

Ищите дары

Мне вспоминается мультфильм, снятый много лет назад, о маленьком мальчике, который с огромной радостью вычищал конюшню, полную наво-

за. Когда кто-то спросил его, чему он так радуется, тот ответил: «Тут столько дерьма, что где-то точно должен быть пони!»

Иногда быть шаманом значит находиться по уши в дерьме. Это сложный жизненный путь, но он сулит и награды. Всегда волнительно изучать неизведанное и исследовать новые грани. По пути вы встречаете множество интересных людей! Вам никогда не бывает скучно, и никто не скажет, что скучает с вами. Но самое главное, что у вас есть возможность изменить мир к лучшему.

Если вы стараетесь создать шаманскую организацию, полезно знать, как по-разному относятся люди ко времени и к переменам. И, как маленький мальчик в конюшне, необходимо видеть нечто хорошее во всех сотрудниках, даже в «пессимистах». Если вы сосредотачиваетесь на их позитивных качествах и размышляете об их вкладе в компанию, эти преимущества будут расти.

То, что гусеница называет концом света, Создатель зовет бабочкой.

Ричард Бах



Глава 7

Шаманская организация

Мы с нетерпением ждем наступления времени, когда власть любви заменит любовь к власти. Тогда наш мир познает блаженство покоя.

Уильям Глэдстоун

В этом разделе мы рассмотрим, какой может быть шаманская организация. Представьте себе, что ваша компания недавно заключила договор с другим предприятием, которое поможет вашему подразделению разработать новый продукт.

Дорога к главному офису Genesis Systems [1] невероятно красива. Она вьется мимо прекрасных деревьев, следуя изгибам речки, и ручные олени поднимают голову от травы, когда вы проезжаете мимо. Извилистая

дорога идет в гору, и вдруг вы видите перед собой простое, но красивое здание. Оно сделано из стекла, камня и дерева, а на крыше установлены панели с солнечными батареями. Фасад здания гармонирует с округлыми очертаниями горы. Выше вы замечаете ветряную мельницу, а недалеко от водопада — водяное колесо. Вдалеке видны другие большие здания, расположенные на холмах, и вы замечаете, как прекрасно они вписываются в пейзаж.

Вы паркуете машину на нижней парковке, и электрокар на солнечных батареях отвозит вас к главному входу. На лужайке перед зданием несколько человек играют с фрисби, которая летает между ними, но трудно понять, что это такое. Вы успеваете только заметить, что она, казалось бы, летит без всяких усилий, когда кто-то кидает ее. Молодой человек ловко прыгает вверх, ловит этот летающий диск и кидает другому. Огромный золотистый ретривер весело лает и бегаёт между играющими [2].

К входу в здание ведут семь ступенек, и под фирменным знаком Genesis Systems над дверью можно прочесть слова, высеченные на мраморе: «Вселенная вознаграждает нас за то, что мы остаемся самими собой и делаем то, что нам нравится». Как странно, думаете вы, размышляя над смыслом этой фразы. Когда вы подниметесь на последнюю ступеньку, деревянные двери мягко открываются перед вами, и вы слышите спокойную музыку, доносящуюся из фойе. Вас окружают растения, и вам кажется, что вы очутились в оранжерее.

Ваш босс, Гари Уильямс, идет вам навстречу и дружески пожимает руку. Гари — ответственный исполнитель вашего проекта. Вы приехали сюда, чтобы начать сотрудничество с Genesis Systems: ваша организация заключила контракт с этой компанией на использование ее услуг по разработке продукции, чтобы создать новую линию товаров для вашего бизнеса в среде пищевой индустрии. Он ведет вас вглубь круглого четырехэтажного здания и приглашает присесть с ним в беседке, похожей на кафе, в центре внутреннего дворика. Вы видите офисы на каждом этаже и понимаете, что из всех окон, судя по архитектуре здания, должен открываться вид на внешнюю сторону [3].

Речка, протекающая снаружи, переходит в тонкий ручеек, пересекающий все здание с умиротворяющим звуком струящейся воды, ее журчание слышно в кафе. На столе лежит меню, и Гари предлагает принести вам что-нибудь из кофе-бара. Вы просите чашку кофе, а он берет себе сок.

В то время как вы пьете кофе, он рассказывает вам о планах на сегодняшний день: «Сначала вы познакомитесь с Робом Рэббином, вице-президентом по корпоративному сознанию. Все клиенты встречаются с Робом, чтобы он рассказал об основных ценностях компании и о некоторых принятых у нас необычных методах работы. Роб — мистик, и мы доверяем жизненным си-

лам планеты» [4]. Гари добавляет, что мы начнем сотрудничество с нескольких минут молчания, чтобы совместная работа исходила из наших глубинных источников.

«Роб познакомит вас с нашей концепцией “Команда духовной поддержки”, чтобы выяснить, захочет ли ваша компания воспользоваться ей. Эта услуга бесплатная, но мы считаем, что она многое может изменить. Как правило, мы просим двух сотрудников нашей компании и двух — вашей проводить по полчаса в месяц в совместной медитации и молитве. Неважно, где находится каждый из них; они просто договариваются на определенное время, например, на 8 часов утра в первую пятницу месяца, чтобы соединиться с Источником Трансцендентного без всякой специальной задачи. Единственная цель — соединение с ним» [5].

«Затем вы познакомитесь с креативным директором, Соней Борисенков, которая объяснит, как наши разработчики работают с художниками, учениками старших классов, студентами и местными шаманами. Для вашего проекта мы сформируем интегрированную, многофункциональную команду, — объясняет он. — Соня познакомит вас с ней, и мы приступим к творческим, раскрывающим сознание упражнениям, настраивающим нас на тот лад, который поможет нам оказать наилучшие услуги вам и вашей компании».

Он продолжает: «Наконец, в завершение дня вы познакомитесь с нашим экспертом по обратной связи, Биллом Кумаром, который попросит вас поделиться впечатлениями и определит, как мы могли бы усовершенствовать наши услуги в будущем, а также выяснит, научились ли вы чему-либо ценному за этот день. Билл помогает нам рассматривать каждое взаимодействие как позитивную возможность для обучения и роста. Это позволяет поддерживать такую корпоративную культуру, которая привлекает лучшие таланты со всего мира». Затем Гари спрашивает, нет ли у вас вопросов, и вам кажется, что их — целый миллион, но вы не знаете, с чего начать. Он смеется и говорит: «Что же, начните с самого важного вопроса: “Когда же мы приступим к делу?” Я покажу вам нашу компанию по дороге к Робу».

В голове появляется множество мыслей. Вы хотите спросить об архитектуре здания. Ваш ум инженера-разработчика заметил огромное количество деталей, и вы подозреваете, что компания сама обеспечивает себя энергией. Почему здание круглое? Почему люди снаружи играли в разгар рабочего дня? Разве собакам можно здесь находиться? Что означает фраза над главным входом? Почему они решили ввести должность вице-президента по корпоративному сознанию и сформировать команду духовной поддержки?

Проходя мимо некоторых офисов, Гари предлагает заглянуть внутрь и обращает ваше внимание на авторские рисунки на стенах. «В Genesis работает постоянный арт-директор, которого мы наняли в художественной галерее. Мы думаем, что наши сотрудники получают большее вдохновение, если будут

иметь доступ к подлинным авторским работам: они могут выбрать из каталога работы Ван Гога, или Сезанна, или Джорджии О'Киф и взять их из нашей коллекции на три месяца. Затем они могут выбрать новую картину» [6].

Прежде чем зайти в офис Роба, вы заходите в Центр обучения и мудрости. Гари показывает комнаты для тренинга, разных типов и размеров, и выводит вас на минутку во двор. Он показывает на лес и дорожку, ведущую влево. «Вся эта территория, с многовековыми деревьями и землей, священной для первобытных людей, находится под защитой штата. Мы спонсируем регулярные поиски видения для сотрудников компании, которые хотели бы уделить время изучению следующих этапов своей жизни или работы. Мы считаем, что очень важно сохранить близость с природой, и что эта близость дает нам энергию и вдохновение, обеспечивая целостный взгляд на любой процесс разработки продукта, в котором мы участвуем».

Вы говорите ему: «Я всегда хотел отправиться на поиски видения...»

Он отвечает: «Давайте вернемся в Центр обучения и мудрости, и я дам вам один из наших каталогов. Все наши программы бесплатно доступны нашим клиентам и поставщикам. Мы стремимся помочь всем людям, с которыми сотрудничаем, раскрыть их высший потенциал. В действительности, это основная цель нашего бизнеса [7]. А услуги по разработке товаров — способ достичь этой цели».

Возвращаясь в Центр, Гари обращает ваше внимание на отдельное круглое здание неподалеку, соединенное с главным корпусом закрытым переходом. Он говорит: «Это наш Центр помощи семье. Здесь находятся сразу несколько поколений, есть совсем маленькие дети и люди старшего возраста. Многие наши сотрудники входят в так называемое “поколение сэндвича”, когда надо заботиться и о детях, и о престарелых родителях. Мы выяснили, что дети и пожилые люди любят быть вместе. Тут установлены интернет-камеры и средства связи, и сотрудники чувствуют, что их близкие рядом. Многие из них обедают со своей семьей в кафе Центра помощи семье. Мы работаем с 8 до 17 часов. Мы преданы принципу “семья важнее всего”, поэтому выключаем свет в 18 часов и настаиваем на том, чтобы сотрудники отправлялись домой и проводили время со своей семьей» [8].

Гари ведет вас на четвертый этаж и по пути к офису Роба показывает небольшие места для собраний, с креслами, столами, растениями, электронными досками и уголком для кофе. Он рассказывает вам, что компания попросила архитектора спроектировать здание таким образом, чтобы оно было экологическим, самостоятельно снабжало себя энергией, приятным с эстетической точки зрения и удобным для встреч отдельных людей и групп. «Наши исследования показывают, что все это способствует креативу, инновациям и удовлетворению сотрудников», — сообщает он.

Теперь вы пришли к офису Роба, и он не похож ни на один офис, который вы когда-либо видели. Внутри горят свечи и звучит спокойная музыка. На стенах висят африканские маски, флейты ручной работы из Южной Америки и огромное количество натуральных предметов: кусочков дерева, камней и перьев. Роб — высокий, элегантный мужчина, одетый в свободные одежды и сандалии — определенно не деловой стиль! Он пожимает вам руку, и вы чувствуете, что его окружает теплая энергия (или это плод вашего воображения?) [9].

Вы думаете: «Кажется, это приключение будет сильно отличаться от моего предыдущего бизнес-опыта!»

* * *

Как создать шаманскую организацию

Организации представляют собой сообщества людей, и их культура и эффективность основываются на общих ценностях и коллективном сознании членов предприятия. Шаманская культура ценит инновационность, креатив, умение идти на риск, раскрытие человеческого духа и жизнь в соответствии с ценностями стабильности, справедливости, сострадания и радости.

Культуру любой организации создает ее лидер, и это особенно верно для шаманских компаний. Шаманы внутри организации не могут достичь большего, чем позволяет генеральный директор. В шаманской компании должен быть руководитель-шаман, который создает мировоззрение или общее сознание компании.

В этом разделе мы вернемся к модели типов поведения и рассмотрим, как подобрать правильное сочетание сотрудников, чтобы создать шаманскую культуру. Кроме того, здесь предлагаются советы о том, как определить недостатки вашей компании, а также обсуждается, что может случиться, когда люди или организации подходят слишком близко к краю.

Как правильно подобрать сотрудников

В каждой крупной организации работают сотрудники, которые придерживаются одного из пяти типов поведения, рассмотренных в главе 6: шаманы, «хранители огня», «берегущие очаг», «чиновники» и «пессимисты». Если нарисовать график распределения в типичной компании, он будет выглядеть примерно следующим образом (рис. 7.1).

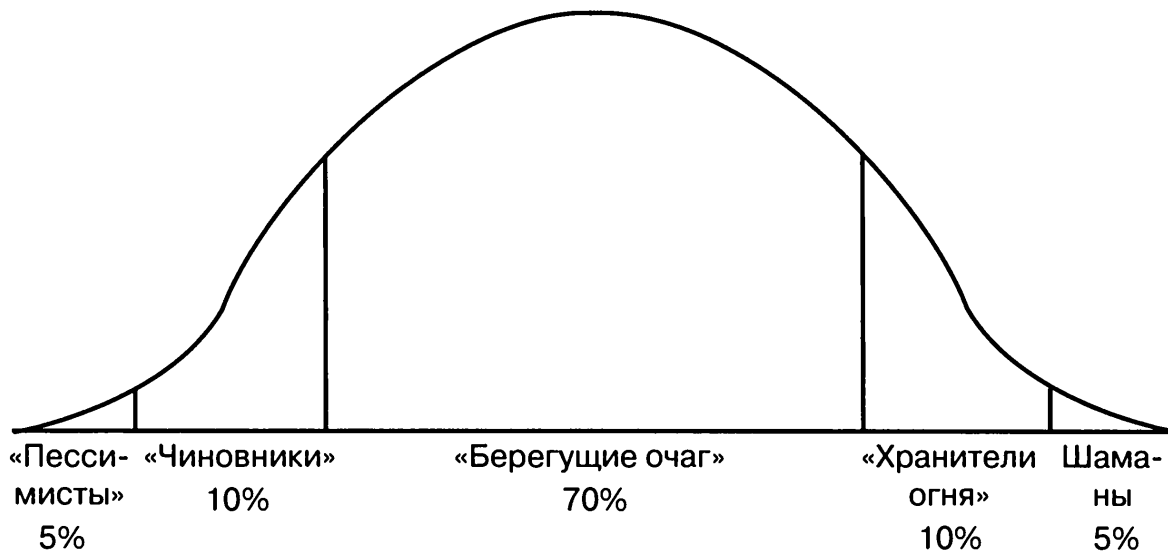


Рис. 7.1. Распределение типов поведения в традиционной компании

Это конкретное сочетание сотрудников говорит об организации, в которой равное количество шаманов и «пессимистов» (по 5%). Как правило, они сводят усилия друг друга на нет и препятствуют компании выйти на более инновационный культурный уровень. В этой организации также равное количество «хранителей огня» и «чиновников» (по 10%), и без сильного управления шаманов они ориентируют компанию на прошлое. «Берегущие очаг» составляют большую часть сотрудников (70%) и сосредотачивают внимание на настоящем, обеспечивая повседневную работу компании.

Такое традиционное распределение эффективно, когда компания действует в сравнительно стабильных условиях с незначительным количеством конкурентов. Однако шаманам будет очень тяжело работать в такой компании: если их креатив и ценности не уважаются и не развиваются, они найдут для себя более динамичное место работы.

Если ваша компания действует в нестабильной среде, которую Питер Вейл называет «вечной белой водой» [10], важно по-другому подобрать сотрудников. Вы работаете в высококонкурентной среде, где технологии постоянно совершенствуются, клиенты меняют свои ценности и требования чуть ли не за ночь, а старые модели прогнозирования будущего больше не действуют. В подобных условиях ваша компания должна быть шаманской, чтобы сосредоточиться на будущем и быстро приспосабливаться к изменениям внутренних и внешних условий.

Способность компании добиваться успеха напрямую связана с соотношением «чиновников», «пессимистов» и шаманов. Слишком большое количество «чиновников» и «пессимистов» может высосать жизненные силы и вдохновение из немногочисленных шаманов. А так как шаманы любят идти

на риск, они заберут все свои хорошие идеи и будут играть в чужой песочнице. Они не станут просто тихо сидеть и превращаться в засохшее дерево.

На рисунке 7.2 представлено иное распределение людей. Как видите, в этой компании вообще нет «пессимистов» и «чиновников». Люди, которые тяжело мирятся с переменами, не смогут работать в шаманской компании, потому что подобная организация не только реагирует на перемены — она их создает. Она вводит новые правила игры и задает темп работы другим компаниям. «Пессимисты» и «чиновники» склонны смотреть на мир с опаской и негативом, и их энергетика будет только тормозить шаманскую компанию.



Рис. 7.2. Распределение типов поведения в шаманской компании

Как я отмечала в главе 6, есть способы помочь «пессимистам» и «чиновникам» выйти за рамки их мировоззрения, предоставив им любую возможность, чтобы они начали смотреть на мир иначе, и присоединились к креативной энергии компании. Здесь могут оказаться полезными некоторые методы развития шаманов, о которых мы говорили раньше, особенно оценочное исследование и индивидуальный коучинг. Если ни один из этих методов не работает, лучше всего помочь человеку найти более подходящую для него среду деятельности. Это следует сделать как можно тактичнее, используя услуги организаций по трудоустройству уволенных сотрудников, программы личностного развития и разумное выходное пособие.

На графике распределения, изображенном на рис. 7.2, представлены только три типа поведения: шаманы (15%), «берегущие очаг» (70%) и «хранители огня» (15%). В этой модели шаманов в три раза больше, чем в традиционной. Хотя 15% — небольшая доля от количества всех сотрудников, это — уровень критической массы, и он имеет серьезное значение для того, чтобы компания двигалась в новых креативных направлениях. Идеальное соотношение для каждой организации может быть разным, в зависимости

от типа бизнеса (например, рекламный бизнес или производство), истории культуры компании, нынешнего уровня развития и видения будущего.

Всегда легче создать новую организацию, чем изменить существующую. Можно нанять нужных сотрудников, способных воплотить ваше видение в жизнь, и установить такие ценности и правила, которые приведут вас к вершине. Большинство инноваций и основной рост занятости в американских компаниях исходит от небольших предпринимательских фирм. Крупные организации — некогда титаны корпоративного мира — теперь стали источником безработицы. Эти динозавры известны отнюдь не инновационными открытиями в производстве товаров, услуг или в менеджерских процессах. Позитивные перемены в основном приходят с окраины бизнес-мира, а не из центра.

Если у вас нет возможности создать компанию с нуля, как помочь своему предприятию стать более шаманским? Как отмечалось в главе 6, кроме всего прочего вам понадобится оценить нынешнее соотношение шаманов, «хранителей огня», «берегущих очаг», «чиновников» и «пессимистов». Проще всего сделать это с помощью фокус-групп, объяснив значение пяти типов поведения и попросив каждого участника построить свой график правильного распределения типов сотрудников для вашей компании. Затем попросите их поделиться своим мнением и объяснить, почему их график выглядит именно так. Когда каждый выскажется, группа может нарисовать коллективную диаграмму, придя к общему мнению о нынешнем положении компании. В зависимости от размеров вашей организации, можно сформировать несколько фокус-групп, убедившись в том, что в них представлены все функциональные уровни.

Если вы предпочитаете количественный подход, посетите наш веб-сайт www.edgewalkers.org, чтобы узнать о нашем процессе организационного исследования.

Как внести изменения

Согласно шаманскому подходу к переменам, изменения не происходят поэтапным, линейным путем. Лэнд и Джармен исследовали процессы трансформации в природе и в общественных структурах и обнаружили, что существует трехэтапный процесс, ведущий к тому, что они называют «контрольной точкой изменений» (*breakpoint change*):

Контрольная точка изменений резко и мощно разрывает важнейшие связи, соединяющие с прошлым... Само понятие изменений оказалось абсолютно не похожим на то, как мы его себе представляли. На самом деле изменения следуют определенному процессу, который приводит к важным и, казалось бы, непредсказуемым переменам.

Длительные периоды хаоса могут мгновенно смениться регулярностью, стабильностью и предсказуемостью. Такие же длительные периоды пошагового, непрерывного и логического развития сменяются абсолютно иным процессом, в котором несовместимые вещи соединяются креативным образом, что приводит к неожиданным и потрясающим результатам. В контрольной точке правила меняются настолько остро, что старые не только перестают работать, но и создают серьезные, иногда непреодолимые препятствия для успеха [11].

Первый этап достижения контрольной точки перемен — «Изучение и изобретение системы»: поиск основообразующей структуры, связей и порядка, когда все вокруг кажется беспорядочным, хаотичным. Иногда можно экспериментировать с разными вариантами реагирования. На второй стадии — «Расширение и усовершенствование» — вы уже обнаружили систему или создали прототип и сосредоточиваетесь на повторении успеха. В какой-то момент вы достигаете пределов успеха и контрольной точки. Теперь вы либо трансформируете систему и меняете правила игры, либо умираете, потому что старые правила не работают. Третий этап называется «Интеграция нового» и требует иного типа поведения, что может включать в себя «инновации, сотрудничество с клиентами и поставщиками, добавление ценности товарам и услугам, привлечение женщин и представителей меньшинств, ответственность перед сообществом и заботу об окружающей среде» [12]. Я бы также добавила новый взгляд на мир, который предполагает наличие как материальной, так и духовной действительности.

Малькольм Гледвелл рассказывает о похожем феномене быстрых перемен. Он говорит, что стремительные, непродолжительные изменения обладают тремя характеристиками:

...во-первых, заразительность; во-вторых, незначительные причины могут привести к масштабным последствиям; в-третьих, изменения происходят не постепенно, а в один момент. Эти же принципы определяют распространение кори в школе или вспышки гриппа каждую зиму. Из этих характеристик третья (что эпидемии могут возникать и затухать в один момент) — самая важная, потому что этот принцип придает смысл первым двум и дает возможность глубокого понимания перемен. Эта точка в развитии эпидемии, когда все может внезапно измениться, называется «переломным моментом» [13].

Превращение гусеницы в бабочку — прекрасный пример этого процесса. «Проект» бабочки находится в ДНК гусеницы, в то время как гусеница растет и следует своему предназначению создавать кокон. Оказавшись внутри кокона, она впадает в состояние покоя, и начинают формироваться так называемые имагинальные¹ диски. Сначала иммунная система гусеницы защищается от этих предклеточных форм, будто они захватчики.

¹ Имагинальные — присущие взрослым насекомым. — Примеч. пер.

Но они размножаются и объединяются. Когда они начинают развиваться все быстрее и формируют группы, иммунная система гусеницы сдается, и новые клетки поглощают ее тело. Впоследствии они превращаются в тело бабочки [14].

Подобный процесс происходит в организациях, когда они действительно начинают ценить многообразие. На ранних этапах принятия многообразия компания или группа нанимает человека, отличающегося от мейнстрима. Это может быть афроамериканец в белой организации или женщина в мужской компании. Согласно Розабет Мосс Кантер [15], эта символическая реформа создает дискомфорт и для новичка, и для доминирующей группы. Группе приходится ограждать себя от того, кто отличается от нее, что очень похоже на то, как иммунная система гусеницы нападает на имагинальные предклеточные структуры. Кантер говорит, что перемены зависят от цифр. Когда отличающиеся от всех сотрудники составят большинство персонала компании, динамика изменится, в то время как представители меньшинства объединятся, чтобы отстоять свои потребности. Последняя стадия в модели Кантер наступает с рождением множественности, когда ни одну группу нельзя назвать доминирующей. На этой стадии, по ее словам, каждый человек считается уникальным, и люди больше не руководствуются стереотипами и предубеждениями. Следовательно, каждый может раскрыть свои лучшие способности и чувствовать, что его ценят как члена организации.

То же происходит в компаниях, которые решили создать шаманскую культуру. Если шаманы пребывают в меньшинстве и представляют собой изгоев, невозможно сформировать чуткую, полную энергии, передовую культуру. Однако, если компания станет активнее поощрять шаманские качества и сумеет переместить «чиновников» и «пессимистов» в три другие категории поведения, культура такой компании может внезапно измениться.

На самом деле люди, обладающие потенциалом шаманов, составляют гораздо больший сегмент населения, чем вы думаете. В главе 1 отмечалось исследование Рея и Андерсена, согласно которому 26 % населения разделяет ценности, касающиеся духовности, личностного развития, преобразования организации, экологии и социальной справедливости. Они называют эту группу «создатели культуры» (*cultural creatives*) и приводят доказательства того, что это самая быстро растущая группа в США и Европе, оказывающая огромное влияние на национальную культуру. Создатели культуры уже давно достигли критической массы в том, что касается цифр, но они все еще похожи на разобщенные имагинальные клетки: большинство из них еще не объединились. Рей и Андерсен прогнозируют, что когда создатели культуры начнут воспринимать себя как группу с общими ценностями и видением будущего, произойдут масштабные перемены в США и Европе [16].

Применив расчеты Рея и Андерсена к организационной жизни, можно утверждать, что примерно 26 % сотрудников любой компании — создатели культуры. Эти люди — уже шаманы или обладают потенциалом стать ими. Если в вашей компании около 5 % шаманов, и вы надеетесь изменить это соотношение так, чтобы их стало 10–15 %, вы можете обнаружить, что внутри этой небольшой группы людей есть те, кто подготовит переломный момент, который стремительно изменит культуру организации [17].

Вспомогательные системы в шаманской организации

Чтобы создать шаманскую компанию, необходимо внедрить несколько вспомогательных систем. Каждая организация уникальна, однако необходимо обратить внимание на то, как вы привлекаете и удерживаете людей, как вознаграждаете их, обучаете и развиваете. Вот пример генерального директора-шамана, который придумал креативные и вдохновляющие методы вознаграждения персонала.

Cognex: инновационная система вознаграждений

Роберт Шиллман — председатель и генеральный директор Cognex Cogroation в г. Нэтик (Массачусетс). Cognex — крупнейший в мире производитель промышленных видеосистем. Как многие шаманы, Роберт жил во многих разных мирах и нашел способ навести между ними мосты.

Доктор Шиллман, румяный человек с гладко зачесанными назад волосами, хотел стать актером, но его отец настоял на том, чтобы он завершил работу над докторской диссертацией по вычислительной технике в Массачусетском технологическом институте. Однако он все еще остается шоуменом: например, он боролся с аллигатором на пикнике компании, составил ежегодный отчет, подобный Mad Magazine, и выставил свою кандидатуру на губернаторских выборах в качестве первоапрельской шутки [18].

В Cognex мощная корпоративная культура и нетрадиционные системы оплаты и вознаграждений для привлечения и удержания лучших из лучших. Большинство компаний считает, что талантливых людей привлекают только самые высокие зарплаты, но Шиллман избегает подобной тактики. Наверное, он — лучший пример человека, который обращает внимание не только на деньги. В апреле 2001 года он перестал получать зарплату, а в 2004 году и премиальные. *Wall Street Journal* задал ему вопрос: «Когда вы решили, что у вас достаточно денег?» Он ответил:

...в 2001 году, когда случился обвал сети. Большинство хай-тек-компаний пережили тяжелые времена, и мы не были исключением. Чтобы сохранить рабочие места, я решил урезать зарплату топ-менеджеров на 4 %. Я подал пример, вообще отказавшись от своей зарплаты. В то время совет предоставил мне дополнительный опцион на покупку акций [19].

Затем журналист спросил: «Вы планировали вновь получать зарплату, когда дела компания улучшатся?»

В капиталистическом обществе труд должен оплачиваться. Но после 2001 года мне хватало денег. Я сказал себе: «Если мне их хватает, зачем же брать зарплату? Буду отдавать ее на благотворительность». [Cognex пожертвовала премиальные г-на Шиллмана за 2004 и 2005 годы — в общей сложности 517 тыс. долларов — общественной благотворительной организации, но не его зарплату, которую он отказался получать с апреля 2001 года. По его просьбе компания жертвует его зарплату за 2006 год вместе с премиальными.] [20].

Одним из уникальных решений, принятых Cognex для вознаграждения сотрудников, было мероприятие «богатый на одну ночь», где каждому человеку в американской компании предлагался ужин на двоих и лимузин. По подсчетам Шиллмана, расходы составляли примерно 500 долларов на сотрудника. Он считает, что лучше вознаградить человека запоминающимся событием, чем просто наличными. Если дать ему денег, он положит их на свой счет в банке и забудет о них. А если устроить что-нибудь особенное, он не забудет этого никогда. На ежегодном собрании он сказал: «Вы все получите премию, но эта премия не сделает вас богатыми. Однако вы сможете почувствовать себя богатыми. Вы едете развлекаться всю ночь на лимузине с личным шофером» [21].

Шиллман делает безумные вещи; однажды он приехал на грузовике для перевозки мороженого, надев шляпу с надписью «Весельчак из Cognex», и бесплатно раздавал всем мороженое. Каждый год он посылает торт каждому сотруднику домой, в честь его дня рождения и Дня благодарения. Сотрудникам, проработавшим в компании 15 лет, он оплачивает путешествие на двоих к одному из чудес света, например, к Великой Китайской стене. Он говорит: «Вам просто нужно заявить о себе, и вы получите 1000 долларов на расходы и дополнительную неделю отпуска. После 20 лет работы вы получите то же самое только уже для восьми лучших друзей и супруга и 1500 долларов на расходы» [22].

Премиальные получает каждый сотрудник, как с частичной, так и с полной занятостью, но исполнительным директорам компания не предлагает никаких бонусов. Когда один новый сотрудник спросил, какую корпоративную машину он может себе купить, Шиллман ответил: «Согласно политике компании, вы можете купить себе любую машину на свои собственные деньги». Ему не нужен такой исполнительный директор, которому необходимы бонусы.

Другие примеры системы вознаграждений

Когда я работала в подразделении Honeywell по производству универсальных ЭВМ в Фениксе (Аризона), нашей гордостью был завод по производству монтажных схем в Чендлере (Аризона). Управляющий заводом, Чет Кендрикс, посещал программу для лидеров, предложенную нашей командой организационного развития, и пережил прозрение во время курса. Он увидел, что на работе использовал одни правила поведения, а в семье — совсем другие, проявляясь более любящим, заботливым. Ему не понравилось это несоответствие, и он понял, что его истинная сущность более сострадательная, заботливая и веселая, и начал проявлять эти качества на работе. Чет стал больше доверять своим сотрудникам, считая их членами своей огромной семьи.

На этом заводе зарплаты были ниже, чем на других десяти заводах Феникса, но благодаря культуре, которую удалось создать Чет, самые талантливые и умные люди хотели работать в Чендлере. Он привлекал их новыми, креативными идеями, и сотрудники знали, что к ним прислушаются и, скорее всего, позволят опробовать их предложения.

Если вы хотите привлекать и удерживать шаманов, не «зацикливайтесь» на зарплате. Конечно, людям надо платить справедливо, но для шаманов деньги — не самое главное. Создайте им возможность участвовать в чем-то передовом и важном. Помогите им преодолеть препятствия и приобрести новый опыт. Шаманов привлекают культуры, которые ценят многообразие и предоставляют работу, позволяющую выходить за рамки функциональных обязанностей, одной культуры или своей специализации.

В начале 1990-х годов Yankee Gas оказалась в стремительно меняющейся среде. Компания столкнулась с дерегулированием, а корпоративная культура стала скучной и закостенелой. Сотрудники рассчитывали на субсидии и не были заинтересованы в переменах. Особым влиянием пользовался профсоюз, а средний возраст персонала составлял 35–40 лет. Многие проработали в компании 20–25 лет, и просто хотели дотянуть до пенсии. Yankee Gas была компанией «чиновников». К счастью, генеральный директор, вице-президент по управлению персоналом и моя подруга Шэрон Эммонс, возглавлявшая в то время отдел управления знаниями, были шаманами. Эти трое знали, что единственный способ сделать организацию современной — найти тех, которых они называли «ковбоями и бунтарями», объединить их и дать им право голоса. Как и во многих компаниях «чиновников», такие люди стали изгоями, и многие были недовольны их приходом. Некоторые, наверное, даже называли их возмутителями спокойствия. Но руководство понимало, что они обладают ценным мнением, к которому обычно никто не прислушивался, и сделало

из них команду, повысило их статус в глазах остальных сотрудников и предоставило возможности для развития и доступ к вершине компании.

Мне очень хотелось бы сказать вам, что все закончилось хорошо, и что команда «ковбоев и бунтарей» изменила культуру компании. Но материнская организация, Northeast Utilities, решила, что в существовании Yankee Gas как филиала отсутствует стратегический смысл, и присоединила его к более крупной организации. Доминирующая культура предприятия поглотила все креативные достижения Yankee Gas. Но, может быть, конец этой истории все-таки можно назвать счастливым: об эксперименте с «ковбоями и бунтарями» писали HR-журналы и, возможно, он вдохновил другие компании на нечто похожее.

Обучение и развитие

Программы по обучению и развитию представляют собой исключительно важные вспомогательные системы для создания шаманской организации. В идеале программы должны быть направлены на всего человека — его тело, ум, эмоции и дух. Как Times of India, о которой мы говорили ранее, шаманские компании ценят развитие человеческого потенциала и видят в этом неотъемлемую часть своей миссии и цели.

Этого можно достичь, помогая сотрудникам:

- улучшить свое физическое здоровье с помощью упражнений и диеты;
- развить их умственные способности с помощью традиционного обучения и информации о том, как работает мозг;
- поддерживать их душевное благополучие, повышая их понимание значимости эмоционального интеллекта и их личных эмоциональных особенностей;
- развивать их духовное благополучие через развитие понимания основных ценностей, цели и смысла жизни.

Развивающие программы, обращенные к шаманам, будут включать в себя проведение времени на природе, поиски видения, сосредоточенность на внутренней работе и возможности изучить, как их жизнь и работа вписывается в общую картину мира. План примерной программы, основанный на одном из моих семинаров, представлен в Приложении В.

Sounds True: раскрытие человеческого потенциала [23]

Как это ни парадоксально, чтобы действительно ходить по границе между двумя мирами, вы не должны видеть этой границы. Только единство, целостность и взаимосвязанность.

Тами Симон, генеральный директор Sounds True, уже упоминавшаяся в главе 3, научила меня этому, когда я брала у нее интервью. Я рассказала ей о своем определении шамана как «человека, который ходит между материальным и духовным мирами».

Она сказала мне: «Тогда со мной вам вряд ли стоит об этом говорить, потому что я вижу только один мир. Существует только *один* мир, — утверждает она. — Нирвана (духовный мир) и сансара (материальный мир) — одно и то же. Думать, что они отличаются друг от друга и разделять их — иллюзия».

Необычно слышать подобные высказывания от генерального директора, но Тами Симон — необычный бизнес-лидер. Она — прекрасный пример нового типа руководителя, который возникает в сегодняшнем бизнес-мире.

Sounds True, компания с ежегодным доходом в 9 млн долларов, издает устные аудиoproграммы, видео и музыку для внутренней жизни. Эта организация дважды попадала в список *Inc. Magazine* 500 самых быстро растущих частных предприятий США. «Sounds True родилась из видения и вдохновения, которые я получила в юности, когда отправилась в Индию и Непал, — рассказывает Тами. — Помню, когда я впервые медитировала, мне захотелось поделиться этим с другими».

Прежде чем уйти из колледжа, она стала работать на радиостанции Колледжа Свортмор, а после возвращения из Индии и Непала переехала в Булдер (Колорадо) и начала вести программу на местной общественной радиостанции KGNU. Она брала интервью у известных экспертов по психологии, религии и личностному развитию. Эти интервью были записаны и сохранены в архиве, так как Тами верила, что важно сохранить знания мудрецов и сделать их всеобщим достоянием.

В 1985 году наследство размером в 50 тыс. долларов позволило Тами забрать записанный материал и основать Sounds True. Цель компании простая и ясная: «Распространять духовную мудрость».

Настоящий духовный искатель, Тами считает свою работу местом для духовного развития — своего и своих сотрудников. Обучаясь у мудрецов, чьи интервью они записывают, сотрудники Sounds True пытаются жить и работать в соответствии с этими учениями. Одно из основных намерений компании гласит: «Мы стремимся уважать и использовать в работе созерцательные методы». (Полный список основных стремлений организации представлен в Приложении Д.) Можно привести много примеров практического воплощения этого стремления. Например, компания предлагает постоянный тренинг по развитию сосредоточенности на работе. Свои общие собрания Sounds True начинает с минуты тишины. Есть особая комната для медитации. Компания использовала в главном офисе принципы фэн-шуй и прислушалась к просьбе сотрудников ввести духовные ритуалы. Кроме того, хорошо воспитанным домашним животным разрешено приходить на работу вместе с хозяевами.

Природа как учитель

Лучший учитель единения — природа, и приводит домашних питомцев на работу — один из простых методов, с помощью которых отдельные компании искусно создают атмосферу, связанную с природой.

Важный компонент программ для шаманов — поиск видения, позволяющий проводить время в одиночестве на природе, размышляя над значимыми для них вопросом. Несколько лет назад я проводила серию интервью с людьми, которые сознательно хотели внести духовное начало в свою работу, и спросила у них, как они развивали свой дух на работе. Я ожидала услышать о медитации, молитве или йоге, и они действительно назвали все это, но пребывание на природе отмечалось ими особенно часто.

Гора Спящий великан находится недалеко от моего дома, и там много прекрасных тропинок для прогулок. Одни расположены в низине и выются по равнинам у подножия горы, другие тянутся вдоль речки с кристально чистой водой, а третьи преодолеть сложнее — они ведут к вершине горы и вдоль хребта.

Однажды ясным летним днем я решила подняться на вершину горы. Я не торопилась и наслаждалась своей прогулкой по широкой тропинке, встречая на пути семьи с детьми, пары, гуляющие с собаками, и других одиноких путешественников. До вершины не так далеко, а я была полна сил и решила пройтись по одной из тропинок вдоль горного хребта.

Через несколько минут я стала замечать тишину леса и спокойствие дня. Я больше не встречала людей и почувствовала, как расслабляюсь и сливаюсь в некоем танце с горой. Я танцевала на поворотах и изгибах, подъемах и спусках тропинки, наслаждаясь движением.

Я пришла к небольшой прогалине с огромной, плоской скалой, возвышающейся над частью горы и долиной внизу. Прекрасное место для отдыха. Я легла на скалу и удивилась, какой удобной она оказалась. Спиной я чувствовала прохладу камня, лицом — тепло солнца, а мою кожу ласкал нежный бриз. Я медитировала, лежа на скале, чувствуя абсолютный покой и удовлетворение. Скала нежно поддерживала меня, будто убаюкивала. Привстав, я посмотрела на долину и увидела ястреба, скользящего подо мной в потоке воздуха. Его грациозный полет был тоже своеобразным танцем с горой.

Я стала прислушиваться к звучанию бриза в деревьях и смотрела, как ветер волнами колышет ветки. Чувствуя свои вдохи и выдохи, я прониклась единением с дыханием самой Матери Земли, с ее вдохами и выдохами среди деревьев. Я почувствовала землю как живое существо, и была до слез тронута этим чудом.

В ту минуту я поняла, насколько бизнес оторван от природы, и подумала, как изменились бы бизнес-решения, если бы у руководителей появилась воз-

возможность почувствовать землю как живое существо. Что, если бы у них была возможность дышать с ней в унисон и регулярно развивать свой дух?

В тот день я спустилась с горы, зная, что духовность, экология и будущее планеты тесно взаимосвязаны с самосознанием наших бизнес-лидеров.

Но часто ли пребывание на природе входит в программы лидерского развития или деятельность по организационному развитию? Обучающие программы проходят в душевных гостиничных номерах или в корпоративных комнатах для тренинга. Семинары по стратегическому планированию проводятся на двадцатом этаже здания из бетона и стали, очень далекого от Матери Земли. У Джона Кауана в книге «Правила хорошего тона» (*Small Decencies*) есть прекрасный рассказ «Земля» (*Dirt*) [24]. Он пишет: «Как бы мне хотелось, чтобы у всех менеджеров был свой кусок священной земли. Место, где бы они могли регулярно сидеть, пачкая шорты о траву, сгоняя муравьев со спины, с кусочком коры, запутавшимся в их волосах... Место, где, просидев час или два, они могли бы вспомнить, кто они, и увидеть мир таким, какой он есть».

Подразделение Хегох, о котором мы говорили в главе 6, лучший известный мне пример организации, которая признала идею о том, что природа — наш учитель. За три года каждый сотрудник прошел недельный тренинг, организованный консалтинговой группой Living Systems. Большая часть тренинга проходила на природе, и каждый участник провел ночь в поисках видения для себя и для своей компании.

Cognex, Sounds True и Хегох демонстрируют немало признаков шаманской компании и показывают, что можно использовать уникальные и вдохновляющие методы привлечения, удержания и развития талантливых людей, которые помогут вашей организации добиться исключительного успеха.

Как не упасть с обрыва

Шаманы в своем стремлении ко всему новому могут уйти слишком далеко от «племени». В подобных случаях они теряют авторитет и возможность влиять на других, призывая их к креативности. Приятно, когда кто-нибудь говорит: «Этот человек опережает свое время», но данное утверждение не предполагает вознаграждения. Самые успешные шаманы — интеграторы: люди, которые могут одновременно стоять в том мире, откуда они родом, помня его язык и ценности, и быть мостом к миру новых возможностей, который они прозревают.

Однако иногда кто-нибудь переходит грань, разбивается или сгорает. Мы видели много подобных примеров с руководителями таких компаний, как

Enron, Global Crossing, Parmalat и Tyco. Лидеры этих организаций когда-то казались шаманами и были любимцами своей отрасли. Они прокладывали новые пути, создавали новые рынки и меняли правила бизнеса. Но каждый из них зашел слишком далеко.

Что за этим может последовать, видно на примере одного трагически погибшего шамана. Французский финансист Эдуард Стерн был одним из богатейших людей Европы. Он был наследником банковской династии XIX века — Bank Stern — и умел блестяще (хотя и безжалостно) вести дела. За свою карьеру он накопил состояние в 1 млрд долларов, покупая и продавая финансовые учреждения. Таким же стратегом он оказался в выборе супруги.

В 1984 году он продал банк ливанскому инвестору за 300 млн французских франков, что в пересчете на сегодняшний курс составляет 60 млн долларов, сохранив права на семейное имя. В тот же год он женился на Беатрис Давид-Уэлл, одной из дочерей Мишеля Давид-Уэлла — патриарха и владельца контрольного пакета акций известного инвестиционного банка Lazard.

Стерн создал новый банк под тем же названием, Bank Stern, и агрессивно вошел в бизнес предоставления консультаций по инвестициям и заключению сделок, конкурируя с Lazard. Он взбудоражил бизнес-мир Парижа, устраивая набеги на компании, нарушая негласные правила французского «уютного» капитализма. В это время враждебные захваты были практически немыслимы, особенно когда они исходят от банков «голубых кровей» [25].

Через несколько лет он превратил новый Bank Stern в крупный и успешный бизнес и, вместо того чтобы инвестировать в дальнейший рост, продал его швейцарскому финансовому учреждению, которое позднее стало частью UBS AG. Затем он вернулся в Lazard, чтобы работать с тестем. Тем временем его брак с Беатрис переживал кризис. Они развелись в конце 1990-х годов, но некоторое время держали это в секрете от ее отца. Стерн ушел из Lazard и переехал в Женеву, чтобы основать инвестиционный фонд.

Как говорили люди, хорошо знавшие его образ мыслей, эти перемены были вызваны тем, что Стерн хотел начать все сначала, вдали от душного французского общества. Он часто приходил на встречи со своими адвокатами небритый, в будничной одежде и кроссовках, в то время как большинство мужчин во французских деловых кругах носят костюмы и галстуки [26].

Возможно, это было одним из признаков того, что он переходит грань. Шаманы могут критиковать бессмысленные правила и общественные условности, но они знают, как не терять связь с мейнстримом, даже если им это не очень нравится. Однако иногда они испытывают на прочность не только бизнес-мир, но личные отношения.

Стерн встретил Сесиль Броссар на вечеринке. Она была намного моложе его и занималась скульптурой, живописью и писала стихи. Они стали любовниками. По словам Паскаля Морера, адвоката г-жи Броссар, Стерн возил ее

на своем самолете в экзотические страны, например на охоту в Африку; они часто посещали ночные клубы, где собирались люди, склонные к садомазохизму [27].

Стерн обещал жениться на г-же Броссар, но потом отказался от своих слов. В какой-то момент он перевел на ее банковский счет 1 млн долларов, а затем заморозил деньги. На протяжении их бурного романа Стерн испытывал значительные трудности с бизнес-партнерами, решил, что они хотят причинить ему вред, и стал носить с собой пистолет.

Однажды ночью он попросил г-жу Броссар приехать к нему в женевскую квартиру, где они начали спорить о деньгах, которые он перевел на ее счет. На следующее утро приходящая служанка нашла его «мертвым, лежащим в луже крови в спальне, одетого в латексное трико телесного цвета. В его голове обнаружили две пули и одну — в груди» [28]. Сесиль Броссар призналась в убийстве, и это назвали «преступлением страсти». Ей грозит от года до десяти лет тюрьмы.

Этот рассказ, со всеми отвратительными подробностями, был помещен на первой полосе *Wall Street Journal*. Невозможно выяснить, что случилось с Эдуардом Стерном. Вероятно, у него началось какое-то психическое заболевание. Или, как у Кена Лэя, Санджэя Кумара, Берни Эбберса и Джона Ригаса, его эго так разрослось, что он решил, что может нарушить любые правила и остаться невредимым.

Одно из важнейших отличий между успешными шаманами и теми, кто перешел грань, в том, что первые стремятся к чему-то большему, чем удовлетворение собственных амбиций, и руководствуются гуманистическими и духовными ценностями. Те, кто переходит грань, жаждут возвеличить себя, их влечет власть и алчность.

Немногие сторают так трагично, как Эдуард Стерн. Гораздо чаще люди, переходящие грань, принимают решения или предпринимают действия, выходящие за рамки норм, принятых в их компании. В результате они становятся изгоями. Люди перестают воспринимать их всерьез и не приглашают на деловые встречи. У них больше нет возможностей для карьерного роста, и они застывают на месте.

Предлагаю несколько советов для тех, кто думает, что подошел слишком близко к обрыву.

1. Следите за знаками, и они подскажут вам, в какой ситуации вы находитесь. Взгляните на свою профессиональную деятельность. Если вы становитесь изгоем в компании, и коллеги отпускают саркастические комментарии по поводу ваших слов или действий, возможно, ситуация стала опасной. Полезно определить, какая работа и какой вклад принесли вам авторитет и доверие в прошлом, и на некоторое время сосредоточить усилия в этом направлении.

2. Когда у вас появится новая идея, которую вам захочется воплотить в жизнь, обсудите ее с теми, кто, скорее всего, не согласится с вами или постарается вам помешать. Расскажите о своей идее «хранителям огня», «чиновникам» и «пессимистам». Возможно, они укажут вам на ее недостатки.
3. Налаживайте связи с людьми, которые могут проверить ваши идеи на «связь с реальностью». Это могут быть авторитетные сотрудники или люди, обладающие большим опытом и знаниями, чем вы. Те, кто обладает сильными шаманскими качествами и навыками, тоже могут служить хорошим «зеркалом».
4. Наберитесь терпения в сотрудничестве с людьми, которые не хотят продвигаться вперед так же быстро, как вы. Наладьте с ними хорошие отношения и попросите о поддержке. Вам нравится всегда быть впереди, но большинство людей боится неизведанных территорий. Войдите в их положение.
5. Развивайте в себе умение уважать не согласных с вами коллег и замечать в их словах даже малейшие проблески мудрости. Это сложно, потому что наше эго мешает нам, и, кроме того, мы любим блеснуть своим умом. Но когда кто-нибудь не согласен с нами, он может нас чему-то научить. Умение с уважением выслушать любого человека помогает наводить мосты.
6. Если вы чувствуете, что на каждом шагу вам противятся «чиновники» и «пессимисты», подумайте о том, чтобы сменить место работы или даже начать собственный бизнес. Как семя в бесплодной земле, ваши идеи могут и не расцвести в такой компании. Убедитесь в том, что вы сделали все возможное, прежде чем сдаться. Но, если вы чувствуете, что работа здесь ослабляет ваш дух, настало время найти место, где оценят ваши уникальные способности.

Я считаю, что самый большой риск для шаманов — не иметь возможности проявлять свои шаманские качества и навыки в полной мере. Лишь немногие рискуют переступить грань. Тем не менее необходимо помнить, что есть и темная сторона шаманства.

Путешествие шаманов продолжается

В последние несколько лет, во время сбора материала для этой книги, мне довелось брать интервью у невероятно талантливых и необычных людей. Они были моими учителями, и я рада, что могу создать этот форум для их коллективной мудрости. Я получила огромное удовольствие от проведения таких семинаров, как «На гребне волны», «Как ходить по мосту между

мирами», и «Обучение на гребне волны». Вместе мы проложили новые пути и нашли новое видение, силы и вдохновение.

Меня вдохновила работа таких людей, как Джин Хьюстон [29], Джон Ренеш [30], Гари Зукав [31] и Питер Расселл [32]. Каждый из них предоставил мне убедительные доказательства истинности мудрого высказывания Тейяра де Шардена о том, что Вселенная развивается, и что мы, населяющие ее, развиваемся вместе с ней. Эти новые, развитые люди обладают глобальным сознанием. Они считают себя гражданами всей планеты. Они чутки, духовно богаты и социально активны на благо всего человечества.

Эти новые люди, принадлежащие всему миру, — шаманы, которые пробуждаются и находят друг друга внутри компании и вне ее границ. Часто они обретают друг друга благодаря работе в общественных организациях, на программах личностного роста и в духовных группах. Они есть и в вашей компании, и их становится все больше. Фактически каждая организация может предложить великолепные возможности для поддержания этой эволюции сознания. Все компании обладают ресурсами и необходимой для этого структурой. Они могут решать крупнейшие проблемы, с которыми сталкивается мир: проблемы голода, здравоохранения, недостаточного образования, роста населения, социальной несправедливости и уничтожения окружающей среды.

Решение придет от шаманов. Джон Ренеш говорит: «Я не сомневаюсь, что мы можем создать мир, где каждому будет хорошо. Прежде всего, надо поверить в то, что это возможно» [33]. Он ввел термин «строители будущего» (*future shapers*) и утверждает, что оно будет таким, каким вы его построите, поэтому необходимо понимать, что вы делаете. Именно так можно создать будущее, где каждый будет счастлив.

На Гавайях, чтобы собрать народ в одном месте, трубят в раковину. Люди по всей деревне слышат звук и знают, что надо спешить к месту сбора. Этот призыв прозвучал для человечества, и шаманы, строители будущего, люди, принадлежащие всему миру, и создатели культуры слышат призыв собраться и возблагодарить Творца за то, что они — такие, и вместе работать, чтобы изменить мир.

Согласно Шардену, человечество разделилось на два лагеря. Входящих в первый лагерь он называет «неподвижными», уверенными в том, что ничего на земле не изменится или не станет лучше, включая «гений человека и его добродетель» [34].

Но другая половина человечества, встревоженная криком «берегитесь», оставила толпу, где все сидят лицом к лицу и рассказывают друг другу о былых временах. Всмотриваясь в темное море, они наблюдают за плеском воды о корпус несущего их корабля, вдыхают запахи, которые доносит до них бриз, смотрят на тени, которые отбрасывают мачты, — и так целую вечность, без перемен. Но, несмотря на то, что все эти вещи по отдельности остаются неизменными — плеск воды, запах ветра, свет небес, — они соединяются и приобретают новый смысл: неподвижная и беспорядочная

Вселенная начинает двигаться. Никому, увидевшему это однажды, ничто не сможет помешать сбересть и провозгласить это знание [35].

Шаманы, у вас есть дар чувствовать то, чего не чувствуют другие. Вы подобны бабочке, рождающейся из кокона и по-новому смотрящей на мир. Вы — имагинальные клетки будущего. Вы находите друг друга и создаете новую действительность. Настало время гордиться своими качествами и умениями и раскрыть весь свой потенциал — мир нуждается в вашей мудрости и наставлениях.

*«Подойдите к краю».
«Мы не можем. Мы упадем!»
«Подойдите к краю».
И они подошли.
И он толкнул их.
И они полетели.*

Гийом Аполлинер

Приложение А

Вопросы из интервью «Качества шамана»

1. Приведите примеры вашей жизни в двух разных мирах одновременно.
2. Что привлекает вас в жизни в двух разных мирах?
3. Какие трудности существуют в такой жизни?
4. Какие личные качества помогают вам жить в двух разных мирах?
5. Какие навыки вы развили в себе в результате такой жизни?
6. Какие дары или преимущества вы получили, живя в двух разных мирах?
7. Когда, на ваш взгляд, вы впервые почувствовали себя шаманом, и как это произошло?
8. Как правило, шаманы — хорошие переводчики и строители мостов между двумя разными мирами. Расскажите о тех случаях, когда вы выступали в роли переводчика или в качестве строителя мостов. (Быть переводчиком — не значит помогать людям, говорящим на разных языках, понимать друг друга. Иногда, чтобы решить конкретный вопрос, в переводчике нуждаются профессионалы с разными функциональными обязанностями, например инженеры и менеджеры по управлению персоналом.)
9. Какую роль играет духовность в вашей жизни? («Духовностью» я называю вашу глубинную сущность, истинное «я» или ваши ценности).
10. Что может сделать компания, в которой вы работаете, чтобы развивать ваши шаманские способности?
11. Что мешает вам в полной мере быть собой в вашей компании?

Приложение Б

Интервью с Тони Висконти

Становление шамана

Тони Висконти — шаман, о котором мы упоминали в главах 4 и 5. Он музыкальный продюсер, музыкант, занимается тайцзи и увлечен духовными поисками. Ниже приводятся ответы, которые Тони любезно предоставил на мои вопросы по электронной почте. Мы также беседовали по телефону в январе 2006 года.

1. Приведите примеры вашей жизни в двух разных мирах одновременно.

В возрасте пяти лет мне снилось, что я могу летать без посторонней помощи. Эти сны были такими же реальными, как шишка на голове, когда я ударился о книжный шкаф. Спустя несколько лет я понял, что больше не могу летать, и был жестоко разочарован. Однако я все еще верил, что это возможно. Мой отец, ревностный католик, сказал мне, что священники знают о тайнах, которые не разрешается раскрывать непосвященным. Я спросил у священника, так ли это, и он подтвердил слова моего отца. Когда я учился в шестом классе, мой учитель, г-н Джеймс Флэнаган, рассказал нам о людях из Азии, которые могли голыми руками разбивать доски, делая это с помощью особой мысленной концентрации. Для меня это было равноценно полетам. В 15 лет я от корки до корки прочитал Библию, но беседа с хиропрактиком привела меня к мысли о том, что я не смогу найти ответов на свои духовные вопросы в христианстве. Я хотел понять сверхъестественное... Как это ни странно, начав изучать науку об эволюции, я обнаружил, что наша планета имеет свою временную шкалу жизни. На этой шкале я нашел ту точку, когда на нас снизошло духовное откровение. Для

меня это стало подтверждением сверхъестественных способностей человека, отличающих нас от животных. Когда мне был 21 год, я прочитал книгу Лобсанга Рампы, который считал себя реинкарнацией знаменитого ламы. Однако оказалось, что Рампа — немецкий журналист, который просто пересказывал то, что было известно в тибетском буддизме. Но меня это все-таки зацепило.

2. Когда, на ваш взгляд, вы впервые почувствовали себя шаманом, и как это произошло?

Занимаясь музыкой на протяжении многих лет, я всегда воспринимал ее как метафизическое искусство. Она исчезает, когда прекращается звучание, в отличие от картины или скульптуры. Однако я был уверен, что музыка обладает большей силой, чем обычное развлечение. В детстве на меня производила огромное впечатление симфоническая музыка, и меня всегда удивляло, что ей удается вызывать у людей слезы и другие эмоции. Сначала у меня было примитивное понимание музыки, но затем возникло более тонкое чувство, выходящее за рамки эмоций. Вот так и появился шаман. Я всегда искал божественное присутствие в любой музыке, которой занимался, включая джаз и рок. Оно там было, и я старался быть созвучным ему. В это время я стал популярным в Нью-Йорке музыкантом, будучи еще совсем молодым, и зарабатывал этим на жизнь. Когда я впервые услышал альбом Beatles «Револьвер» (*Revolver*), я понял, что они прикоснулись к божественному через рок-музыку. Мне никогда не хотелось заниматься чем-то другим. В 1967 году я переехал из Нью-Йорка в Англию и общался со всеми гуру, каких только мог найти, — будь то люди моего возраста, знающие астрологию и хиромантию, или настоящий тибетский лама, с которым я изучал медитацию. Кроме того, я изучал в Лондоне четыре боевых искусства, уже зная об их связи с духовностью.

Каково быть шаманом

3. Что привлекает вас в жизни в двух (или более) разных мирах?

Как буддист, я сказал бы, что все мы живем в двух или большем количестве разных миров; раздвоенность считается источником всех страданий. Я считаю необходимым парить над познаваемой реальностью и опираться на духовную основу, чтобы справиться со скукой и жестокостью жизни. Думаю, любую ситуацию можно успешно проанализировать, если отстраниться и подумать о том, что происходит в действительности. Иными словами, не следует участвовать в конфликте: необходимо узнать, что стало его причи-

ной, и понять, как нужно действовать, чтобы все уладить. Наверное, можно назвать это духовным поиском и методом улаживания конфликтов. Сны наяву могут стать полезным инструментом для этой практики. Куда вы отправляетесь во сне? Наверное, туда, где живет ваше второе «я», в мир истины, скрытый за символами.

4. Какие трудности существуют в такой жизни?

В школе мне часто делали замечание за то, что я не мог сосредоточиться. Но я не тратил время зря. На самом деле я анализировал тему при помощи своей интуиции, а иногда мне просто было скучно от стандартного школьного обучения. Скорее всего, у меня был синдром дефицита внимания, но этот термин стали использовать только в 1990-х годах. Иногда мне сложно выразить свою идею, если она масштабная и чрезвычайно новаторская. Люди используют в подобных случаях ссылки и сравнения. У меня были интересные идеи, которые я не смог воплотить в жизнь. Чем старше я становлюсь, тем легче мне высказывать свои мысли. В основном потому, что я перестал пытаться быть «крутым».

У меня плохо получается вести светские беседы ни о чем. На вечеринках мне приходится переводить разговор на то, что меня интересует. А спорт кажется мне скучным...

5. Какие личные качества помогают вам жить в двух (или более) разных мирах?

Я умею слушать. Я понимаю тех, кто запинается, кто использует витиеватые фразы и даже тех, кто плохо говорит по-английски. Как музыкальный продюсер, я всегда выслушиваю музыканта, отчаянно пытающегося описать недостижимый звук, чтобы добиться образцового исполнения. Я работаю в обществе шаманов. В этом мире жесты и мечтательные взгляды выражают больше, чем слова. По какой-то причине я понимаю, чего они хотят, и даю им это. Это замечательно — сделать хорошую запись! Некоторые потрясающие песни, например «Герои» (*Heroes*) Дэвида Боуи, будут жить вечно, хотя за неделю до создания этого хита никто не думал, что он появится. (Песня «Герои» была написана в студии звукозаписи за неделю, без предварительной подготовки.) Мне повезло участвовать в подобном творчестве. Я умею быстро сосредоточиваться, и физически очень вынослив.

Я не умею читать мысли окружающих но люди постоянно говорят, что чувствуют мою заботу, и что мне удается облекать свои советы в музыкальную форму.

6. Какие навыки вы развили в результате жизни в разных мирах?

Мне кажется, для меня открыты все двери к знаниям. Я доказал это, хорошо изучив несколько областей, не связанных напрямую с музыкой. Конечно, на этой планете жили и живут великие мастера, но я не забываю, что когда-то они были детьми и должны были делать первые шаги, учиться

ходить, говорить. Уверен, что возможность учиться и делать то, что хочется, существует для каждого из нас.

К сожалению, многих людей пугает тяжелая работа, и они считают, что имеют право легко жить и приятно проводить время. Мне даже кажется, что люди не расстраиваются, когда я говорю им, что они могут научиться прилично играть на гитаре, если будут заниматься каждый день в течение шести месяцев. Я считаю, что если хочешь чего-либо, необходимо сделать первый шаг, — другого выбора нет. Иначе как вы сможете жить в мире с собой? Так, я искусно овладел тайцзи (упражняюсь с 1980 года), стал квалифицированным тренером по технике Александра (с 1996 года) и научился горловому пению, искусству петь две ноты одновременно, как это делают в Туве и Монголии. Я отказываюсь верить, что что-то доступно только немногочисленному избранному. Мой следующий замысел — овладеть китайским.

Благодаря некоторым событиям своей жизни я понял, что полное духовное пробуждение невозможно, если вы пьете, курите или употребляете наркотики. Я — невыносимый трезвенник.

7. Какие дары или преимущества вы получили, живя в двух разных мирах?

Меня окружают замечательные люди и учителя. Я с радостью просыпаюсь по утрам и с сожалением ложусь спать вечером. Мне нравится, как тайцзи помогает мне в большом — например, избегать конфликтов, и в малом — например, ездить в автобусе или поезде, не держась за поручень. Я постоянно анализирую все, чем занимаюсь, — от записи дисков до приготовления яичницы. Я понял, что являюсь частью эволюционного процесса, и что все вокруг меняется, ничто не статично в этом мире. Я редко становлюсь сентиментальным, но если такое случается, грусть охватывает меня, а потом быстро отпускает. Я стараюсь никогда не расстраиваться, потому что прошлого не изменишь, тем более, что я создал его сам.

8. Как правило, шаманы — хорошие переводчики и строители мостов между разными мирами. Расскажите о тех случаях, когда вы выступали в роли переводчика или в качестве строителя мостов.

Я могу описать любой сложный процесс понятными для непросвещенного человека словами. Определение моей деятельности звучит странно, но я могу сократить его до одного предложения. В студийной работе мне хорошо удается то, что мы с Дэвидом Боуи называем «гибридностью». Я пригласил группу рок-музыкантов и объяснил им основы арабской музыки и регги, и в итоге у нас получилось нечто интригующее — «Yassassin», песня из альбома Дэвида Боуи «Жилец» (*The Lodger*). Я всегда сочетаю несколько абсолютно разных вещей, ведь любая форма музыки по сути своей универсальна.

ДУХОВНОСТЬ

9. *Какую роль играет духовность в вашей жизни? («Духовностью» я называю вашу глубинную сущность, истинное «я» или ваши ценности.)*

Я постоянно проверяю себя, чтобы убедиться, что следую духовным принципам, а не эгоизму. Думаю, благодаря буддизму я понял, что нельзя подавить эго, но можно с ним работать, отстраниться и посмотреть на этот удивительный механизм внутри нас — на нашу сущность, нашу личность. На мой взгляд, человек способен на бескорыстное действие в момент отстраненности. Только смерть разделяет разум, дух и эго, но мы можем сделать эластичные узы, удерживающие их вместе, более гибкими. Я считаю, что жизнь может быть веселой. Быть слишком серьезным — значит быть слишком жестким, а это мешает креативу. Идея — всего лишь идея. У среднестатистического человека возникает более семнадцати идей в минуту. Вы не можете помешать этому процессу; просто попробуйте!

Мне сложно найти подходящее определение понятию «высшее я» — это чревато шизофренией. Думаю, мое «я» иногда работает на всеобщее благо; а иногда — просто на себя. Я могу быть всеми этими «я» одновременно. Практически все мои ценности связаны с буддизмом Махаяны. Жизнь иллюзорна; она приходит и уходит. Все мы умрем. Если эго умрет с физической смертью, что переродится, что отправится на небеса? Я не в силах избежать смерти, и поэтому не провожу в размышлениях о ней бессонные ночи. Я думаю о смерти, не теряя душевного покоя, зная, что сделал все возможное и что человек никогда не может завершить свой труд. Я восхищаюсь монахами и монахинями, пребывающими вдали от человечества, но считаю, что можно жить в этом иллюзорном мире и быть внимательным к своим поступкам. Это медитация в действии.

10. *Какая духовная или внутренняя практика важна для вас?*

Будучи прагматиком, с помощью тайцзи я обуздываю свои страсти: я держу себя в форме, медитирую и учусь защищаться. Через постоянные занятия тайцзи человек открывает в себе «источник». Он — духовный, а не физический. Тем не менее, когда ваш источник окрепнет, вы сможете делать удивительные вещи в физическом мире. В упражнении «толкание руками» для двоих есть спонтанность и стратегия. Все, чему вас учит тайцзи, можно применить в бизнесе и искусстве.

11. *Каковы ваши основные духовные ценности?*

Жизнь так коротка... Наша цель — изменить мир, для других, для планеты, для себя. Можно до бесконечности говорить о духовности и спасении, но ваши дела — единственное доказательство того, что вы что-то действительно изменили.

12. *У вас есть особая религиозная традиция или духовный план развития?*

Только тибетский буддизм...

Шаманы и корпоративная жизнь

13. Если вы работаете в компании, что она может делать, чтобы развивать ваши шаманские способности?

Поощрять медитацию, йогу, боевые искусства, музыку, а не стремиться лишь к практическим результатам и целям. Люди, живущие только ради бизнес-целей, быстро сторают, страдают от пагубных привычек и в 99 % случаев в чем-то себя ограничивают, поэтому их работа непродуктивна. Я восхищаюсь бизнесом, который ведут христиане: «высшая цель» преобладает у них над стремлением к практическим результатам. Но я никогда не смог бы работать в такой организации. Тем не менее это показывает, насколько более продуктивными и счастливыми могут быть люди, достигающие не только материальных целей, но и духовных.

Кроме того, если у шамана хорошо развиты соответствующие качества и интуиция, он может изменить компанию изнутри.

Приложение В

Инструменты: ресурсы для шаманов

I. Диагностика развития шаманов

Развитие шаманов

Подход развития шаманов сочетается с подходом Букингема и Клифтона [1], который упоминался в главе 4, — сосредоточенность на развитии сильных сторон вместо исправления слабых. Предлагаем список вопросов, с помощью которых вы сможете оценить свои шаманские качества и понять, как усовершенствовать эти преимущества.

1. Определите текущий уровень своих способностей по первому этапу — познание будущего.

- Каковы ваши навыки в традиционных методах познания будущего (например, прогнозирование, анализ тенденций, чтение литературы из других областей)?
- Каковы ваши навыки в интуитивном познании будущего (например, молитва, медитация, ведение дневника, умение просить духовных наставников о помощи, астрология и т. д.)?
- Каковы ваши навыки со-творения будущего (например, способность четко знать, чего вы хотите, выявление параллелей и возможностей, сотрудничество с другими, чтобы создать глубокое видение, или сотрудничество со Вселенной, чтобы помочь войти в мир тому, что стремится к рождению)?

2. Определите текущий уровень ваших способностей по второму этапу — умение идти на риск.
 - Насколько хорошо вы слышите внутренний зов? Умеете ли вы спрашивать о том, «что стремится здесь зародиться?»
 - От чего вам хотелось бы отказаться, чтобы создать нечто абсолютно новое? От безопасности? Материальной собственности? Самосознания? Контроля над окружающими?
 - Спросите себя: «Какой была бы моя жизнь, если бы я умел доверять?»
 - Как вы справляетесь с неудачами, к которым приводят ваши рискованные решения? Что помогает вам оставаться целеустремленным и сосредоточенным в подобных обстоятельствах?
3. Определите текущий уровень ваших способностей по третьему этапу — воплощение в жизнь (манифестация).
 - До какой степени вы на самом деле верите, что сами создаете действительность?
 - Если вы поймете, что начинаете воспринимать себя как жертву, как вы с этим справитесь?
 - Какую уникальную нишу вы призваны занять?
 - Через какие процессы вы проходите при помощи силы намерения, чтобы достичь нулевой точки?
 - Умеете ли вы создавать утверждения, в которых четко и позитивно выражается то, чего вы хотите, так, будто это уже осуществилось?
 - Насколько хорошо вы владеете визуализацией и представлением своей идеи как реализовавшейся? Как часто вы это делаете?
 - Как вам лучше всего удастся предпринимать конкретные действия по реализации ваших желаний или целей?
4. Определите текущий уровень ваших способностей по четвертому этапу — сосредоточенность.
 - Как легко вам удастся переключиться с многофункциональности на то, чтобы уделить абсолютное внимание одному занятию?
 - Можете ли вы направить все время и внимание на то, что у вас хорошо получается, и умеете ли делегировать другим людям то, что выходит за рамки вашей компетенции?
 - Делаете ли вы записи, которые помогают вам сосредоточиться на главном?
5. Определите текущий уровень ваших способностей по пятому этапу — оценка.

- Каковы ваши сильные стороны в умении ценить многообразие и быть связанным с разными культурами?
- Насколько хорошо вам удается разъяснять разные мировоззрения людям?
- Умеете ли вы выстраивать связи, и как вы помогаете людям общаться друг с другом?
- Насколько серьезно вы практикуете оценочное исследование — искусство задавать позитивные вопросы?
- Как часто вы благословляете то, что хотите изменить?

Используя свои сильные стороны

Теперь просмотрите данные ответы и определите присущие вам шаманские качества. Для каждого качества подберите два-три совершенствующих его метода. Это может быть чтение книг, прохождение специального курса, работа с коучем, посещение духовного центра, планирование путешествия, которое поставит вас в особые условия, ведущие к пробуждению, и т. д.

В идеале необходимо создать график, отражающий то, когда и чем вы будете заниматься. Это полезно, если вы работаете в группе по поддержке шаманов или с коучем, который проследит за тем, чтоб вы выполнили все свои планы.

II. Осмысление личных ценностей

Этот процесс состоит из четырех важных этапов.

Первый. Определите пять наиболее важных ценностей, которые составляют вашу сущность, и распределите их по приоритетам.

Второй. Опишите ваши основные ценности одним-двумя предложениями. Будет полезно вспомнить о том, когда вы придерживались этой ценности на практике, или когда вам не удалось на нее опереться.

Третий. Подумайте, на какой стадии процесса интеграции этой ценности в вашу жизнь вы находитесь. Используйте шкалу интеграции ценностей, приведенную ниже.

1. Я каждый день применяю эту ценность. Она стала неотъемлемой частью моего сознания и повседневной жизни. Я рад тому, как глубоко эта ценность вошла в мою жизнь.
2. Я часто применяю эту ценность и чувствую, что значительно продвигаюсь на пути к полной ее интеграции в свои мысли, действия

и приоритеты. Однако мне все еще не удается во всем опираться на нее, особенно в напряженных ситуациях.

3. Я вспоминаю об этой ценности время от времени. Иногда мне удается действительно воплотить ее, а иногда я очень далек от нее. Мне бы хотелось интегрировать эту ценность в свою повседневную жизнь, но сначала следует изучить ее практическое значение.
4. Я применяю эту ценность лишь иногда, хотя уверен в ее исключительной важности. В эти моменты я чувствую, что нахожусь на правильном пути и раскрываю свой истинный характер.
5. Уверен, что эта ценность очень важна в моей жизни, но пока еще не начал применять ее на практике. Я знаю, что это привнесло бы большой смысл и удовлетворение в мою жизнь, но должен найти способы ее интеграции.

Четвертый. Сосредоточьтесь на одной или нескольких ценностях, придумайте действия, которые позволят вам полнее интегрировать выбранные ценности в повседневную жизнь.

ПЕРВАЯ ценность: _____

Определение:

Шкала интеграции:

1	2	3	4	5
Придерживаюсь ее каждый день	Придерживаюсь ее часто	Время от времени	Придерживаюсь ее лишь иногда	Хотел бы придерживаться ее

ВТОРАЯ ценность: _____

Определение:

Шкала интеграции:

1	2	3	4	5
Придерживаюсь ее каждый день	Придерживаюсь ее часто	Время от времени	Придерживаюсь ее лишь иногда	Хотел бы придерживаться ее

ТРЕТЬЯ ценность: _____

Определение:

Шкала интеграции:

1	2	3	4	5
Придерживаюсь ее каждый день	Придерживаюсь ее часто	Время от времени	Придерживаюсь ее лишь иногда	Хотел бы придерживаться ее

ЧЕТВЕРТАЯ ценность: _____

Определение:

Шкала интеграции:

1	2	3	4	5
Придерживаюсь ее каждый день	Придерживаюсь ее часто	Время от времени	Придерживаюсь ее лишь иногда	Хотел бы придерживаться ее

ПЯТАЯ ценность: _____

Определение:

Шкала интеграции:

1	2	3	4	5
Придерживаюсь ее каждый день	Придерживаюсь ее часто	Время от времени	Придерживаюсь ее лишь иногда	Хотел бы придерживаться ее

Практические шаги по интеграции ценностей

Выберите одну-две основные ценности, которые вы хотели бы активнее применять в повседневной жизни. Размышляя о следующих вопросах, придумайте пять практических шагов по интеграции этих ценностей в вашу жизнь. В каких ситуациях мне тяжелее всего придерживаться этих ценностей? Кто уводит меня от этих ценностей? Кто помогает мне применять их? Какое значение имеют эти ценности в моей повседневной жизни? Какие размышления могли бы помочь мне активнее придерживаться их? Что я могу сделать, чтобы действительно применить эти ценности на практике?

ЦЕННОСТЬ: _____

Практические шаги:

ЦЕННОСТЬ: _____

Практические шаги:

III. План семинара для шаманов

Цель

- Помочь бизнес-лидерам познать свою шаманскую сущность.
- Укрепить их шаманские качества.

- Определить инструменты, которые помогают выявить основополагающие тенденции, прикоснуться к высшей мудрости, научиться лучше предвидеть будущее и почувствовать высшую цель своей деятельности. Длительность семинара — один день.

Концепция

Шаман — человек, который ходит между двумя мирами. В культурах, основанных на силах природы, в каждом сообществе бывает один или несколько шаманов, которые входят в невидимые миры, чтобы получить информацию или наставления для сообщества. Сегодня умение ходить между мирами особенно актуально для нас: человечество стоит перед лицом серьезных угроз, и преобладающие мировоззрения не могут справиться с ними. В XXI веке в каждой сфере жизни будут процветать лишь те сообщества и организации, которые примут в свои ряды шаманов и смогут им развивать их качества. Благодаря своим особым умениям, включая способность жить полноценной жизнью в обоих мирах, эти люди станут строителями мостов между мировоззрениями. Это практическая программа для лидеров, которые призваны служить обществу в качестве шаманов.

План занятий

Утро.

- Кто такие шаманы?
- Примеры шаманов, действующих в мире бизнеса.
- Пять качеств шаманов:
 - ◆ самосознание;
 - ◆ страсть (увлеченность);
 - ◆ честность;
 - ◆ видение;
 - ◆ жизнерадостность.
- Линия жизни шаманов: нарисовать символическую карту событий, когда вы «ходили между мирами».
- Определение лидерских трудностей: «Решение каких проблем, с которыми вы сталкиваетесь как шаман, может перевести вас на новый уровень лидерства?»

День.

- Мини-поиск видения: два часа, проведенные на природе, помогают в поисках видения для последующего роста.

- Сила воплощения (манифестация): упражнение и обсуждение.
- Медитация под руководством ведущего семинара.
- Совет шаманов и общение: делимся тем, чему научились за день, и задаем вопросы.
- Посвящение, принятие обязательств, празднование, церемония закрытия.

IV. Ресурсы для шаманов

Веб-сайты

Ассоциация духовного начала на работе: www.spiritatwork.org. На этом сайте множество ресурсов для людей, которые «ходят между двумя мирами».

www.edge.org. Ежегодно на этом сайте задается один вопрос, на который отвечают ведущие ученые и мыслители. Вопрос 2006 года: «Назовите свою самую смелую идею». Можете посетить Всемирный центр вопросов (World Question Center) на http://www.edge.org/q2006/q06_index.html.

Веб-сайт для шаманов: www.edgewaklers.org. Этот сайт предлагает актуальные сведения о людях и организациях, которые идут на риск, создают будущее и всегда находятся на переднем крае. Там также представлены он-лайн ресурсы, например обновленные методы оценки для индивидов и организаций, подробные профили людей и организаций и рекомендации к книгам и статьям.

Институт гуманитарной экономики (Institute for Human Economics): www.humanecomomics.org. Этот сайт посвящен помощи владельцам бизнеса и управляющим директорам в том, чтобы применить всю мощь человеческого таланта и духа для успеха в бизнесе, для индивидуального развития и общего блага.

Общий сайт по менеджменту: www.mgeneral.com. Посетите этот сайт, чтобы прочитать «Анатомию огня» (*Anatomy of Fire*) Тома Брауна — прекрасное руководство для шаманов.

Журналы

Fast Company.

ODE.

Spirituality and Health.

What is Enlightenment?

Worthwhile Magazine.

КНИГИ

1. *Aburdene Patricia*. Megatrends 2010: The Rise of Conscious Capitalism. Charlottesville, VA: Hampton Roads Publishing, 2005.
2. *Ardagh Arjuna*. The Translucent Organization: How People Just Like You Are Waking Up and Changing the World. Novato, CA: New World Library, 2005.
3. *Barker Joel*. Paradigms: The Business of Discovering the Future. New York: HarperCollins, 1992.
4. *Barrett Richard*. Building a Values Driven Organization: A Whole System Approach to Cultural Transformation. Boston: Butterworth-Heinemann, 2006.
5. *Beck Don, Cowan Christopher*. Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership and Change. Maiden, MA: Blackwell Publishing, 1996.
6. *Canfield Jack, Hansen Mark Victor, Hewitt Les*. The Power of Focus: How to Hit Your Business, Personal and Financial Targets With Absolute Certainty. Deerfield Beach, FL: Health Communications, 2000.
7. *Conley Chip*. The Rebel Rules: Daring to Be Yourself in Business. New York: Simon & Schuster, 2001. *Dyer Wayne*. The Power of Intention: Learning to Co-create Your World Your Way. Carlsbad, CA: Hay House, 2004.
8. *Emery Marcia*. Intuition Workbook: An Expert's Guide to Unlocking the Wisdom of Your Subconscious Mind. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1994.
9. *Finney Martha*. In the Face of Uncertainty: 25 Top Leaders Speak Out on Challenge, Change, and the Future of American Business. New York: AMACOM, 2002.
10. *Gladwell Malcolm*. Blink: The Power of Thinking without Thinking. New York: Little, Brown, 2005. *Gladwell Malcolm*. The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference. New York: Back Bay Books, 2002.
11. *Gunther Marc*. Faith and Fortune: The Quiet Revolution to Reform American Business. New York: Crown Business, 2004.
12. *Hammond Sue Annis and Cathy Royal (eds.)*. Lessons from the Field: Applying Appreciative Inquiry. Plano, TX: Practical Press, 1998.
13. *Harman Willis*. Creative Work: The Constructive Role of Business in Transforming Society. Indianapolis, IN: Knowledge Systems, 1990.
14. *Heermann Barry*. Noble Purpose: Igniting Extraordinary Passion for Life and Work. Fairfax, VA: QSU Publishing, 2004.
15. *Hock Dee*. One from Many: VISA and the Rise of Chaordic Organization. San Francisco: Berrett-Koehler, 2005.
16. *Krebs Nina Boyd*. Edgewalkers: Defusing Cultural Boundaries on the New Global Frontier. Far Hills, NJ: New Horizon Press, 1999.

17. *Land George, Jarman Beth.* Breakpoint and Beyond: Mastering the Future Today. New York: HarperBusiness, 1992.
18. *Manz Charles.* Emotional Discipline: The Power to Choose How You Feel. San Francisco: Berrett-Koehler, 2003.
19. *Neal Judi.* Creating Enlightened Organizations: A Practical Guide for Implementing Spirit at Work. East Haven, CT: Spirit at Work Publishing, 2006.
20. *Ray Michael.* The Highest Goal: The Secret That Sustains You in Every Moment. San Francisco: Berrett-Koehler, 2004.
21. *Ray Paul, Anderson Sherry.* The Cultural Creatives: How 50 Million People Are Changing the World. New York: Harmony Books, 2000.
22. *Rao Srikumar.* Are You Ready to Succeed? Unconventional Strategies for Achieving Personal Mastery In Business and Life. New York: Hyperion, 2006.
23. *Rebesch John.* Getting to the Better Future: How Business Can Lead the Way to New Possibilities. San Francisco: New Business Books, 2000.
24. *Secretan Lance.* ONE: The Art and Practice of Conscious Leadership. Caledon, Ontario, Canada: The Secretan Center, 2006.
25. *Senge Peter, Sharmer Otto C., Jaworksi Joseph, Flowers Betty Sue.* Presence: An Exploration of Profound Change in People, Organizations, and Society. New York: Currency Doubleday, 2004.
26. *Stephen Michael.* Spirituality in Business: The Hidden Success Factor. Scottsdale, AZ: Inspired Productions Press, 2002.
27. *Wheatley Margaret.* Finding Our Way: Leadership for an Uncertain Time. San Francisco: Berrett-Koehler, 2005.
28. *Whiteley Richard.* The Corporate Shaman: A Business Fable. New York: HarperCollins, 2002.

Приложение Г

Речь Стива Джобса в Стэнфордском университете

«Найдите то, что вы любите», — говорит Джобс.

Это текст речи Стива Джобса, генерального директора Apple Computer и Pixar Animation Studios, с которой он выступил 12 июня 2005 года перед выпускниками Стэнфордского университета. Источник: <http://news-service.stanford.edu/news/2005/june15/jobs-061505>.

Присутствовать на выпускном вечере в одном из лучших университетов мира — большая честь для меня. Я так и не окончил колледж. Честно говоря, я никогда не был ближе к выпускному вечеру, чем сегодня. Я хотел бы рассказать вам три истории из своей жизни.

Первая история о том, как соединять точки.

Я ушел из Колледжа Рид через полгода после поступления, хотя еще 18 месяцев заходил туда, прежде чем уйти совсем. Почему я ушел?

Это началось еще до моего рождения. Моя биологическая мать была молодой выпускницей колледжа, у нее не было мужа, и она решила отдать меня на усыновление. Она хотела, чтобы меня воспитывали образованные люди, и все складывалось так, что меня должны были усыновить адвокат и его жена. Но когда я появился на свет, в последнюю минуту они решили, что хотят девочку. Поэтому моим будущим родителям, которые были в списке ожидающих, позвонили посреди ночи и спросили: «У нас тут неожиданно родился мальчик. Хотите его взять?» Они сказали: «Конечно». Однако мама узнала, что моя приемная мать никогда не училась в колледже, а отец так и не окончил школу, и отказалась подписать бумаги на усыновление. Лишь спустя несколько месяцев она сменила гнев на милость, когда мои родители пообещали, что я поступлю в колледж.

Спустя 17 лет я действительно отправился учиться. Но по своей наивности выбрал колледж, который был почти таким же дорогим, как Стэнфорд, и все сбережения моих родителей-рабочих ушли на обучение. Через шесть месяцев я больше не видел в этом смысла. Я не имел ни малейшего представления о том, чем хочу заниматься в жизни и как колледж может мне в этом помочь. Итак, я зря тратил деньги, которые родители копили всю свою жизнь. Я решил уйти из колледжа и верил, что все будет хорошо. В то время мне было страшновато, а теперь, оглядываясь назад, думаю, что это было одним из лучших решений, которые я когда-либо принимал. Когда я ушел из колледжа, мне больше не надо было заниматься обязательными предметами, которые меня не интересовали, и я стал посещать только те, которые мне нравились.

Однако тогда все это выглядело не так романтично, как потом. У меня не было места в общежитии, поэтому я спал на полу в комнате друга, сдавал за пять центов бутылки из-под кока-колы, чтобы купить еды, и каждое воскресенье проходил семь миль пешком, чтобы хоть раз в неделю плотно поесть в кришнаитском храме. Мне это нравилось. Все, что произошло со мной, когда я последовал своему любопытству и интуиции, позже оказалось бесценным.

Я приведу один пример.

В то время в Колледже Рид были, возможно, лучшие занятия по каллиграфии в стране. На кампусе все плакаты, надписи на всех ящиках столов представляли собой прекрасную каллиграфию. Поскольку я ушел из колледжа и не должен был посещать основных занятий, я решил заняться каллиграфией. Я узнал о шрифтах с засечками и рубленых шрифтах, о том, как распределять пространство между разными сочетаниями букв, о мастерах каллиграфии. Это было интересно, связано с древней историей, артистично, неподвластно научному пониманию. У меня просто дух захватывало...

Разумеется, в то время не было никакой надежды на практическое применение этих знаний в моей жизни. Однако спустя десять лет, когда мы зарабатывали первый Macintosh, я все это вспомнил, и мы использовали эти знания в Mac'e. Это был первый компьютер с красивыми шрифтами. Если бы я никогда не ходил на этот один-единственный курс в колледже, в Mac'e никогда не было бы разнообразных шрифтов или пропорционального интерлиньяжа. А так как Windows всего лишь скопировала Mac, наверное, их не было бы ни в одном ПК. Но если бы я не ушел из колледжа, то никогда не стал бы посещать занятия по каллиграфии.

Конечно, когда я учился в колледже, было невозможно соединить точки и заглянуть в будущее. Но, оглядываясь назад, я вижу все очень ясно.

Нельзя выстроить общую картину, глядя вперед; точки можно соединить, только посмотрев назад. Поэтому надо верить в то, что они каким-то

образом соединятся в будущем. Надо доверять чему-то — интуиции, судьбе, жизни, карме, чему угодно... Этот подход никогда меня не подводил.

Вторая история о любви и потере.

Мне повезло — я рано понял, чем хочу заниматься в жизни. Воз (Woz) и я основали Apple в гараже моих родителей, когда мне было 20 лет. Мы много работали, и через 10 лет Apple выросла в компанию стоимостью 2 млрд долларов с 4 тысячами сотрудников. За год до этих событий мы выпустили наше прекрасное творение — Macintosh, и мне исполнилось 30 лет. И вдруг меня уволили. Как вас могут уволить из компании, которую вы основали? С ростом Apple мы наняли человека, которого я считал очень талантливым, чтобы управлять компанией вместе со мной, и в течение пяти лет дела шли хорошо. Однако потом наше видение будущего стало отличаться друг от друга, и мы решили разойтись. Совет директоров поддержал его. Поэтому в возрасте 30 лет мне пришлось уйти. Это был публичный уход. То, чему я посвятил свои зрелые годы, исчезло, и это было ужасно...

Несколько месяцев я просто не знал, что делать. Я думал, что подвел предыдущее поколение предпринимателей, уронил эстафетную палочку, которую они мне передали. Я встретился с Дэвидом Паккардом и Бобом Ноисом и попытался извиниться за то, что все испортил. О моем провале знали все, и я даже подумывал, не сбежать ли вообще из Силиконовой долины... Но потом стало ясно: я все еще любил то, чем занимался. События в Apple никак на это не повлияли. Мне отказали, но я все еще был влюблен в свое дело. И я решил начать все сначала.

Тогда я этого не понимал, но оказалось, что увольнение из Apple было лучшим, что могло со мной случиться. Тяжесть успеха сменилась легкостью, которую испытывает каждый новичок, неуверенный в будущем. Это освободило меня, чтобы вступить в один из самых креативных периодов в моей жизни.

В течение следующих пяти лет я основал компании NeXT и Pixar и влюбился в потрясающую женщину, которая впоследствии стала моей женой. Pixar создала первый компьютерный анимационный фильм «История игрушек» (*Toy Story*) и на сегодняшний день является самой успешной анимационной студией в мире. Благодаря необычайному стечению обстоятельств, Apple купила NeXT, я вернулся в Apple, и технологии, которые мы разработали в NeXT, легли в основу сегодняшнего возрождения Apple. А у нас с Лорин прекрасная семья.

Я абсолютно уверен, что ничего этого не было бы, если бы меня не уволили из Apple. Это была горькая пилюля, но пациент в ней явно нуждался. Иногда жизнь преподносит вам удар кирпичом по голове. Не теряйте веру. Единственное, что поддерживало меня, — то, что я любил свое занятие. Надо

найти то, что любишь. Это касается и работы, и любимых. Работа занимает значительную часть вашей жизни, и единственный способ получить настоящее удовлетворение — делать ее лучше всех. А чтобы так работать, надо любить то, чем занимаетесь. Если вы еще не нашли этого, продолжайте поиски. Не останавливайтесь. Как и во всем, что касается сердца, вы поймете, когда найдете то, что нужно. И, как в любых хороших отношениях, то, что вы любите, будет становиться все лучше и лучше с каждым годом. Так что ищите. Не отступайте.

Моя третья история о смерти.

Когда мне было 17 лет, мне понравилась одно высказывание: «Если ты будешь проживать каждый день так, будто он последний, однажды это окажется правдой». Это произвело на меня впечатление, и с тех пор, в течение 33 лет, каждое утро я смотрю на себя в зеркало и спрашиваю: «Если бы сегодняшний день был последним, стал бы ты заниматься тем, чем планируешь заняться?» И когда я слишком часто отвечаю себе «нет», я знаю, что пришло время все изменить.

Память о том, что можно умереть в любой момент, — самый важный инструмент, который когда-либо помогал мне совершать жизненный выбор. Потому что почти все — ожидания, гордость, страх показаться смешным или потерпеть неудачу, — меркнет пред лицом смерти, и хочется делать только то, что действительно важно. Помнить о смерти — лучший способ избегать ловушки, когда думаешь, что тебе есть что терять. У тебя уже ничего нет, и можно следовать зову сердца...

Около года назад у меня обнаружили рак. Рано утром мне провели обследование, и обнаружили рак поджелудочной железы. Я даже не знал, что это такое — поджелудочная железа. Врач объяснил мне, что этот вид рака пока не лечится, и мне осталось жить от трех до шести месяцев. Он посоветовал вернуться домой и привести свои дела в порядок, то есть подготовиться к смерти. Это значит, что придется за несколько месяцев рассказать своим детям обо всем, что я хотел растянуть на следующие десять лет. Это значит, что нужно привести в порядок все дела, чтобы у семьи не возникло никаких проблем. Это значит — попрощаться со всеми.

Весь день я жил с этим диагнозом. На вечер была назначена биопсия: мне засунули в рот эндоскоп, провели его через желудок в кишечник, и взяли клетки опухоли для исследования. Я был спокоен, но моя жена, которая присутствовала на процедуре, сказала, что, когда врачи смотрели на клетки под микроскопом, они плакали: это оказалась очень редкая форма рака поджелудочной железы, с которым можно справиться с помощью хирургической операции. Мне сделали эту операцию, и теперь я здоров.

Никогда я еще не был так близок к смерти, и, надеюсь, в ближайшие несколько десятилетий не буду. Пережив это, могу сказать вам с большей уверенностью, чем тогда, когда смерть была для меня всего лишь философской концепцией: никто не хочет умирать. Даже люди, которые хотят отправиться в рай, не хотят умирать, чтобы попасть туда. Тем не менее смерть — точка назначения, к которой все мы движемся. Никому не удалось ее избежать. Так и должно быть, потому что Смерть, скорее всего, лучшее изобретение Жизни. Это ее инициатор перемен. Она убирает старое, чтобы расчистить путь новому. На данный момент новое — это вы, но скоро вы станете старым, и вас уберут. Извините за драматизм, но это правда...

Ваше время ограничено, не тратьте его на то, чтобы жить чужой жизнью. Не становитесь рабами догмы о том, что надо жить так, как говорят другие. Не позволяйте чужому мнению заглушать ваш внутренний голос. Наберитесь смелости следовать вашему сердцу и интуиции — они заранее знают, кем вы хотите стать на самом деле. А все остальное — неважно.

В дни моей молодости у нас было замечательное издание под названием «Каталог всей земли» (*The Whole Earth Catalog*) — библия моего поколения. Ее написал парень по имени Стюарт Бренд, который жил недалеко отсюда, в Менло-парке, и вложил в нее свой поэтический дар. Это было в конце 1960-х годов, до появления ПК и настольных издательских систем, поэтому ее делали с помощью печатной машинки, ножниц и камер Polaroid. Эта книга была как Google в бумажной обложке за 35 лет до его возникновения: она была идеалистичной и полна полезных средств и замечательных идей.

Стюарт и его команда выпустили несколько изданий Каталога, а потом, когда пришло время, и последнее издание. Это был конец 1970-х годов, и я был вашим ровесником. На обороте их последнего издания была фотография сельской дороги ранним утром. Дороги, по которой вы наверняка путешествовали сами, если любите приключения. Под фотографией были слова: «Будьте ненасытными. Будьте безумцами». Это было их прощальное послание. Будьте ненасытными. Будьте безумцами. Я всегда к этому стремился. А теперь, когда вы начинаете новую жизнь, я желаю этого и вам.

Будьте ненасытными. Будьте безумцами.

Приложение Д

17 принципов Sounds True

1. Sounds True стремится и к выполнению своей миссии, и к получению прибыли.
2. Мы намерены создать сообщество на работе.
3. Мы приветствуем искренность на работе.
4. Мы стремимся к открытому общению.
5. Мы разрешаем приводить с собой домашних животных.
6. Мы поощряем креатив, инновации и новые идеи.
7. Мы стараемся сделать рабочий график гибким.
8. Мы поощряем сотрудников самостоятельно определять лучшие способы достижения их целей.
9. Мы стремимся использовать созерцательные методы в работе.
10. Мы стремимся охватить самую разнообразную аудиторию.
11. Мы стараемся защитить и сохранить землю.
12. Мы стремимся строить наши отношения с клиентами на честности.
13. Мы стремимся уделять время доброте, веселью и плодотворной работе.
14. Мы признаем, что каждый человек в компании обладает мудростью.
15. Мы поощряем сотрудников высказывать свое мнение и предлагать решения.
16. Мы поощряем людей внимательно слушать.
17. Мы стремимся уважать индивидуальные различия и многообразие.

Примечания

Введение

1. *Neal Judith*. How to Walk on the Leading Edge without Falling off the Cliff // *Business: The Ultimate Resource* / Nick Philipson, ed. London: Bloomsbury, 2002. P. 229–230.

Глава 1

1. *Neal Judith*. How to Walk on the Leading Edge without Falling off the Cliff // *Business: The Ultimate Resource* / Nick Philipson, ed. London: Bloomsbury, 2002. P. 229–223.

2. *Frost Peter, Egri Carolyn*. The Shamanic Perspective on Organizational Change and Development // *Journal of Organizational Change Management* 7, no. 1 (1994). P. 7–23; *Whiteley Richard*. The Corporate Shaman: A Business Fable. New York: HarperCollins, 2002.

3. *Krebs Boyd Nina*. Edgewalkers: Defusing Cultural Boundaries on the New Global Frontier. Far Hills, NJ: New Horizon Press, 1999.

4. *Harris Philip, Moran Robert, Moran Sarah*. Managing Cultural Differences: Global Leadership Strategies for the 21st Century. 6th ed. New York: Elsevier, 2005.

5. *Harris Philip*. Diversity in the Global Work Culture // *Equal Opportunities International* 15, no. 2 (1996). P. 37–38.

6. *Stephen Michael*. Spirituality in Business: The Hidden Success Factor. Scottsdale, AZ: Inspired Productions Press, 2002. P. 30.

7. *Krebs*. Edgewalkers. P. 38.

8. *Lance Secretan*. ONE: The Art and Practice of Conscious Leadership. Caledon, Ontario, Canada: The Secretan Center, 2006. P. xvii.
9. *Krebs*. Edgewalkers. P. 13.
10. *Locke Christopher, Levine Rick, Searls Doc, Weinberger David*. The Cluetrain Manifesto: The End of Business as Usual. Boston: Perseus, 2001.
11. *Pink Daniel H.* A Whole New Mind: Moving from the Information Age to the Conceptual Age. New York: Riverhead Books, 2005.
12. *Secretan Lance*. Inspire! What Great Leaders Do: The Path to Higher Ground Leadership. Hoboken, NJ: Wiley, 2004.
13. *Jaworski Joseph*. Synchronicity: The Inner Path of Leadership. San Francisco: Berrett-Koehler, 1997. P. 149.
14. *Schuit Douglas*. The PeopleSoft Spirit Lives On, Workforce Management // <<http://www.workforce.com/section/10/feature/24/13/20/index.html>>.
15. Ibid.
16. *Rechtschaffen Stefan*. Time Shifting: Creating More Time to Enjoy Your Life. New York: Doubleday, 1996. P. 1.
17. Ibid. P. 1.
18. Ричард Барретт автор трех очень важных книг: *Spiritual Unfoldment: A Guide to Liberating Your Soul*. Alexandria, VA: Unfoldment Publications, 1995; *Liberating the Corporate Soul: Building a Visionary Organization*. Woburn, MA: Butterworth-Heinemann, 1998; *Building a Values-Driven Organization: A Whole System Approach to Cultural Transformation*. Burlington, MA: Butterworth-Heinemann, 2006.
19. *Pink Daniel*. A Whole New Mind. P. 35.
20. *Ray Paul, Anderson Sherry*. The Cultural Creatives: How 50 Million People Are Changing the World. New York: Harmony Books, 2000. P. 4.
21. *Greene Joshua*. Here Comes the Sun: George Harrison's Spiritual and Musical Journey. New York: Wiley, 2005.
22. *Tacey David*. Rising Waters of the Spirit: The View from Secular Society // *Studies in Spirituality* 13 (2003). P. 11–30.
23. *Noer David*. Healing the Wounds: Overcoming the Trauma of Layoffs and Revitalizing Downsized Organizations. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.
24. Time. November 19, 2001. CNN Poll.
25. *Harman Willis*. Global Mind Change. 2nd ed. San Francisco: Berrett-Koehler, 1998.
26. *Dossey Larry*. Healing Beyond the Body: Medicine and the Infinite Reach of the Mind. Boston: Shambhala Publications, 2001.
27. *Aburdene Patricia*. Megatrends: The Rise of Conscious Capitalism. Charlottesville, NC: Hampton Roads Publishing, 2005. P. 4.
28. Ibid, P. xxi-xxii.
29. *Wennstrom Jerry*. The Inspired Heart: An Artist's Journey of Transformation. Boulder, CO: Sentient Publications, 2002. P. 34.

Глава 2

1. Ларс Богуцки, из песни под названием «Грань».
2. *Sheldrake Rupert*. The Presence of the Past: Morphic Resonance and the Habits of Nature. Rochester, VT: Park Street Press, 1995.
3. Из личной беседы с Сергеем Сикорским 18 ноября 2002 года.
4. Igor I. Sikorsky // <<http://www.sikorskyarchives.com/siksky2.html>>.
5. Ibid.
6. <http://www.sikorsky.com/frames/external_links/page/1,3041, CLII_DIV69,00.html?extlink = http://www.sikorskyarchives.com>.
7. Из личной беседы с Сергеем Сикорским.
8. *Heermann Barry*. Noble Purpose: Igniting Extraordinary Passion in Life and Work. Fairfax, VA: QSU Publishing, 2004.

Глава 3

1. *Davidson Let*. Wisdom at Work: The Awakening of Consciousness in the Workplace. Burdett, NY: Larson Publications, 1998. P. 65.
2. *Cashman Kevin*. Leadership from the Inside Out: Seven Pathways to Mastery. Provo, UT: Executive Excellence Publishing, 1998. P. 187.
3. *Neal Judi*. Spirituality in the Workplace: An Emerging Phenomenon // *Studies in Spirituality* 1 (2005). P. 267–282.
4. *Aburdene Patricia*. Телеконференция авторов ASAW 12 декабря 2005 года.
5. *Ressler Peter, Ressler Monika*. Spiritual Capitalism: What the FDNY Taught Wall Street about Money. New York: Chilmark Books, 2005.
6. Существуют две организации, занимающиеся исследованием предсмертных состояний, а также психологических и духовных эффектов, их сопровождающих: Фонд по изучению предсмертных состояний (Near Death Experience Research Foundation, www.nderf.org) и Международная ассоциация исследований предсмертных состояний (International Association for Near Death Studies, www.iands.org).
7. *Secretan Lance*. Inspirational Leadership: Destiny, Calling and Cause. Toronto, Canada: MacMillan. Canada, 1999.
8. *Mele Dominic, Corrales Alphonse*. Tomasso Corporation: Including Spirituality in the Organizational Culture. Barcelona, Spain: IESE Publishing, University of Navarra, 2005. P. 4.
9. Ibid. P. 5.
10. *Conley Chip*. The Rebel Rules: Daring to Be Yourself in Business. New York: Simon & Schuster, 2001. P. 46.
11. *Gawain Shakti*. Living in the Light: A Guide to Personal and Planetary Transformation. Mill Valley, CA: Whatever Publishing, Inc., 1986.

12. Ibid. P. 27.

13. *Manz Charles, Manz Karen, Marx Robert, Neck Christopher*. The Wisdom of Solomon. San Francisco: Berrett-Koehler, 2001.

14. Видеозапись Аарона Ферстейна в «Хиллеле», Университет Массачусетса; передано Робертом Марксом, факультет управления, Университет Массачусетса.

15. *Ruiz Miguel*. The Four Agreements: A Toltec Wisdom Book. San Raphael, CA: Amber-Alien Publishing, 1997.

16. *Senge Peter, Sharmar Otto C., Jaworski Joseph, Flowers Betty Sue*. Presence: An Exploration of Profound Change in People, Organizations, and Society. New York: Currency Doubleday, 2004.

17. Несколько превосходных книг по проблеме внедрения новых наук в компаниях: *Youngblood Mark*. Life at the Edge of Chaos: Creating the Quantum Organization. Dallas, TX: Quay Alliance, 1997; *Wheatley Margaret*. Leadership and the New Science: Learning About Organizations from an Orderly Universe. San Francisco: Berrett-Koehler, 1992; *Wheatley Margaret, Kellner-Rogers Myron*. A Simpler Way. San Francisco: Berrett-Koehler, 1996; *Stacey Ralph*. Managing the Unknowable: Strategic Boundaries between Order and Chaos in Organizations. San Francisco: Jossey-Bass, 1992; *Lewin Roger, Regine Birute*. Weaving Complexity and Business: Engaging the Soul at Work. New York: Texere, 2001; *Petzinger Tom*. The New Pioneers: The Men and Women Who Are Transforming the Workplace and the Marketplace. New York: Simon & Schuster, 1999.

18. *Sheldrake Rupert*. The Presence of the Past: Morphic Resonance and the Habits of Nature. Rochester, VT: Park Street Press, 1995.

19. *Pevny Ron*. Vision Quests: Learning to Live Centered in the Soul // Spirit at Work Newsletter (January 2004). P. 1, 7.

20. Личная беседа 15 июня 2005 года.

21. Джеймс Хиллман говорит, что каждый из нас обладает духовной ДНК, присущей нам с рождения, и главная задача нашей жизни на Земле состоит в том, чтобы разгадать наш духовный код. См.: *Hillman James*. Soul's Code: In Search of Character and Calling. New York: Warner Books, 1997.

22. *Secretan Lance*. Inspire! What Great Leaders Do. Hoboken, NJ: Wiley, 2004. P. 53.

23. Ibid. P. 59.

24. *Conley Chip*. The Rebel Rules. P. 44.

25. <<http://literati.net/Thurman/index.htm>>.

26. *Moore Kenny*. Kenny Moore Held a Funeral and Everybody Came // Fast Company, no. 79 (February 2004). P. 30.

27. *Catell Robert, Moore Kenny, Rifkin Glenn*. The CEO and the Monk: One Company's Journey to Profit and Purpose. New York: Wiley, 2004. P. 181–182.

28. *Buckingham Marcus, Donald Clifton*. Now Discover Your Strengths. New York: Free Press, 2001.

29. *Hogan Lois Sekerak*. The Edge of All Our Possibility: A Labor Day Reflection (не опубликовано).

Глава 4

1. *Buckingham Marcus, Clifton Donald*. Now Discover Your Strengths. New York: Free Press, 2001.
2. Ibid. P. 8.
3. Ibid. P. 25.
4. Ibid. P. 26.
5. *Russell Peter*. The Global Brain Awakens: Our Next Evolutionary Leap. Palo Alto, CA: Global Brain, 1995.
6. *Pleven Liam*. Remote Chance of Bird-Flu Pandemic Spawns Murky Outlook for Life Insurers // Wall Street Journal, April 4, 2006, C6.
7. Ibid.
8. *Wheatley Margaret*. Finding Our Way: Leadership for an Uncertain Time. San Francisco: Berrett-Koehler, 2005. P. 126.
9. *Kelso Stirling, Manez Joseph, Pollock Jennifer*. Data Dump // Fast Company (April 2006). P. 29–30.
10. Ibid. P. 30.
11. Ibid. P. 30.
12. *Rivlin Robert, Gravelle Karen*. Deciphering the Senses: The Expanding World of Human Perception. New York: Simon & Schuster, 1984. P. 159.
13. *Jung Carl*. Analytical Psychology: Its Theory and Practice—The Tavistock Lectures. New York: Pantheon Books, 1968. P. 14–15.
14. Из личной беседы с Джоан Стейн 22 марта 2006 года.
15. *Emery Marcia*. Intuition Workbook: An Expert's Guide to Unlocking the Wisdom of Your Subconscious Mind. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1994. P. xvii.
16. Цит. по: *Garfield Patricia*. Creative Dreaming. New York: Ballantine Books, 1974. P. 42.
17. *Emery*. Intuition Workbook. P. 159.
18. Ibid.
19. Ф. А. Кеуле, из выступления на съезде в 1890 году // <http://www.herownroom.com/famousdreams.htm>.
20. Из личной беседы с Кармен Брикнер 20 марта 2006 года.
21. Благодарю Пери Паскарелла, которая указала мне на эту историю. Цит. по: http://www.geocities.com/madhukar_shukla/crebook/08.html.
22. Из личной беседы с Полой Рейнес, доктором права и доктором философии, 19 марта 2006 года.
23. Цит. по: *LaBerge Stephen, Reingold Howard*. Exploring the World of Lucid Dreaming. New York: Ballantine Books, 1990. P. 10.
24. *Jung Carl*. Analytical Psychology.
25. Из личной беседы с Кармен Брикнер 20 марта 2006 года.

26. Из личной беседы с Марком Розенбергом 21 марта 2006 года.

27. Превосходный ресурс, помогающий понимать и работать со сновидениями: <<http://www.lucidity.com>>, созданный Стивеном Лаберже.

28. *Gladwell Malcolm*. *Blink: The Power of Thinking without Thinking*. New York: Little, Brown, 2005. P. 11.

29. *Ibid.* P. 23.

30. В квантовой физике существует феномен под названием «неявная зависимость от исходных условий». Это явление также известно как «эффект бабочки»: самый незначительный фактор может оказать значительное воздействие на большую систему. Например, бабочка, хлопающая крыльями в Канзасе, может вызвать тайфун в Гонконге.

31. *Gladwell Malcolm*. *Blink*. P. 33–34.

32. Руперт Шелдрейк, телепатический эксперимент в режиме он-лайн // <http://www.sheldrake.org/experiments/oltnew/start.html>.

33. Все цитаты в этом разделе взяты из телефонного интервью с Тони Висконти 29 декабря 2005 год.

34. Тони Висконти говорит, что он продолжает поддерживать контакт со своими духовными наставниками. Сейчас у него гораздо больше инструментов для понимания и создания будущего.

35. См. вопрос 1 в интервью по электронной почте с Тони Висконти (Приложение Б), чтобы составить представление о значимости книг Лобсанга Рампы.

36. *Aburdene Patricia*. Телеконференция авторов ASAW. December 9, 2005.

37. *Harman Willis*. *An Incomplete Guide to the Future*. New York: Norton, 1979.

38. *Harman Willis*. *Creative Work: The Constructive Role of Business in Transforming Society*. Indianapolis: Knowledge Systems, Inc., 1990. Эта книга была чрезвычайно важна для меня в формулировании моего собственного представления о духовности на работе, которую я изначально определяла как индивидуальный феномен, что было очень личным и интимным. После прочтения этой книги я поняла: то, что я чувствовала, было лишь малой частью более масштабной тенденции, и что бизнес играет ключевую роль в том, чтобы мир двигался вперед к более гуманистической, экологической, мирной и сбалансированной парадигме развития.

39. *Renesch John*. *Getting to the Better Future: How Business Can Lead the Way to New Possibilities*. San Francisco: New Business Books, 2000. P. 9.

40. *Ibid.* P. 10–11 (курсив в оригинале — Дж. Н.).

41. *Renesch John*. *Epilogue: The Great Dream* // www.renesch.com.

42. *Renesch John*. *Getting to the Better Future*. P. 115–120.

43. *Ibid.* P. 116.

44. *Renesch John*. *H. Epilogue: The Great Dream*.

45. Из личной беседы с Джоном Ренешом 29 марта 2006 года.

46. *Lao Tsu*. *Tao Te Ching* / Translated by Gia-Fu Feng and Jane English. New York: Vintage Books, 1972. Verse 37.

47. *Neal Judi*. Business Leader Disseminates Spiritual Wisdom: Tami Simon, CEO of Sounds True. Электронная версия доступна на: <http://www.amazon.com>.

48. *Gladwell Malcolm*. Blink. P. 43–44.

Глава 5

1. *Secretan Lance*. Inspirational Leadership: Destiny, Calling and Cause. Toronto, Canada: Macmillan Canada, 1999.

2. Телефонное интервью с Тони Висконти 29 декабря 2006 года.

3. *Thompson Dave*. Liner notes for Marc Bolan dr T. Rex: Twentieth Century Boy: The Ultimate Collection. Santa Monica, CA: Universal Music Enterprises, 2002. P. 1.

4. *Wennstrom Jerry*. The Inspired Heart: An Artist's Journey of Transformation. Boulder, CO: Sentient Publications, 2002.

5. Ibid. P. 183.

6. Ibid. P. 181.

7. *Bruggemann Walter*. The Prophetic Imagination. 2nd ed. Minneapolis: Fortress Press, 2001. P. 40.

8. <<http://www.raptureready.com/faq/faq369.html>>.

9. *Satinover Jeffrey*. The Quantum Brain: The Search for Freedom and the Next Generation of Man. New York: Wiley, 2001. P. 14 (курсив в оригинале — Дж. Н.).

10. Ibid. P. 24.

11. *Gonzales Laurence*. Deep Survival: Who Lives, Who Dies, and Why. New York: Norton, 2003. P. 39.

12. Ibid. P. 41.

13. Ibid. P. 41.

14. Ibid. P. 85.

15. *Conley Chip*. The Rebel Rules: Daring to Be Yourself in Business. New York: Simon & Schuster, 2001. P. 75.

16. *Barker Joel*. Paradigms: The Business of Discovering the Future. New York: Harper Collins, 1992. P. 74.

17. *Cameron Julia*. The Artists Way: A Spiritual Path to Higher Creativity. New York: Jeremy Tarcher, 2002.

18. Webster's New World Compact School and Office Dictionary. New York: Simon & Schuster, 1982. P. 278.

19. *Gonzales Laurence*. Deep Survival. P. 180.

20. *Gibb Jack*. Trust: A New View of Personal and Organizational Development. Los Angeles: Guild of Tutors Press, 1978.

21. *Seligman Martin*. Authentic Happiness. New York: Free Press, 2002. P. 4. Исследование, цитированное Селигманом, принадлежит: *Danner D., Snowdon D., Fri-*

esen W. Positive Emotions in Early Life and Longevity: Findings from the Nun Study // *Journal of Personality and Social Psychology* 80. P. 804–813.

22. Ibid. P. 9–10.

23. Ibid. P. 23.

24. Ibid. P. 40.

25. *Seligman Martin*. Learned Optimism. New York: Knopf, 1991.

26. *Conley*. The Rebel Rules. P. 76.

27. Ibid.

28. Ibid. P. 79.

29. Ibid. P. 80.

30. *Dyer Wayne*. The Power of Intention: Learning to Co-create Your World Your Way. Carlsbad, CA: Hay House, 2004.

31. Ibid. P. 3.

32. *Castaneda Carlos*. The Active Side of Infinity. New York: Harper Perennial, 2000. Цит. в: *Dyer Wayne*. The Power of Intention. Carlsbad, CA: Hay House, 2004. P. 4.

33. Ibid.

34. *McTaggart Lynne*. The Field: The Quest for the Secret Force of the Universe. New York: Harper Perennial, 2002. P. xiii.

35. Ibid. P. 19.

36. Ibid. P. 111.

37. Ibid. P. 113.

38. Ibid. P. 116.

39. *Touber Tijn*. The Amazing Promises of the Zero Point Field // Ode (November 2003). P. 43.

40. *Gawain Shakti*. Creative Visualization. Mill Valley, CA: Whatever Publishing, 1978. P. 13.

41. Ibid. P. 35.

42. *Braden Gregg*. The Isaiah Effect: Decoding the Lost Science of Prayer and Prophecy. New York: Three Rivers Press, 2000. P. 25.

43. Ibid. P. 168.

44. *Garfield Patricia*. Creative Dreaming. New York: Ballantine Books, 1974. P. 81.

45. Ibid. P. 83.

46. Ibid. P. 83.

47. *Domhoff William G*. Senoi Dream Theory: Myth, Scientific Method, and the Dream-work Movement (2003) // <<http://dreamresearch.net/Library/senoi.html>>.

48. *Canfield Jack, Hansen Mark Victor, Hewitt Les*. The Power of Focus: How to Hit Your Business, Personal and Financial Targets with Absolute Certainty. Deerfield Beach, FL: Health Communications, 2000. P. 79.

49. *Stevenson Robert Louis*. «A Chapter on Dreams», Memories and Portraits, Random Memories, Memories of Himself. New York: Scribner, 1925.

50. *Canfield, Hansen, Hewitt*. The Power of Focus. P. 33.
51. *Ibid.* P. 76–78.
52. *Gawain*. Creative Visualization. P. 134–137.
53. *Senge Peter, Sharmar Otto C., Jaworksi Joseph, Flowers Betty Sue*. Presence: An Exploration of Profound Change in People, Organizations, and Society. New York: Currency Doubleday, 2004. P. 103.
54. *Ibid.*
55. *Csikzentmihalyi Mihalyi*. Flow: The Psychology of Optimal Experience. New York: Harper & Row, 1990. P. 4.
56. *Ibid.* P. 74.
57. *Gladwell Malcolm*. The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference. New York: Back Bay Books, 2002.
58. *Ibid.* P. 43.
59. *Ibid.* P. 45–46.
60. *Ibid.* p. 48–49.
61. *Secretan Lance*. ONE: The Art and Practice of Conscious Leadership. Caledon, Ontario, Canada: The Secretan Center, 2006.
62. *Russell Peter*. The Global Brain Awakens: Our Next Evolutionary Leap. Palo Alto, CA: Global Brain, 1995.
63. *Barrett Richard*. Building a Values-Driven Organization: A Whole System Approach to Cultural Transformation. Boston: Butterworth-Heinemann, 2006. P. 13–14.
64. *Neal Judi*. Creating Enlightened Organizations: A Practical Guide for Implementing Spirit at Work. East Haven, CT: Spirit at Work Publishing, 2006.
65. *Gerson David, Straub Gail*. Empowerment: The Art of Creating Your Life as You Want It. New York: Delta Trade Paperbacks, 1989. P. 6.
66. *Hammond Sue Annis*. The Thin Book of Appreciative Inquiry. Plano, TX: Kodiak Consulting, 1996. P. 20–21.
67. *Hammond Sue Annis, Cathy Royal (eds.)*. Lessons from the Field: Applying Appreciative Inquiry. Plano, TX: Practical Press, 1998. P. 12.
68. *Harvey Andrew*. The Hidden Journey: A Spiritual Awakening. New York: Penguin, 1992.
69. *Harvey Andrew, Matousek Mark*. Dialogues with a Modern Mystic. Wheaton, IL: Theosophical Publishing House, 1994. P. 17.
70. Все определения понятия «благословение» в этом разделе по: Webster's New World Compact School Dictionary. New York: Simon & Schuster, 1982. P. 48.

Глава 6

1. *Ruben Dan*. Earth, Spirit and Work // Spirit at Work Newsletter (December 1998). P. 4.
2. *Ibid.*

3. *Wilber Ken*, предисловие к изд.: *Ardagh Arjuna. The Translucent Evolution: How People Just Like You Are Waking Up and Changing the World*. Novato, CA: New World Library, 2005.
4. *Byrne John*. *Informed Consent*. New York: McGraw-Hill, 1995.
5. Узнать больше о работе Деборы Кокс вы можете в Интернете: <<http://www.ignitespirit.com>>.
6. Рейки — это практика исцеления энергии, которая использует образный язык символов для восстановления энергии человека или системы.
7. *Sullivan Pat*. *Work with Meaning, Work with Joy: Bringing Your Spirit to Any Job*. Lanham, MD: Sheed & Ward, 2003.
8. Из личных бесед с Мэри Энн Влахак в рамках сери интервью с ней в период с 2002 по 2006 год. Я написала статью о ней под заголовком «Закаты в зале заседаний совета директоров» (в электронном виде доступно на <www.Amazon.com>), в которой описывается ее «естественная» практика, когда она работала в Peoples Bank.
9. *Laabs Jennifer*. *Balancing Spirituality and Work* // *Personnel Journal* 74, no. 9 (September 18, 1995). P. 60.
10. *Heermann Barry*. *Noble Purpose: Igniting Extraordinary Passion for Life and Work*. Fairfax, VA: QSU Publishing, 2004.
11. *Jobs Steven*. *You've Got to Find What You Love, Jobs Says* // *Stanford Report*, June 14, 2005 // <<http://news-service.stanford.edu/news/2005/june15/jobs-061505.html> 3/23/06>.
12. *Collins James, Porras Jerry*. *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. San Francisco: HarperBusiness, 1997. См. главу 3 «Более чем прибыли», с. 46–79, чтобы узнать подробнее о том, как «сберечь свою сущность».
13. *Petersen Don*. Quoted in *ibid*. P. 52.
14. *Ford Henry*. Quoted in *ibid*. P. 53.
15. Подробнее о Kripalu Consultant Collaborative можно узнать на: <<http://www.spiritintheworkplace.com>>.
16. *Ott Robert, Kelly Colleen, Hotchkiss Marlow*. *LAKES: A Journey of Heroes*. Webster, NY: Xerox Corporation and Living Systems, 1997. P. 234.
17. *Ibid*. P. 235.
18. *Newsday*, April 20, 2006 // <http://www.newsday.com/news/local/wire/connecticut/ny-bc-ct-brf-connecticutjo0420apr20,0,1501682.story?coll=ny-region-arconnecticut>.
19. *Brown Tom*. *Anatomy of Fire*. Lexington, KY: Management General. В электронном виде доступно на: <<http://www.anatomyoffire.com>>, главы 2, 3.
20. Merriam-Webster Online Dictionary // <http://www.m-w.com/cgi-bin/dictionary?va=doomsayer>.
21. *Gibb Jack*. *Trust: A New View of Personal and Organizational Development*. Los Angeles: Guild of Tutors Press, 1978.

22. *Hock Dee*. One from Many: VISA and the Rise of the Chaordic Organization. San Francisco: Berrett-Koehler, 2005. P. 208.
23. Ibid. P. 210.
24. Ibid.
25. *Ardagh Arjuna*. The Translucent Revolution: How People Just Like You Are Waking Up and Changing the World. Novato, CA: New World Library, 2005.
26. *Heermann Barry*. Noble Purpose: Igniting Extraordinary Passion in Life and Work. Fairfax, VA: QSU Publishing, 2004.
27. *Rao Srikumar*. Are You Ready to Succeed? Unconventional Strategies for Achieving Personal Mastery in Business and Life. New York: Hyperion, 2006.
28. *Barrett Richard*. Building a Values Driven Organization: A Whole System Approach to Cultural Transformation. Boston: Butterworth-Heinemann, 2006.
29. *Secretan Lance*. ONE: The Art and Practice of Conscious Leadership. Caledon, Ontario, Canada: The Secretan Center, 2006.
30. Подробнее об International Spirit at Work Award и конкретные примеры награжденных есть на официальном сайте Association for Spirit at Work <<http://www.spiritatwork.org>>.

Глава 7

1. Образ этой компании был создан на основе инновационной практики различных организаций, а также на основе идей, которые возникли у меня во время медитации о будущем, когда я размышляла о том, как воплотить проект этой компании в жизнь.
2. Руководство компании Sounds True (Булдер, Колорадо) разрешает приводить на работу собак, если они дружелюбны к людям и другим домашним питомцам и если у сотрудников нет на них аллергии.
3. Проект этого здания похож на главный офис Johnson & Johnson в Брансвике (Нью-Джерси).
4. Роб Рэббин — блестящий писатель, занимающийся вопросами духовного развития в профессиональной деятельности. Я упомянула его имя, чтобы выразить свое глубокое уважение к его работе и дать ссылку на его статью: Vice President of Corporate Consciousness // Spirit at Work Newsletter. East Haven, CT: Association for Spirit at Work. October 1997.
5. Дж.-Роберт Уимет объясняет принципы работы Команд духовной поддержки в кратком изложении своей диссертации под названием «Золотая книга» (*Golden Book*): <http://www.our-project.org>.
6. В главном офисе Johnson & Johnson (Брансвик, Нью-Джерси) есть точно такая же программа.
7. Times of India, обладатель Международной премии за духовность на работе, заявляет: «Структура нашей организации ориентирована на потребите-

ля, а клиент считается богом. Сотрудники объединяют свои усилия, чтобы служить этому богу (клиенту), принося ему в жертву лучшие новинки и предложения — наивысшего качества и быстрее конкурентов. Мы стремимся не только к прибыли. Наша цель — сделать сотрудников и акционеров счастливыми и помочь им раскрыть весь свой потенциал, позволяя использовать компанию как платформу для самореализации».

8. Этот образ создан на основе некоторых принципов деятельности SAS — крупнейшей компании по производству программного обеспечения в г. Гери (Северная Каролина).

9. Это описание основано на образе шамана Джейсона Хэнда, героя книги Ричарда Уайтли «Корпоративный шаман: бизнес-сказка» (The Corporate Shaman: A Business Fable. New York: HarperCollins, 2002).

10. Vaill P. Learning as a Way of Being: Strategies for Survival in a World of Permanent White Water. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.

11. Land G., Jarman B. Breakpoint and Beyond: Mastering the Future—Today. New York: HarperBusiness, 1993. P. 5.

12. Ibid. P. 17–23.

13. Gladwell M. The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference. New York: Little, Brown, 2002. P. 9.

14. Элизабет Сартурис описывает этот процесс в интервью Полу Рею и Шерри Андерсен «Создатели культуры: как 50 миллионов человек могут изменить мир» (The Cultural Creatives: How 50 Million People Are Changing the World. New York: Harmony Books, 2000. P. 266).

15. Kanter R. M. Men and Women of the Corporation. New York: Basic Books, 1993.

16. Ray P. and Anderson S. The Cultural Creatives: How 50 Million People Are Changing the World. New York: Harmony Books, 2000.

17. Союз разработчиков организационных систем в Уинстон-Салеме (Северная Каролина) считает, что 5–10 % шаманов в штате компании вполне достаточно, чтобы внедрить в организацию необходимые изменения. Источник: OSD Advanced Course Training for Executives и Internal OSD Consultants, January 1993.

18. Lublin J. A CEO Talks about His Company's Innovative Pay Ideas. Free Ice Cream, Anyone? // Wall Street Journal, April 10, 2006, R6.

19. Ibid.

20. Ibid.

21. Ibid.

22. Ibid.

23. Этот пример основан на интервью для статьи Джуди Нил «Бизнес-лидер как источник духовной мудрости: Тами Симон, генеральный директор Sounds True» (Business Leader Disseminates Spiritual Wisdom: Tami Simon, CEO of Sounds True // <<http://www.amazon.com>>, март 2003 года).

24. *Cowan J.* Small Decencies: Reflection and Meditations on Being Human at Work. New York: HarperBusiness, 1992. P. 1–3.
25. *Carreyrou J., Wrighton J. and Galloni A.* Financier's Fall: How Banker's Life, Full of Intrigue, Ended in Murder // Wall Street Journal. April 14, 2005, A1, A12.
26. Ibid. A 12.
27. Ibid.
28. Ibid.
29. *Houston J.* Jump Time: Shaping Your Future in a World of Radical Change. New York: Jeremy P. Tarcher/Putnam, 2000.
30. *Renesch J.* Getting to the Better Future: A Matter of Conscious Choosing. San Francisco: NewBusinessBooks, 2000.
31. *Zukav G.* Soul Stories. New York: Fireside, 2000.
32. *Russell P.* The Global Brain Awakens: Our Next Evolutionary Leap. Palo Alto, CA: Global Brain, 1995.
33. Из личной беседы с Дж. Ренешом 1 апреля 2006 года.
34. *de Chardin T.* The Future of Man. New York: Image, 2004. P. 11–12.
35. Ibid. P. 12.

Приложение В

1. *Buckingham Marcus, Donald Clifton.* Now Discover Your Strengths. New York: Free Press, 2001.

Кусочек счастья
Потребители не заинтересованы в тесте для выпечки? Предложите им теплый семейный завтрак с пирогом

Нейминг по-человечески:
эмоциональное позиционирование на конкурентном рынке

Бонжур!
Почему Creme Bonjour вывели из-под "зонтика" бренда Rama

VTL для водки:
дегустация нежелательна!

Идеи на вырост
Как в General Electric рождаются продукты будущего

Сервис для избранных
Премиальные идеи от Loews Hotels, Hyatt и Ritz-Carlton

5 шагов к созданию бренда
История развития марки Ralf Ringer

История за гранью
Как мы придумали премиальный сок

Страна вареников
Как российский производитель замороженных полуфабрикатов осваивает украинский рынок

Случай с задержкой заказа
Как быть, если вам не удастся вовремя доставить товар клиенту

Лара Крофт... и шоколадная фабрика
Как "Нестле" осваивает рекламу в компьютерных играх

Как принимаются решения о покупке?
Спросите специалистов по нейроэкономике

Цены в ассортименте
Зачем нужно сегментированное ценообразование

Out of stock: почему в нужный момент ходового товара может не оказаться на полке (и что с этим делать)

Поиск – без секретов
Нужны ли вашему сайту услуги оптимизации для поисковых систем?

Рейтинг названий
Как провести интернет-тестирование названий для нового товара

"Мудрец" или "герой"?
Использование архетипов в нейминге

Сегментация рынка:
вопросы для самоконтроля

Ценовое меню:
"Сколько вы хотите заплатить?"

Товары почтой:
11 способов создать торговый каталог, стимулирующий продажи

Где деньги?
Пять подводных камней в практике вознаграждения торгового персонала

4 компонента хорошей рекламы,
или Как сделать рекламу цепляющей

17 моделей
формирования маркетинговой стратегии

www.marketolog.ru

Маркетолог.ру

статьи ▪ семинары ▪ новости ▪ блоги



Эта книга научит действовать интуитивно в ситуациях, когда рациональные методы принятия бизнес-решений неприменимы. Предлагаемые автором методики корнями уходят в иррациональные практики древних культур, однако на многочисленных примерах показана их реализуемость в современном бизнесе. Сегодня носителями этих методик являются работающие среди нас «бизнес-шаманы» — люди, выходящие за границы обыденного мира и берущие на себя важнейшие инициативы в бизнесе.

В первую очередь книга будет интересна топ-менеджерам. Она даст эффективные инструменты поиска инновационных идей, научит работать в кросс-культурной среде, наконец, позволит принимать эффективные решения в постоянно меняющихся условиях.

Прочитав книгу, вы откроете в себе новые способности и научитесь узнавать «бизнес-шаманов» среди своих коллег и партнеров, что поможет вам расширить границы и возможности своей компании и повысить личную эффективность.



ISBN 978-5-9626-0355-1



9 785962 603551

www.vershinabooks.ru