

Дэвид Гордон и Грэхем Доуз

ПОЗНАВАЯ МИР

Моделирование
Структуры Опыта

Москва
Твои книги
2013

ББК 88.6
УДК 133
П 23

Дэвид Гордон, Грэхем Доуз
П 23 Познавая мир. Моделирование Структуры Опыта. — М.:
Твои книги, 2013. — 272 с.

ISBN 5-903881-22-X

Вы держите в руках книгу, которую с полным основанием можно назвать учебником моделирования. Труд, сводящий воедино результаты наработок разных лет развития НЛП и позволяющий интегрировать наработки различных исследовательских групп нейролингвистического программирования.

Авторам удалось не только свести воедино различные уровни моделирования и представить навык как взаимодополняющую систему убеждений, стратегий, эмоций и внешнего поведения, но и дать структуру сбора информации. А идея поддерживающих дополнительных стратегий реализации навыка является в некотором смысле революционной, заставляющей переосмыслить многие тренинговые стратегии в преподавании даже «классических» НЛП-тренингов.

Мы надеемся, что отныне для всего российского НЛП «...моделирование предоставляет быстрый, легкий и надежный доступ к желаемым умениям и способностям...».

EAN 978-5-903881-22-2

© Дэвид Гордон,
Грэхем Доуз, 2013
© Твои книги, 2013

ПРЕДИСЛОВИЕ К РУССКОМУ ИЗДАНИЮ

ФРОНТ РАЗВИТИЯ НЛП, ИЛИ О ЧЕМ ГОВОРЯТ НАСТОЯЩИЕ ЭНЭЛПЕРЫ

Сравнительная мифология
...Я думал, все будет честно,
Шелковый шарф на шлем,
Но это битва при закрытых дверях,
Борьба жизни с черт знает чем,
И кто-то считает, что это подвох,
И кто-то кричит, что провал.
И каждое слово — признак того, что мы
В комнате, лишенной зеркал...

БГ «В комнате, лишенной зеркал»

Любое значительное явление в истории науки, а тем паче практики, как при рождении, так и при развитии, обрастает шлейфом мифов, легенд и слухов. Мифы и легенды эти парадоксальны и противоречивы как, собственно, и положено мифам и легендам. Было бы даже странно, если бы такое противоречивое и революционное явление как нейро-лингвистическое программирование не обошлось без облака различного рода «страшилок» и «пугалок». Не претендуя на всеохватываемость списка, приведем наиболее распространенные и часто встречающиеся «в этих ваших Интернетах». Любопытно, что все эти высказывания можно услышать в ходе беседы от одного и того же человека, но это уже особенности мифологического мышления современников. Доказательств и фактов ввиду мифологичности и упрощенности сознания, естественно, также не приводится. Ну да Бог с ними, с убогими. Итак:

1. НЛП не работает. Вообще.
2. НЛП — это ужасно, это вмешательство в психику, потому что это — манипуляции, а это неэтично, аморально и подло.

3. Любой психолог/бизнес-тренер/преподаватель/врач и т.д. знает все об НЛП «без всякого там вашего НЛП».

4. Любой психолог/бизнес-тренер/преподаватель/врач и т.д. никогда не будет заниматься НЛП, потому что см. выше или см. ниже.

5. НЛП примитивно, потому что все всегда упрощает и обобщает.

6. НЛП поверхностно, потому что не академично.

7. НЛП абстрактно, потому что не жизненно.

8. В НЛП может разобраться любой. Сам.

9. НЛП поверхностно и поэтому действует ограниченный период времени.

10. НЛП влияет на подсознание, поэтому у воздействий НЛП — непредсказуемые последствия.

11. НЛП слишком надуманно, потому что все усложняет. И я тоже ничего не понял.

12. НЛП не существует, потому что все не так.

13. НЛП не существует, потому что НЛП все украло отовсюду.

Не пытаясь (упаси Бог!) как-то справиться с валом продуктов сознания и артефактов мифологии, попробуем дать анализ тринадцатому (но не последнему...) пункту нашего списка...

НЛП СУЩЕСТВУЕТ

... Не стой на пути у высоких чувств,

А если ты встал, отойди,

Это сказано в классике,

Сказано в календарях,

Об этом знает любая собака,

Не плюй против ветра, не стой на пути...

БГ «Не стой на пути у высоких чувств»

В начале и середине 90-х обвинение в том, что «НЛП все украло отовсюду и у всех» было понятно очень многим ввиду простоты объяснения. Впрочем, скорей оно коррелировало с моделью мира тогдашнего среднестатистического озлоблен-

ного обывателя с высшим образованием. Однако за прошедшие двадцать с лишним лет существования нейро-лингвистического программирования на российской почве изменилось очень многое: изменился не только контекст, изменились люди, изменилось наше понимание НЛП, изменилось и само НЛП. Говорить сегодня про «...украденное с любовью» может только либо дурак, либо вор. Уже невозможно игнорировать ни само существование НЛП, представленное как многочисленными негосударственными и государственными программами обучения, так и ежегодным появлением на полках книжных магазинов новых пятнадцати-двадцати книг и книжек эзеперской тематики; ни использование идей, методов и техник НЛП в работе психотерапевта, гипнотизера, семейного консультанта, бизнес-тренера, коуча, политтехнолога, переговорщика. Невозможно игнорировать наличие мощнейшего арсенала инструментов и технологий под разные контексты и разные задачи. «...Технология является конкретным приложением методологии (при этом неважно, известна эта методология или нет)...» (Стив Андреас, 1999). А наличие такого арсенала уже указывает на мощную методологию. Методологию моделирования.

МОДЕЛИРОВАНИЕ — КТО ТЫ?

...Все говорят, что мы вместе...

Все говорят, но немногие знают, в каком.

А из наших труб идет необычный дым.

Стой! Опасная зона: Работа мозга!..

М-м-м, Бошетунмай...

Кино «Бошетунмай»

Подхваченное и активно тиражируемое «моделирование - это украденное с любовью» представляет собой профанацию НЛП в частности и моделирования вообще. Под моделированием мы, вслед за Стивом Андреасом, и, смеем думать, как и все прогрессивное человечество, понимаем создание «...описания (написанного инструктивным языком), которое позволяет вам:

1. Овладеть определенным навыком или преобразовать ограничение в нечто более полезное.

2. Научить этому же любого другого человека...»

Но перед тем как двигаться дальше, мы должны остановиться на нескольких фильтрах понимания, а конкретно что (какие формы человеческой активности) и как (пользуясь какими инструментами) мы моделируем.

Итак, как минимум, мы можем выделить два вида талантов и особенностей. Во-первых, это таланты и способности в областях человеческой деятельности, достаточно распространенных и хорошо известных, более того многократно описанных. На сегодняшний день это такие области активности и взаимодействия, как переговоры, продажи, разрешение конфликтов и так далее. Психотерапия и гипноз, как нам видится, также являются на сегодняшний день (в отличие от 70-ых годов прошлого века) достаточно исследованными областями. Во-вторых, области человеческой активности малоизученные, «уникальные» (так в 70-ые годы прошлого века такими являлись тот же гипноз и психотерапия), в наше время к таковым можно причислить экстрасенсорику и различные формы целительства. Впрочем, как мы понимаем, порой это всего лишь фильтры нашего восприятия.

Что же касается способов моделирования, то здесь мы также можем выделить два типа инструментов моделирования: известные и «привычные» фильтры внимания (такowymi в сегодняшнем НЛП являются глазные сигналы доступа, мета-модельные нарушения, субмодальности, позиции восприятия) и фильтры внимания «непривычные», малоисследованные (и если уж на то пошло и ГСД, и мета-модель когда-то тоже были революционными языками описания).

А теперь совместим. Таким образом, мы имеем матрицу, исходя из которой, мы и получим представление о том, что же такое моделирование в НЛП, и что моделированием, в нашем понимании, не является.

Совмещая принятые языки описания с достаточно изученной областью, мы получаем стандартные описания и инструкции, понятные всем и зачастую не мотивирующие ни на

	модели/языки описания: социально принятые концепты: раппорт, мета-модель, SCORE...	«метафоры»/ «узелки на память» (Грегори Бейтсон): малоисследованные, не верифицированные языки описания...
модели/технологии: навыки достаточно изученные (интегрированные социально): на сегодня — психотерапия, переговоры, продажи...	«классические» технологии: алгоритмы из очевидных шагов с предсказуемыми результатами и очевидной сенсорикой.	моделирование: нахождение <i>новых</i> способов описания (использование языков описания из других контекстов).
«таланты»/способности: навыки, не изученные вообще или изученные недостаточно (в социум еще не интегрированные): на сегодня — экстрасенсорика, магия, трансперсональные практики...	моделирование: система описаний, строящаяся на синергии многих, принятых в сообществе, фильтров или языков описания.	методологический прорыв: не прогнозируем принципиально...

какое продвижение в этом направлении. В качестве примера приведем стандартный набор «Сделай сам» тренинга продаж: раппорт, мета-модельные вопросы, выявление мета-программного профиля, формулировка коммерческого предложения под мета-программный профиль, работа с возражениями. Именно так поступает стандартный НЛП-Тренер (НЛП-Мастер, НЛП-Практик...) с предсказуемым зачастую исходом: все понятно тренеру, все понятно участникам, мотивация низкая.

Совмещая непривычные языки описания с малоисследованной областью, мы надеемся на методологический прорыв, на открытие с мало предсказуемыми последствиями. Так Джон Гриндер привносит в моделирование психотерапии и гипноза теорию генеративных грамматик, создавая прорыв в области мета-модели и Милтон-модели. К сожалению, методологические прорывы принципиально не прогнозируемы, так как «методология находится на более высоком, более общем логическом уровне обобщения, чем технология...» (Стив Андреас).

Итак, моделирование для получения действительно рабочих, расширяющих возможности моделей нуждается:

- в системе языков, образующих описательные и инструктивные синергии;
- в постоянном обновлении языков описания.

ЧЕЛОВЕК ИЗ СОНОРЫ

... Он легче, чем дым;
Сквозь пластмассу и жесть
Иван Бодхидхарма склонен видеть деревья
Там, где мы склонны видеть столбы;
И если стало светлей,
То, видимо, он уже здесь.

БГ «Иван Бодхидхарма»

Книга Дэвида Гордона «Терапевтические метафоры» (1978) входила в «золотой список» первых книг о НЛП, переведенных в конце 80-х начале 90-х и волнами распространившихся по перестроечной России, и до сих пор является базовой книгой для всех изучающих НЛП и эриксоновское. Книга дает четкий алгоритм, пошаговую инструкцию по составлению изоморфных метафор под запрос клиента, что само по себе является нетривиальной задачей. Но кроме того (на что в угаре 90-ых практически никто не обратил внимания ввиду того, что любая информация была новой) книга являет собой великолепный образец интеграции известных к 1978 году языков описания НЛП — глазных сигналов, субмодальностей, мета-модельных нарушений, позиций Сатир, субличностей, то есть — множественным описанием модели создания терапевтических метафор. Собственно, элегантность и популярность этой книги в среде профессионалов НЛП и объясняется, с нашей точки зрения, наличием многих языков описания и их синергией.

Следующая книга Дэвида Гордона, написанная им в 1981 году в соавторстве с Мэрибетт Майерс-Андерсон, «Феникс: терапевтические модели Милтона Эриксона», несмотря на три издания, осталась уделом профессионалов и менее «Терапевтических метафор» известна широкой общественности.

Однако роль этой книги для моделирования пожалуй даже выше «Терапевтических метафор». В этой своей работе Дэвид и Мэрибет моделируют деятельность Милтона Эриксона не гипнотерапевта, а психотерапевта, не тактику погружения в гипноз, а терапевтические стратегии «Волшебника из Феникса». И инструменты моделирования, используемые авторами, — принципиально другие: рефрейминг смысла и рефрейминг контекста переосмысляются не как вербальные приемы, а как сценарии сложной многоуровневой работы. Как инструменты моделирования впервые используются критерии, а комплексные эквиваленты и причинно-следственные связи рассматриваются, в том числе как сенсорные синестезии и стратегии. В «Фениксе» же даются ссылки на такие инструменты моделирования как метапрограммы (в последующей работе 80-ых годов именно метапрограммы будут являться базовым языком моделирования Дэвида Гордона). Восьмидесятые и начало девяностых годов Дэвид Гордон активно сотрудничает с семейной парой Лебо — Лесли Камерон-Лебо и Майклом Лебо, создавая революционно новую систему моделирования — «Эмпринт-метод». Эмпринт-метод строился на моделировании критериев, лежащих в основе способностей, и мета-программном профиле критерия — референции по времени, ассоциированном или диссоциированном опыте, процедурах или возможностях и сенсорному опыту, на который ссылается критерий. «Эмпринт-метод» Дэвида Гордона выгодно отличался от «Моделирования с помощью НЛП» Роберта Дилтса, ориентированном на достаточно архаичные методы НЛП начала 70-ых годов, своим комплексным подходом и легкостью освоения, что позволило «Эмпринт-методу» быстро распространиться по НЛП-сообществу. По некоторым сведениям на начало 2000-ых годов порядка 70% центров НЛП в мире поддерживали формат комплексного моделирования (ситуация в российском НЛП по определенным причинам отличается от мировой кардинально).

Практическим приложением к достаточно академической книге «Эмпринт-метод» (1985) послужила выпущенная теми же авторами (Д.Г., Л.К.-Л., М.Л.) «Ноу-Хау» (1986). Книга

представляет сборник успешных стратегий, смоделированных авторами в областях постановки целей, избавления от наркотической и алкогольной зависимостей, секса, любви, создания и развития семьи и воспитания детей. «Ню-Хау», написанную легким инструктивным языком с большим количеством упражнений на самостоятельную инсталляцию, дополнила книга Лесли Камерон-Лебо и Майклом Лебо «Заложник эмоций». В «Заложнике эмоций», с нашей точки зрения, во многих главах чувствуется влияние Дэвида Гордона и его идей.

Наконец, одним из вызывающих сомнения и интерес проектов Дэвида Гордона является его продвижение в мире НЛП идей Спиральной Динамики — моделей комплексного описания систем ценностей и убеждений. Таким образом, глядя на путь Дэвида Гордона, становится четкой и ясной эволюция моделирования в делах и книгах Дэвида Гордона — человека из Соноры.

ПОЗНАВАЯ МИР

...Так строй свой бюджет на запасах вина,
Что хранятся в твоих кладовых.
Кормись на тех, кто кормит тебя,
Забудь про всех остальных.
И я мог бы быть таким же, как ты,
И это бы было верней;
Но, чтобы стоять, я должен держаться корней.
БГ «Держаться корней»

Это — учебник моделирования. Причем первый учебник моделирования в НЛП (по определенным, хотя и разным, причинам, мы не можем считать учебниками моделирования ни «Нейро-лингвистическое программирование. Том I. Структура субъективного опыта» (1972 год, авторы Р. Бендлер, Дж. Гриндер, Р. Дилтс, Дж. Делозье), ни «Моделирование с помощью НЛП» Р. Дилтса). Учебник, сводящий воедино результаты наработок разных лет развития НЛП и позволяющий интегрировать наработки различных исследовательских групп НЛП.

Почему мы так считаем? Потому что в книге Грэхема Доуза и Дэвида Гордона:

- дана структура, сводящая воедино различные уровни моделирования (навык представлен как система убеждений, стратегий, эмоций и внешнего поведения, ссылающихся друг на друга);
- даны структуры сбора информации, последующей обработки информации и обучения навыку (даны рекомендации по последовательности вопросов, особенности исключения не необходимой информации, последовательности обучения);
- даны как общий алгоритм моделирования, так и нюансы и детали сбора информации, последующей ее обработки и обучения (что дает возможность углубляться в моделирование для получения необходимых результатов);
- дано определение цели навыка через понятие критерия как «основного стандарта оценки, который использует объект моделирования, проявляя способность» с его последующей расшифровкой через определение и сенсорную достоверность;
- введена идея поддерживающих дополнительных стратегий реализации навыка (что действительно является революционным для, например, переосмысления многих тренинговых стратегий в преподавании даже «классических» НЛП-тренингов).

Список неполон и краток ввиду того, что находится в предисловии к книге, которую мы с удовольствием вам представляем. Ведь отныне (и не только для нас, но и для всего российского НЛП) действительно «моделирование предоставляет быстрый, легкий и надежный доступ к желаемым умениям и способностям».

Посвящается Лесли

*За ее увлеченные и искренние исследования самых основ опыта.
За ее воодушевление открытыми основами.
За обучения нас делать то же самое.*

БЛАГОДАРНОСТИ

Для того чтобы создать эту книгу, потребовалось гораздо больше, чем два человека пересылающих друг другу файлы документов через Атлантику. Все наши идеи и модели были проверены в опыте окружающих людей. Именно поэтому мы особенно благодарны участникам наших семинаров в Остине, Чикаго, Денвере, Лондоне, Нью-Йорке и Париже, которые внесли значительный вклад в нашу работу:

Алан Чевет
Андрес Сталворт-Райс
Анна Фулер-Гуд
Анна-Мария Роке
Багет Кей Бейкер
Барбара Аллисон
Барри Чи
Билл Райнери
Боб Калман
Бриджит Брейкман
Бэй Пауэлл
Винс Расионпо
Вирджил Бюэль
Вирджиния Брубакер
Вирджиния Майоль
Гарри Лунделл
Гейл Хург
Гейл Шиссер
Глен Фредман
Гордон Клер
Гразыня Коперняк
Дана Морей

Дерек Джексон
Джанет Певзнер
Джеймс Лоули
Джек Клемер
Дженни Эдвардс
Дженнифер де Ганн
Джеффри М. Браун
Джим Свингл
Джо Энн Ларсон
Джоан Менчер
Джон Килман
Джон Консидайн
Джон Уэлш
Джон Фера
Джонатан Райс
Джордж Кокер
Джулия Дэйвис
Ди Бэрридж
Диан Банта
Диана Крамер
Дон Палмер
Дуг О'Брайен

Дуглас Мо	Офер Мелник
Дэвид Брэйкфилд	Патрик Элиес
Дэвид Морелли	Патрисия Сольер
Дэвид Сосеби	Петрос Героланос
Дэвид Холл	Питер Рок
Дэн Льюис	Питер Стоук
Жан-Жерар Блох	Пьер Уитгер
Ингрид Кунз	Рита Томсон
Карен Брук	Рита Эриксон
Карл Бюккет	Ричард Зайс
Карли Филипс	Роб Швартц
Карман Морей	Робин Джарвис
Катем Джим Ченовет	Рут Рузвельт
Кати Ами-Кэмпел	Рэйчел Гиббин
Кати Хогг	Рэйчел Зан
Кевин Дюан	Серена Скрин
Кей Фрунзи	Сильвия Нава
Керстин Баркман	Сильвия Руссилон
Клаус Бетчер	Симон Лаури
Клэр Петиманж-Пежо	Скотт Томсон
Кристиан Поррет	Софи де Бри
Лаз Темими	Стефен Лидс
Лари Кеппен	Стефен Стенли
Лаурел Стэнфорд	Стив Наттолл
Лесли Бош	Стив Шитц
Линда Калман	Сушан Мароли
Линди Ваттс	Сьюзи Морель
Лори Постина	Тим Китинг
Луи Соларте	Тим Лейшман
Луи Сташура	Том Дохерти
Майк Боун	Том Кэрол Синтия
Майкл Фредерик	Том Хини Стив
Майкл Халбфиш	Тони Бакклей
Мари-Бет Эссер	Труди Рачкайнд-Стенфилд
Мария Больмейер	Фил Фарис
Мария Санди Мэтью	Филипп Брю
Марон Мартиник	Филипп Лемари
Мелисса Райан	Франсуа Кикурель
Мем Беннет	Франц Депонио
Нейл Парр	Фред Браун
Николь Франс	Фред Кларер
Николя Фарнум	Харлан Килстейн
Оде Лимет	Херридж Джо Хогг
Оливер Аба	Чек Джагер

Эдвард Марк
Элизабет Вайт

Энн Константин
Эрик Кунз

Семинары по моделированию, которые посещали эти люди, были организованы теми, кто верит в область знаний, которую мы развиваем, и в нас. Благодарим Metha Singleton (Center Of Advanced Training), Клауса Ботчера, Вирджинию Брубакер и Гейла Шиссера (NLP Institute Chicago), Андреа Сталворт-Райс и Джонатана Райса (NLP of Austin), Том Дотц (NLP Comprehensive), Джо Хогга (Metacommunications), Дженнифер де Гранд (NLP Sans Frontiers), Стивена Лидса и Рэйчел Хотт and Rachel (NLP Center of New York).

Особо хотим поблагодарить доктора Людвигу Бранденбурга, Лени Каландрино, Терри Хикей, Джудит Лоув, Джил Нормани-Брюс, «Марка» и Боба Смита, всех талантливых людей, кто любезно выступал в роли объектов моделирования в процессе подготовки этой книги.

Выражаем отдельную благодарность Кендалл и Кати, которые щедро разделили с нами собственный опыт, как примеры для моделированияю.

БЫТЬ УВЛЕЧЕННЫМ

На протяжении всей книги мы будем использовать способность «Быть Увлеченным», как наш основной пример для моделирования.

Наш выбор «Быть увлеченным» как способности для моделирования был сделан по результатам опроса множества людей о том, какая способность, если бы они приобрели такую, привнесла бы значительные изменения в их жизнь. Результаты этого опроса собирались, так или иначе, вокруг темы мотивации. Люди упоминали два типа мотивации: мотивации делать то, что они не хотят делать (например, платить налоги) и мотивации себя делать то, что хочется делать, но что они до сих пор не делают. Фраза, очень часто связываемая с этим последним типом мотивации, звучит так: «Я хочу почувствовать

себя увлеченным». Это и есть то, что мы выбрали для моделирования, на основании того, что чем больше мы чувствуем себя увлеченными чем-то, тем с большей вероятностью мы вовлекаемся в деятельность по достижению этого, получая удовольствие от вовлечения в это. Кроме того, мы можем стать мотивированными, чтобы делать вещи, которые мы не хотим делать (но вынуждены), если мы увидим, каким образом они связаны с нашими увлечениями.

Наш объект для моделирования — человек, который отличается в этой способности — в этом исследовании, это Кендалл, которая знает, что такое быть по-настоящему увлеченной тем, чем занимаешься.

Моделирование — это гораздо больше, чем просто набор концепций; это динамический и интерактивный процесс взаимодействия между вами и другим человеком.

Le seul véritable voyage, le seul bain de Jeunesse, ce ne serait pas d'aller vers de nouveaux paysages, mais d'avoir d'autres yeux, de voir l'univers avec les yeux d'un autre, de cent autre, de voir les cent univers que chacun d'eux voit, que chacun d'eux est...

Marcel Proust La Prisonniere

Единственным настоящим путешествием, подлинным омоложением в Источнике молодости — будет не посещение странных мест, но обладание иным взором, чтобы увидеть вселенную глазами другого человека, глазами сотен других людей, увидеть сотни вселенных, которые видит каждый из них...

Марсель Пруст «Узница»

ПРЕДИСЛОВИЕ

«На самом деле, что я умею делать по-настоящему хорошо, так это заниматься любовью».

Эффект, произведенный словами Барри на участников нашего семинара по моделированию, был подобен воздействию магнита на разбросанные металлические опилки: немедленное выравнивание. Его невидимые и неодолимые силовые линии моментально ориентировали все внимание только что суматошной, полной комнаты людей к Барри. Все глаза были зафиксированы на нем и отслеживали каждое его движение, в то время как он спокойно поворачивался из стороны в сторону на высоком стуле. Барри застенчиво улыбался нам. Он был единственным человеком в комнате, который продолжал дышать.

Каждый человек является обладателем базы данных одновременно восхитительных и полезных умений и навыков. Более того, набор способностей, которыми каждый из нас обладает, является только частью бесконечного калейдоскопа умений, которые можно обнаружить среди всего человечества как целого. Целью авторов — нашим увлечением — всегда было исследование этих навыков, для того чтобы открывать новые территории опыта для самих себя, и изучать то, каким образом открывать эти новые пространства для окружающих. Мы исследуем эти территории опыта посредством того, что имеет название *моделирование*.

Моделирование — это процесс передачи способности «объекта моделирования» — человека, который особенно хорошо делает что-то — разработчику модели. Например, разработчик модели, который хочет «создавать успешные маркетинговые программы» будет определять значимые паттерны опыта и поведения, задействованные у того, кто успешен и совершенен в разработке таких программ. Затем разработчик модели использует выявленные паттерны для воспроизведе-

ния этого умения на своем собственном примере. Эта книга посвящена изучению компетенций восприятия и взаимодействия, необходимых для выявления и приобретения значимых элементов опыта, это и есть моделирование.

Участники нашего тренинга по моделированию, о котором шла речь выше, долго и упорно работали над приобретением этих навыков. Мы хотели дать им возможность проверить самих себя с кем-то извне группы, кем-то новым. После нескольких опросов мы заманили к себе двух добровольцев, Джозефа и Барри. Это позволило бы нам разделить семинар на две меньшие по размеру информационно-аналитические группы, дающие большие возможности для участия. Вдобавок к этому, затрачивая то же самое количество времени, мы бы завершили работу одновременно двумя моделями. Итак, мы начали с того, что посадили Джозефа и Барри перед всей группой для того, чтобы задать им несколько общих вопросов.

Джозеф был здесь, чтобы поделиться своим уникальным умением реализовывать спекулятивные инвестиции с доходностью более чем 40%. Вероятность зарабатывать большое количество денег посредством инвестиций вызвало блеск алчности в глазах многих участников группы.

В случае с Барри, мы решили моделировать его умение планировать выполнение проекта, талант, который обеспечивал ему хорошее положение в его работе, в качестве профессионального строителя. По мере того, как мы выясняли примеры проявления его способности в жизни, Барри становилось все более неуютно. В конце концов, он согласился, что считает, что у него есть нечто, в чем он проявляет себя гораздо лучше, чем в планировании. Это и был тот момент, когда он признался: «На самом деле, что я умею делать по-настоящему хорошо, так это заниматься любовью».

Способность Барри к планированию проектов исчезла в нашей ментально-радиолокационной завесе сразу и навсегда. Мы задали ему ряд вопросов, для того чтобы убедиться, что для его заявления есть все основания и затем отправили его и Джозефа в различные комнаты дожидаться своих разработчиков модели. После того, как наши участники обдумали свои

предпочтения в течение трех или четырех наносекунд, комната Барри пережила массовый наплыв желающих. Несколько участников присоединились к Джозефу, но только после того, как получили заверения в том, что все, что будет открыто в комнате Барри, позже будет представлено всей группе.

В течение следующих двух часов Барри храбро отвечал на вопросы сидящих перед ним заинтересованных мужчин и женщин. Вот некоторые моменты, из того, что мы услышали:

«Я готов освободиться от любого рода ограничений ради взаимоотношений... Я открыт и это поощряет открытость и восприимчивость в женщине... Результат — это не только сексуальный опыт, но и мощное эмоциональное переживание. Это то, что я люблю и выбираю в каждом взаимоотношении».

«Любить — это настолько недооцененная и непонятая вещь. Для меня это означает, что мы оба проявляемся такими, какие мы есть, без претензий, фасадов, не сдерживая проявлений чувств, отдавая все, чем ты являешься, на сто процентов».

«Я не могу никого затащить в это... Исследование и готовность пойти туда — это ключевое, потому что желание делать это является большей частью того, чтобы сделать это. Если есть готовность погрузиться в это, появляется синергия взаимодействия».

«Я отношусь к ней, как к женщине, которую я не встречал никогда в жизни. Я не знаю, что будет ее радовать — процесс *открытия* этого настолько увлекателен... Что я делаю затем, так это начинаю процесс погружения себя в опыт женщины с желаемым результатом в форме дарения... Я хочу ей дать впечатления от себя и переживания самой себя, которых у нее никогда до этого не было... Это процесс исследования и открытия... Никаких правил, никаких специальных указаний. С учетом сказанного, не принципиально, если что-то случается. Это момент, лишенный целей. Незабываемое сексуальное переживание не имеет никакого отношения к оргазму».

«Чувствительность — очень важная вещь, я испытываю некоторое затруднение, чтобы найти подходящие слова для этого. Некоторые приятные базовые эмоции должны сопровождаться уверенностью и безопасностью — чтобы ощущать себя благополучным и защищенным среди открытости и чувствительности».

«Это определенно вызывает чувство благополучия внутри меня, ощущение причастности, наполненности смыслом. Я переживаю собственную жизнь, как имеющую значение. Нет ничего более важного в этот момент... Нет никаких направлений, куда можно было бы двигаться. Это подтверждение того, что ты в процессе».

«И важная вещь снова — это взаимосвязь... Переживайте эту взаимосвязь».

Так это и продолжалось. В течение двух часов он делился с нами своим внутренним миром в те моменты, когда занимается любовью. Вне сомнения, что многие из нас в этой комнате втайне держали в голове надежду на то, что Барри раскроет сейчас *3 Техники Великого Любовника*. У Барри не было никакого набора трюков. Не было у него и *7-и Привычек Успешного Сатира*, *10-и Секретов Сексуального Экстаза* или *14-ти Дневного Планирования Совершенного Секса*.

По мере того как мы исследовали опыт и поведение Барри, скоро стало очевидно то, что для него быть совершенным в сексе — это не просто знание того, что делать. Это не результат создающей настроение музыки, ласкового и нежного шепота, или умело выполняемого списка первоклассных движений. Для Барри быть хорошим любовником — это гораздо больше и глубже.

Для Барри быть хорошим любовником — это результат сложной паутины восприятий, опыта и поведения. Мы слышали о внешнем поведении (контакт глаз, «у меня есть энергия и я демонстрирую, что она у меня есть...»), чувствах («веселье, освобождение»), стратегиях («я также спрашиваю себя о сексе с женщиной так, как если бы я был женщиной», «я полностью погружаю себя в это») и убеждениях («у каждого есть интуитив-

ное знание о том, что означает быть влюбленным», «это то, ради чего мы здесь, хотя и сдерживаем самих себя от этого»). Он рассказывал нам о том, что происходило с ним и почему.

Мы приближались к завершению опроса, когда кто-то выразил мысль о том, что у Барри и его партнера «есть готовность пойти в этом особенном направлении», и тогда они просто идут туда. Подобно тому, как мы берем за руку приятеля, который собирается шагнуть с бордюра на проезжую часть с интенсивным движением, Барри подался вперед:

«Это не просто случается. Я двигаюсь в этом направлении. Это действие, которое я предпринимаю. Я убежден, что магия любви происходит из уверенности, что я могу, и я делаю. И если люди перестают любить, то это потому, что они сделали выбор не создавать влюбленность».

Произнеся эти слова, Барри бросил перчатку моделирования: возможно, выбрать проявление любого человеческого навыка и умения. Это замечание с далеко идущими предпосылками. Это слова, которые бросают нам вызов, утверждение, которое творит возможности и проливает проясняющий свет в кладовые тайн, где мы храним человеческий потенциал для творчества, смещений парадигм и эволюции сознания. Можем ли мы — может ли любой человек — научиться создавать влюбленность? Или эффективно переговариваться, шутить, сопереживать окружающим, управлять большими группами людей, писать музыку, книги, вовремя платить по счетам, увлекаться абстрактной живописью, планировать будущее, учиться на прошлом опыте или справляться с детскими страхами?

Можем ли мы научиться у Барри или у кого-либо еще тому, как они делают то, что делают, и затем сделать эти способности реальностью нашей собственной жизни.

Эта книга является ответом на этот вопрос. Мы готовы к тому, чтобы поднять перчатку моделирования... И открыть для себя то, из чего мы сделаны.

ЧТО ТАКОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ?

Все мы мечтаем быть способными делать то, что мы не умеем делать на данный момент. Наши мечты могут быть реакцией на нехватку чего-то, что мы полагаем у нас отсутствует, или они могут проистекать из нашего восхищения тем, что *возможно* делать. Мы видим, как другие люди свободно разговаривают на иностранных языках, умело и красиво играют в шахматы, наслаждаются одиночеством, захватывают воображение слушающих, организуют себя, соблюдая режим тренировок, живут и занимаются тем, что интересно, и мы спрашиваем себя: «Почему я не в их числе?»

Конечно, некоторые люди рождены с определенными талантами. Очевидными примерами являются одаренные дети, выдающиеся в музыке, математике или шахматах. Не так очевидно, но не менее поразительны примеры детей, которые легко заводят друзей, хорошо умеют концентрироваться на задаче или умеют наслаждаться танцами. Даже люди, которые не являются вундеркиндами, выдающимися гениями, тем не менее, играют красивую музыку, решают сложные математические задачи, мастерски играют в шахматы, легко заводят друзей, концентрируются, получают удовольствие от танцев. Они научились это делать. В действительности, большинство наших умений являются приобретенными, выученными в течение жизни. Без нашего намерения или, что тоже вероятно, учитывая его, наш жизненный опыт научил нас многим вещам. И некоторые из нас научились делать определенные вещи очень хорошо.

Наши жизненные переживания обучают нас определенным паттернам восприятия, мышления и поведения; некоторый набор паттернов подходит для изучения иностранного языка, другой для осуществления приносящих прибыль капиталовложений, другой для умения приобретать друзей и так далее.

Если какого-то из навыков у вас нет, то это не по причине отсутствия предрасположенности к этому; у вас просто не было в жизни опыта, который бы научил вас паттернам восприятия, мышления, и поведения необходимых для того, чтобы обладать этим умением.

Моделирование — это процесс определения и описания полезным способом тех паттернов, которые составляют конкретный навык. Как только мы узнаем эти паттерны, мы можем сделать их своими собственными и начать проявлять это умение.

Джанет Певзнер (участница одного из наших семинаров) предложила нам замечательный пример возможностей моделирования. В своей работе, как специалист по терапии речевых отклонений, она использует рисование как способ помочь своим студентам изучить навыки самонаблюдения и самокоррекции. Студенты начинают с того, что в течение десяти минут рисуют свою версию того, что она показывает им. Затем она за пять минут обучает их каким образом смотреть на то, что они нарисовали. Ее знание того «как», происходит из моделирования, проведенного художником Бетти Эдвардсом. В качестве учителя изобразительного искусства Эдвардс был расстроен тем фактом, что некоторые студенты легко и быстро обучались рисовать, в то время как другие, казалось, никогда не научатся этому:

— Так, — я бы осторожно сказал, — вы смотрите на натюрморт и рисуете так, как его видите.

— Я и смотрел на него, — отвечает студент. — Я просто не знаю, как нарисовать это.

— Так, — я бы ответил чуть громче, — вы просто смотрите на него...

Придет ответ: «Да я смотрю на него», и так далее.¹

Демонстрация и поощрение давали незначительный результат. Эдвардс решил тщательней погрузиться в исследование того, как те, кто умеет хорошо рисовать смотреть и

¹ There is a complete presentation and discussion of the Array for Lenny's ability to maintain a diet regimen in the Appendices.

думают о том, что делают. Итогом стала модель, которая сразу породила набор техник, которые сделали умение рисовать приобретаемым навыком для каждого.

Это как раз и есть та самая модель умения рисовать, на обучение студентов которой Джанет затрачивает пять минут. После еще пяти минут оценки того, что и как они нарисовали в первый раз, дети за десять минут рисуют вторую работу. Несколько сравнительных примеров результатов изменения представлены на рисунке 1.¹

Для этих детей новая модель мышления и восприятия создала пространство различий, реализующее способность к рисованию. Есть также много других хорошо известных результатов моделирования. В мире бизнеса, например, Питер Сенге моделировал «самообучающиеся организации», которые затем могли быть внедрены через «дисциплины» (способы мышления и ведения бизнеса). В области помощи самому себе, Стивен Кови моделировал «семь привычек» людей эффективных в том, чем они занимаются. Роберт Мак Ки моделировал создание успешных сценариев для фильмов и обучает этой модели тысячи писателей в своих книгах и семинарах. И Ричард Бэндлер, и Джон Гриндер — под названием Нейро-Лингвистическое Программирование — оказали сильное влияние на практику психотерапии, моделируя мастеров терапии, таких как Фритц Перлз, Вирджиния Сатир и Милтон Эриксон.

Однако вам необязательно ждать до тех пор, пока кто-то сделает ваше моделирование за вас. Моделирование — это то, чему может научиться каждый. Это умение, которое позволяет основательно и эффективно научиться у любого, кто обладает навыком, которой бы вы хотели приобрести или сделать доступным другим людям.

Множество людей, прошедших наши тренинги по моделированию, сделали это. Например, Стив Наттел, с коллегой Селией МакДональд, моделировали самоуправляющиеся команды, работающие на нефтяных вышках в Северном море,

¹ Для изучения физиологической основы эмоций, см. Дамазио (1994, 2000), Эйдельман (1992), Ле До (1998) и Перт (1997).

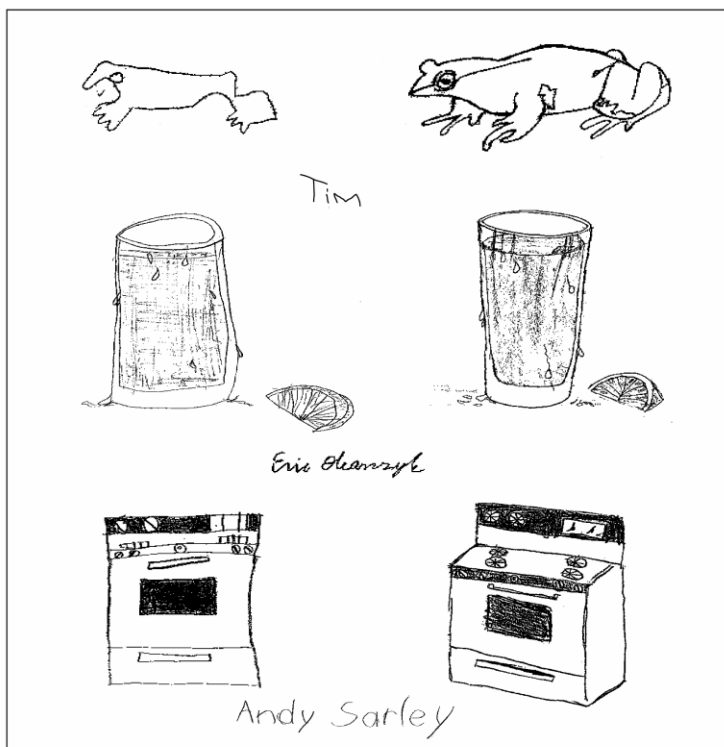


Рис. 1

чтобы исследовать, что делало некоторые команды эффективными и сплоченными. Харлан Килштейн моделировал настойчивых и упорных переговорщиков и сам использовал их паттерны (также как и обучал других людей их применению), чтобы успешно разрешать неприятные переговоры о зарплате. Тим Лейшман использовал свои модели ролевых взаимоотношений между адвокатами в юридических компаниях для того, чтобы помочь извлекать максимум из партнерских взаимоотношений. Ди Бэрридж создал модели, описывающие три существенных аспекта консультирования для международных компаний по взаимоотношениям с общественностью, модели, которые вскоре превратились в обучающие програм-

мы для 250 человек в 13 странах мира. Том Хини моделировал навыки управления ци («жизненной силой») и затем включил свою модель в собственную программу обучения боевым искусствам. Марк Тайер написал книгу, сделавшей легко доступной модели инвестирования Уоррена Баффета и Джорджа Сороса. Применяя свои навыки моделирования к работе с лошадьми, Лиз Моррисон написала серию книг по верховой езде. Том Кэррол, Робин Ярви, Беверли Повелл и Майк Боун занимают завидную позицию, как отдел моделирования и тренингов полупроводникового консорциума.

ЧТО ТАКОЕ МОДЕЛЬ?

Когда мы хотим куда-то поехать, мы используем карту. Карта отражает значимые аспекты некоторого района — улицы, строения, парки, горы, реки — и показывает нам то, каким образом они расположены по отношению друг к другу. Мы можем использовать эту карту для выбора направления, как нам добраться до точки назначения. Подобным же образом архитекторы создают проекты, которые являются моделями, направляющими строителей на всех стадиях строительства, и дизайнеры одежды создают бумажные выкройки, которые направляют кройку и шитье материала в готовое платье.

Модели человеческого опыта и способностей похожи на карты, планы и выкройки; они описывают элементы, паттерны и взаимоотношения, которые характеризуют конкретный навык.

Но не все описания равнозначны, также как и не все карты. Полезной картой является та, которая дает нам информацию, необходимую, чтобы добраться туда, куда мы идем. В точно такой же степени модель является полезной, если она позволяет нам воспроизвести в собственном опыте и поведении умение, которое есть у другого человека. Вопрос простой: «Работает ли эта методика на мне?» Он и является тестом полезности модели.

ЗАЧЕМ МОДЕЛИРОВАТЬ?

Как мы отметили выше большинство наших умений и навыков были получены как обобщение жизненного опыта. Методом проб и ошибок, через инструкции, коррекции и подкрепления мы научились пользоваться языком, понимать нюансы социальных взаимоотношений, кататься на велосипеде, производить алгебраические вычисления, вести себя этично, учиться, упорно трудиться, развлекаться и шутить. В каждом случае нам было необходимо научиться восприятию, мыслительным паттернам и поведению, требуемым для эффективных действий в заданном контексте.

Значительная часть того, чему мы научились, возможно, произошла из подражания людям, которые оказали на нас впечатление или чем-то восхищали. Были ли это мать, отец, дедушки и бабушки, братья или сестры, учитель, сосед или даже персонаж фильма или книги вы вероятно сознательно или неосознанно воспроизводили то, как выглядит этот человек, его речевые и поведенческие паттерны. Вы стараетесь произносить фразы в точно такой же манере, как это делает этот человек, делаете то, что делает он, читаете те вещи, которые он читает, делаете тот же выбор, думаете тем же самым способом.

Зачем тогда нам нужно создавать формальный процесс моделирования для приобретения навыков?

Основной причиной является то, что неформальное моделирование, которым занимается каждый из нас, является бессистемным; то чему мы учимся, зависит по большей части от обнаружения нами, в большом количестве получаемой информации, элементов опыта и поведения, существенных для проявления навыка. Из тридцати детей в комнате, изучающих рисование, до некоторых быстро «дойдет», а до некоторых нет. Как показывает работа Эдвардса, умение рисовать не является даром, передающимся на генетическом уровне, но является навыком, обладание которым возможно при наличии необходимых, лежащих в его основе восприятия и идей. Дети, которые

быстро «схватывают» как рисовать, уже обладают подходящими для этого восприятием и идеями или способны интуитивно уловить их, из демонстрируемых учителем описаний и примеров. Есть дети, которым те же самые описания и примеры не создают необходимых восприятия и идей, обобщений опыта. Для них рисование остается чем-то мистическим и недоступным.

Представьте вместо этого, что учитель рисования обладает явным пониманием — моделью — существенных паттернов восприятия, которые делают возможным успешное рисование (возможно используя модель Эдвардса). И далее представьте, что сначала преподаватель проверяет, все ли учащиеся имеют доступ к необходимым паттернам восприятия. Обладание этим базовым для рисования восприятием, что обучающиеся внезапно начнут красиво рисовать; что это означает, так это то, что они могут начать учиться рисовать красиво. Каждый из них.

Моделирование предоставляет быстрый, легкий и надежный доступ к желаемым умениям и способностям.

ПОЧЕМУ МОДЕЛИРОВАНИЕ ВОЗМОЖНО

Человеческий опыт организован очень хитроумно. Достаточно примеров этой утонченности представлено в книге Эдварда Холла, в которой он исследует наше восприятие времени и пространства. В «Танце жизни», например, он описывает поразительные эксперименты Аль-тона де Лонга о влиянии размера на восприятие времени. Де Лонг создал несколько комнат базового размера, $1/6$, $1/12$ и $1/24$ от базового размера, затем давал задание спроецировать себя в эти тестовые комнаты и представить взаимодействие с фигурками людей, которые он поместил в них. Исследуемые давали сигнал в тот момент, когда, по их мнению, проходило тридцать минут, в то время как де Лонг следил за действительным временем. Результат показал, что люди, которые «находились в» комнате $1/6$ размера, переживали 60 минут субъективного опыта за *10 минут*. В комнате с размером $1/12$ — пять минут проходили за 60

минутный период субъективного времени, и две с половиной минуты — в комнате 1/24 базового размера¹.

Разновидности похожего опыта знакомы каждому из нас: сравните, сколько времени занимает у вас путь туда, где вы еще не были, и насколько длинным этот путь кажется на второй, третий и четвертый раз. В первый раз вы отмечаете множество новых деталей за одну минуту времени. Таким образом, упакованные минуты кажутся дольше. Однако, как только вы привыкаете к деталям окружающей обстановки с каждым следующим перемещением по тому же маршруту мы начинаем замечать меньшее их количество за одну минуту времени, минуты сокращаются, и путешествие кажется короче (или быстрее). (Вы можете проверить этот эффект следующий раз, когда будете идти или ехать по знакомому маршруту. По мере перемещения, намеренно отмечайте как можно больше новых деталей, которые вы можете выделить; перемещение начнет казаться вам более долгим.)

Сенсорное восприятие — не единственная область нашего опыта, в которой мы находим формирующие паттерны. Мы обнаруживаем паттерны, в том числе действующие в наших убеждениях, познании и поведении. И точно так же, как и в случае с восприятием, эти паттерны в большей степени определяют опыт, с которым мы имеем дело и способности, которыми мы обладаем.

Например, в течение Второй Мировой войны, Виктор Франкл был узником в нацистском концентрационном лагере. Его тело содержалось взаперти, но не его разум. В своей книге «Человек в поисках смысла» Франкл высказал сильные и трансформирующие вещи о собственной жизни и что означает быть человеком в таких ужасных обстоятельствах. В частности, он исследовал то, каким образом некоторые узники утрачивали

¹ Каждый бы согласился, «конечно, она ответственна за команду — она менеджер». Но это ожидания от ее роли. Любой человек на ее месте был бы ответственным за результаты команды. Однако не каждый будет *чувствовать* ответственность, вместо этого, например, ощущая *целеустремленность* или *заботу* или *драйв*, каждое из этих ощущений сильно повлияют на то, каким образом человек будет реализовывать свою ответственность в качестве лидера команды.

надежду (и обычно вскоре после этого умирали), в то время как другие стойко и упорно держались, поддерживая надежду перед лицом постоянных физических, эмоциональных и психологических ударов (даже оказываясь перед угрозой смерти). Франкл описал четыре паттерна, свойственные тем, кто продолжал надеяться в ситуациях, кажущихся безнадежными.

Первым из этих паттернов является убежденность: чтобы ни было утрачено «здоровье, семья, счастье профессиональные навыки, удача, положение в обществе — все это то, что может быть обретено заново» (Франкл). Второй паттерн, разделяемый теми, кто продолжал надеяться, было знание того, что будущее непредсказуемо и таким образом, возможны мгновенные значительные перемены — включая изменения к лучшему — в их ситуации.

Франкл описывает третий паттерн:

Но я не только разговаривал [с моими сокамерниками] о будущем и о том, что за ним скрывается. Я также упоминал и прошлое, со всем весельем, которое там было и как его свет виден даже в темноте настоящего. Снова я цитировал поэта, чтобы моя речь не походила на проповедь священника, который писал: «Was Dir erlebt, kann keine Macht der Welt Dir rauben» (Нет такой силы на земле, которая смогла бы забрать у тебя то, что ты пережил когда-то). Не только наш опыт, но все что мы сделали, какие бы великие мысли у нас ни были, все, что мы испытали, все это не потеряно, хотя это и в прошлом; мы уже привнесли это в существование. То, что существовало, также является разновидностью существования и возможно наиболее правдоподобной .

Четвертым паттерном, характеризующим тех, кто продолжал надеяться, было то, что называют вынуждающим будущим, в котором они были ответственны за что-то или перед кем-то и таким образом были обязаны жить, чтобы осуществить эту ответственность:

Человек, который начинает осознавать ответственность перед другим человеком, который ждет и любит его, или

перед незавершенной деятельностью, никогда не будет способен распрощаться с собственной жизнью. Он знает «зачем» своего существования и будет способен вынести почти любое «как» (Франкл).

Четыре паттерна убеждений и мышления, которые описал Франкл, — знание того, что то, что утратил, может быть восстановлено, что будущее непредсказуемо, что опыт прошлого не может быть потерян, и способность придерживаться обязательств перед будущим — вместе составляют структуру, лежащую в основе способности верить и надеяться, когда оказываешься в ужасных обстоятельствах. Что мы имеем в виду под словом «структура»?

СТРУКТУРА И ОПЫТ

Куча кирпичей, оконные рамы и двери — это не дом. Точно также как не является домом его подробный план. Дом — это то, что происходит, когда кирпичи, окна и двери организованы вместе в соответствии друг с другом согласно структуре, описанной в плане. Похожим образом, модель определяет, каким образом структурировать собственный опыт, для того чтобы создать («построить») желаемую способность.

На самом деле, мы можем посмотреть на любое человеческое умение и определить структуру, лежащую в его основе, которая его поддерживает. Вы можете проверить это сами с помощью следующего эксперимента: выберите одну из ваших способностей, например, умение изящно танцевать, или находить решения проблем в том или ином деле, получать удовольствие, делая звонки потенциальным клиентам, или объяснять математику ребенку. Затем определите одно поддерживающее убеждение, которое у вас есть в то время, когда вы проявляете эту способность. (Например, если вы умеете хорошо объяснять детям математику, вы можете полагать, что «каждый ребенок способен обучаться».) Сейчас представьте себя в этом контексте, но уже с убеждением противоположным тому, которое вы выявили. (В нашем примере, вы бы представили

себя объясняющим математику детям, при этом полагающим, что «не каждый ребенок способен к обучению».) Обратите внимание на то, каким образом изменение только одного этого убеждения кардинально изменяет ваш опыт.

Что произошло с вашей способностью, когда вы «перевернули» одно из своих убеждений? Возможно, вы обнаружили, что чувствуете себя как-то иначе, оценивая происходящее по-другому, говорите и делаете что-то, совсем отличное, чем до этого. Фактически, обращение одного убеждения может полностью расшатать вашу способность.

Поразмыслив еще некоторое время, вы можете обнаружить дополнительные примеры, в вашей личной истории, когда единственное изменение в том, что ты считаешь правдой, того как думаешь о чем-то, или в том, что делаешь, вело к каскаду изменений в структуре опыта и в вашем внутреннем мире. Все из нас имели множество событий, примеров этого. Большинство из них были простыми, но некоторые из них были глубокими и сильными, инициирующими цепочку последующих изменений. Например, когда наша коллега была маленькой девочкой, друг спросил ее: «Ты еще веришь в Санта Клауса?» До этого момента, ей еще не приходилось считать Санту чем-то нереальным. И помимо того, это был первый раз, когда она поняла, что бывает такая вещь, как «верить во что-то». После этого «правда» стала отличаться от «веры» и далее перестала восприниматься без доказательств. В ее структуре опыта произошли значительные перемены.

В моделировании «структурой» называется набор паттернов опыта, который поддерживает существование определенной способности. Как только мы понимаем, что некоторая структура опыта является поддерживающей, тем из чего произрастают различные умения и навыки, тогда становится реально возможным проявление новых способностей, при помощи намеренного копирования структуры опыта. И это то, что мы делаем, когда моделируем.

ЭМПИРИЧЕСКАЯ МАТРИЦА

Как-то раз, в полдень, мы, с нашими приятелями шли по мосту, в одном из маленьких городков Дании. На самой середине мы остановились полюбоваться тихо покачивающимися серо-зелеными волнами внизу. По крайней мере, именно так вода выглядела для нас. Вскоре наша знакомая (художник) обратила внимание на красивые розовые оттенки. Нашей первой реакцией было: «Розовые? О чем ты говоришь?» Затем она показала нам куда смотреть и как смотреть. Мы тоже увидели розовый цвет. В действительности, это стало очевидным. Более того, после этого случая, мы стали способны замечать розовый цвет (и другие неожиданные цвета), когда бы мы ни смотрели на поверхность воды. Наша знакомая помогла нам проловить различия в нашем восприятии цвета воды.

Различие — это выделение чего-то: объекта, восприятия, опыта, идеи, как чего-то отличимого. Мы проводим множество различий в нашем мире. Кресло — это не то же самое, что и стул. Исторические романы, автобиографии, триллеры, мистика, комиксы, фэнтези и научная фантастика являются различными видами литературы. Морской зеленый цвет отличается от зелени гороха. Мы знаем, что нежность чем-то отличается от влюбленности, сообразительный человек — это не то же самое, что и умный (или знающий или интеллектуальный). Выделение чего-либо, таким образом, отделяет это от бесконечно богатого мира, в котором мы живем, вынося это на передний план нашего осознания. Этот процесс выделения является значимым, потому что мы можем намеренно реагировать и взаимодействовать только с тем, что мы непосредственно осознаем.

В связи с тем, что мир неизмеримо обширен, мы не можем — и не хотим — реагировать на все. Карта Соединенных Штатов Америки, содержащая всю информацию, которая только

может быть нанесена на карту, должна была бы быть такой же большой, как и сами Соединенные Штаты (по меньшей мере!). Карта никогда не описывает все, что находится на территории, которую изображает. Предназначение карты в том, чтобы выявлять, определять конкретные типы информации, которые на ней отображены. Туристическая карта показывает дороги, города, палаточные лагеря, национальные парки; она не поможет нам определить, в каком месте создать зерновую ферму. Для того чтобы выбрать хорошее место размещения фермы, нам необходима карта, изображающая области количества среднегодовых осадков, сезонных температур, состав почв. Как показывают эти примеры, наш выбор различий существенен, по той причине, что наши различия определяют, что именно из бесконечного окружающего мира предоставить нашему сознанию.

Точно также как и карта, модель не описывает все особенности навыка. Она предоставляет только те элементы опыта, которые являются значимыми для того, чтобы этот навык заработал и у нас; модель, которая делает это, является полезной моделью. Мы определили, что первичными существенными различиями для эффективного моделирования человеческих умений и навыков являются:

- **Убеждения:** направляющие идеи о значениях и следствиях.
- **Стратегии:** эффективные паттерны мышления и поведения.
- **Эмоции:** важные чувственные состояния.
- **Внешнее поведение:** значимые поведение, движения, мимика, вербализации, голосовые тональности.

Эти четыре элемента опыта являются значимыми в различной степени, в зависимости от конкретного навыка. Например, создание комедийных монологов может сильно полагаться на Стратегии и очень незначительно на Внешнее поведение, но представление комедийного монолога больше зависит от Внешнего поведения, чем от Стратегий. Однако какой бы ни была способность, в ней всегда будет присутствовать некоторый вклад и взаимодействие Убеждений, Стратегий, Эмоций

и Внешнего поведения. Именно комбинация этих элементов опыта дает начало любой Способности.

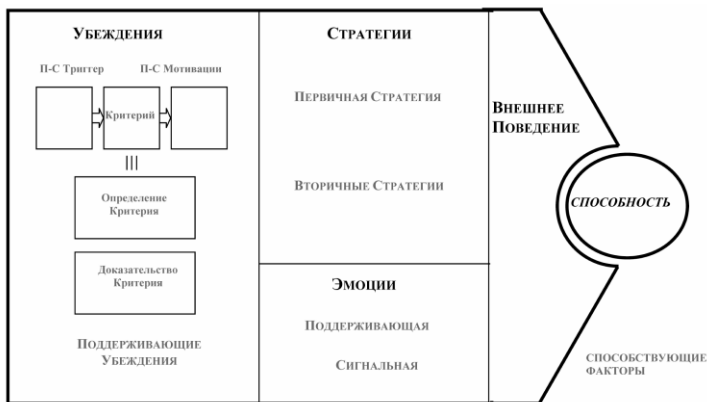


Рис. 2

Для того чтобы отмечать и отслеживать эти элементы опыта при извлечении модели, мы используем эмпирическую Матрицу¹. Матрица упрощает процесс Выявления, предоставляя специальные места для заполнения каждого элемента опыта, по мере того, как мы собираем информацию. Это позволяет сделать очевидным и явным то, что мы уже знаем об опыте объекта моделирования, и то, какие элементы опыта нам еще следует исследовать.

ПОТОК СЛЕДСТВИЙ

Матрица не просто хранилище информации — это функция, которой может удовлетворять любой другой формат. Матрица также фиксирует некоторую динамику системы. Все элементы опыта взаимодействуют одновременно, делая возможным проявление способности. Это не означает, что они обязательно влияют равным образом друг на друга. Вместо

¹ «Ли Этуотер»: Новостной Сервис Трибьюн, Март 1991. «Принц Султан ибн Салман аль Сауд»: Лос Анджелес Таймс, 15 сентября, 1985.

этого взаимодействие представляет собой скорее поток следствий. Обычно ваши мысли и ощущения оказывают более сильное влияние на поведение, чем ваше поведение влияет на то, что вы думаете и чувствуете. Похожим образом ваши убеждения обычно имеют большее влияние на то, что вы думаете, чувствуете и делаете, чем мысли, чувства и поведение на то, в чем уверены в этот момент времени.

Вполне вероятно, что у вас есть множество собственных примеров такого потока следствий. Хорошими демонстрациями этого являются такие, в которых вы пытались изменить свое поведение, несмотря на то, что вы считали верным, в этой ситуации, не изменилось. (Например, попытки понравиться родственнику, который, по вашему мнению, обычно только мешает в жизни.) Если же, в конце концов, вам удавалось изменить свое поведение, вам, вероятно, приходилось постоянно следить за ним для того, чтобы поддерживать это изменение в поведении. Также такое изменение в поведении являлось не устойчивым на протяжении долгого времени. В сравнении с этим, в тех случаях, когда вы изменяли свои убеждения, то это незамедлительно и естественным образом приводило к постоянным и устойчивым изменениям в поведении. (Например, ваше поведение вероятно изменится, если вы внезапно осознаете, что ваш раздражающий родственник, делает это не намеренно, но в действительности просто старается позаботиться о вас.)

Помните о том, что поток следствий относится к тому, что происходит в опыте во время проявления способности. Во время ее реализации поток следствий обычно начинается в Убеждениях и приводит к определенному Внешнему поведению (рис. 3).

Размышление о потоке следствий должно напоминать нам, что простого поведенческого воспроизведения может быть недостаточно для реализации Способности. За естественным выражением поведения находятся способы мышления и восприятия и уже за ними поддерживающие убеждения. Именно эта динамическая взаимосвязь между всеми этими элементами поддерживает проявление Способности.

В действительности, Способность — это динамическая взаимосвязь между всеми этими элементами. Как раз по этой при-

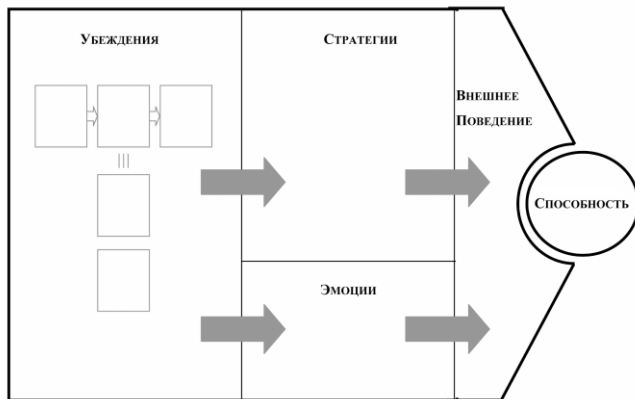


Рис. 3

чине на диаграмме отсутствует стрелка в направлении «Способности». Фактически, «Способность» даже не соединена с остальной Матрицей; Способность является всей Матрицей. Именно этот случай, когда все элементы опыта на своем месте и действуют, является Способностью.

Что можно еще отметить, так это то, что мы поместили Способность рядом с Внешним поведением. Потому что способность обычно проявляется во внешнем поведении, и именно через внешнее поведение окружающий мир подвергается воздействию способности. Например, способность к мотивации студентов, или умение делать дельные инвестиции, или способность соблюдать диету, включают большое количество убеждений, состояний и стратегий. Вся эта внутренняя структура должна проявиться в поведении, для того чтобы оказывать влияние на студентов, банковский счет или линию талии.

ПРОЦЕСС

Ясное представление о том, куда двигаешься, помогает понимать, что движешься именно в этом направлении. Первый (и, возможно, самый важный) шаг в путешествии моделирования — это определить то, что ты хочешь моделировать. Ясное представление о том, какую способность ты хочешь, поможет найти экспертов проводников — твоих объектов для моделирования. Объект для моделирования — это те люди, которые уже знают путь туда, куда ты хочешь попасть.

Процесс моделирования начинается с ответа на вопрос: **«Что я хочу уметь делать?»** При ответе на этот вопрос, помни, что качество нашей жизни в основном определяется «мелкими» человеческими способностями, которые наполняют большинство моментов нашей жизни. Есть люди, которые умеют отстраняться от неприятных переживаний. Есть те, кто хорошо рассказывает анекдоты. Существуют люди, способные восхищаться абстрактной живописью, или использовать критику, как возможность научиться чему-то важному для себя, или проводить время, наслаждаясь нежными лучами заката. Некоторые знают, как ясно и понятно объяснять, в то время как другие умеют заботиться о своем телесном и душевном здоровье или отстаивать свои ценности перед лицом угрозы в ином случае, или чувствовать постоянную наполненность жизни смыслом, или умеют общаться со своими детьми подростками. Вы даже можете найти людей, которые получают удовольствие от выступления перед аудиторией.

Люди, обладающие этими способностями, очень часто не признают их за нечто особенное или достойное моделирования. Для них, собственная деятельность не является чем-то выдающимся: «Это просто то, что я делаю». Для вас, однако, их способности могут быть чем-то чрезвычайно особенным, тем, что вам необходимо.

Любая способность — это средство дойти до конца, то есть она имеет конечный результат или эффект. Часто, когда мы думаем о том, что хотим, мы обращаем внимания на этот результат, а не на те «мероприятия», которые делают его возможным. Существует некоторое различие между выражениями «я хочу получить пятерку по химии» (результат) и «я хочу изучать химию» (деятельность, которая может привести к пятерке); различие между «я хочу быть лидером» и «я хочу лидировать посредством вдохновения и мотивации людей на работе»; различие между «я хочу гармонию в отношениях с женой» и «я хочу научиться гармоничному общению со своей женой». Отметьте для себя, что самый первый вопрос в моделировании звучит так: «Что я хочу научиться делать?» Когда вы моделируете, вы не рыбу приобретаете (результат), но учитесь ее ловить (способность).

Будьте готовы вникнуть чуть глубже, чем вы обычно ответили бы на этот вопрос: «Что я хочу научиться делать?» Предположим, что вы хотите смоделировать то, как писать книги. «Я хочу научиться писать книги». Направляет ли вас эта фраза в ту сторону, которую действительно хотите, в которую вам необходимо идти? Является ли создание технических книг тем же, что и написание документальной литературы для рынка? Наверняка нет. Является ли создание документальной литературы, тем же самым, что и работа над художественной литературой? Снова, вероятно нет. И является ли творчество в различных жанрах художественной литературы — научной фантастика, мистика, роман, детские книги — одной и той же способностью? Нет, вне всякого сомнения, в каждую из этих форм вовлечены различные способности. Чем конкретнее формулировки по поводу желаемой способности, тем с большей вероятностью вы найдете объект моделирования именно для того, чем вы хотите заниматься.

ПОД-СПОСОБНОСТИ

Многие способности, в действительности, гораздо более полезно воспринимать как набор «под-способностей». Под-способности «меньше» составляющих способностей, которые в совокупности делают возможной «большую» способность. Например, может оказаться так, что способность успешно писать юношескую литературу включает под-способности «быть в теме подросткового мира», «формирование сюжетной линии», «создание характеров», «создание текста», «редактирование», «мотивация издателя и агента» и так далее. Каждая из этих под-способностей является моделируемой сама по себе, функционируя совместно с сопутствующими под-способностями, для создания глобальной способности («создание юношеской литературы»).

При рассмотрении под-способностей вы можете решить, что есть только одно (возможно, несколько), которое вам действительно необходимо; другие могут показаться вам не так интересными, те, которые, в некоторой степени, у вас уже есть. Например, в «Создании юношеской литературы» вы можете подумать, что уже являетесь экспертом в таких способностях, как «быть в теме подросткового мира» и «создание характеров». Так что нет никакой необходимости моделировать эти способности. И так как вы заинтересованы только в создании историй, предназначенных для ваших детей подростков, то нет никакой необходимости моделировать «мотивацию издателя и агентов». Возможно то, что вам действительно необходимо — это «формирование сюжетной линии» и «редактирование». Это и будут те способности, которые вы захотите иметь в фокусе внимания, при сборе информации у вашего объекта моделирования.

ВЫБИРАЯ ОБЪЕКТ МОДЕЛИРОВАНИЯ

Тэссю был признанным великим мастером меча. Он также был известен и как мастер Дзен. Однажды Тэссю посетил мастера Дзен Докуона. С большой гордостью рассказывал Тэссю старому мастеру о том, что сущность всех явлений пустотна, что нет ни ты, ни я, и так далее. Мастер молча слушал и вдруг неожиданно подался вперед и шлепнул Тэссю по голове своей курительной трубкой. Тэссю подпрыгнул, в готовности убить мастера Докуона. А мастер Докуон спокойно отметил: «Пустота очень быстро проявляет свой гнев, не так ли?» Тэссю улыбнулся и вышел из комнаты.

Объекты моделирования могут появиться в сфере вашего внимания из личного опыта, посредством рекомендаций от других людей или в результате их собственных заявлений. Вне зависимости от того, каким образом вы узнали об этом человеке, как об объекте моделирования, вам необходимо доказать его компетентности. Вам необходимо убедить себя в том, что человек в действительности проявляет способность, которые вы хотите смоделировать.

Как только вы определили возможный объект моделирования, вы можете попросить его продемонстрировать вам проявление способности. Если возможно, лучше постараться увидеть объект моделирования в деле. Это наилучший способ ответить себе на вопрос, а действительно ли он обладает в точности той способностью, которую вы хотите. Если предполагается, что он (или она) превосходно удерживают внимание тринадцатилетней аудитории, отправляйтесь в класс, чтобы посмотреть на ход урока. Если утверждается, что он (или она) хорошо рассказывает анекдоты, попросите рассказать несколько. Если он (или она) известен, как человек, который умеет реагировать на критику, как на возможность научиться, критикуйте его. Если пишет сценарии, прочтите некоторые из них.

Непосредственный опыт проявления способности объектом моделирования даст вам знание стиля, в котором он ее проявляет. Например, представьте, что у вас есть два объекта моделирования, которые умеют хорошо учить, причем студенты обоих очевидно успешно учатся. Тем не менее, один из учителей проводит обучение в очень спокойной манере поведения перед классом. И к концу дня он счастливый и *усталый*. Другой преподаватель рикшетом носится по аудитории, полный энергии и постоянно взаимодействует с учениками. И к концу дня он счастливый и *изнуренный*. Оба учителя могут быть объектами моделирования для того, чтобы научиться великолепно обучать, и будут иметь общие базовые паттерны, которые делают способность возможной. Если вы предпочитаете модель спокойного стиля обучения, тогда первый объект моделирования будет тем, кого вы захотите моделировать.

ЗАДАВАЯ РАМКИ ДЛЯ ОБЪЕКТА МОДЕЛИРОВАНИЯ

Некоторые люди становятся чрезвычайно молчаливыми, когда их просят быть объектом для моделирования. Почти всегда это нежелание происходит из-за того, что они не видят в том, что они делают чего-то особенного (и, следовательно, не стоящего вашего времени и усилий), или они озадачены тем, что они не знают достаточно о том, как они это делают (и, следовательно, не будут иметь возможность рассказать вам то, что вы хотите). Оба этих вопроса могут быть разрешены тем, чтобы просто сказать правду: первое, что человек способен делать то, что вы цените и чем восхищаетесь, и хотите понять достаточно хорошо, чтобы научиться делать то же самое; второе, что ему нет никакой необходимости знать о том, как он (или она) делает это, и что это ваша работа, как того, кто моделирует, задавать те вопросы, которые помогут раскрыть каким образом он (или она) делает то, что делает.

Что неизменно, так это то, что как только начинается моделирование, ваш объект полностью вовлекается в этот про-

цесс. Многие из нас находят чрезвычайно интересным детали того, каким образом мы «устроены». Вы обнаружите, что ваш объект моделирования быстро станет вашим помощником, усиленно помогая вам извлекать смысл и значение из своего опыта. На самом деле, почти всегда происходит так, что модель сообщает о том, что получает настоящее удовольствие от того, что является моделируемым, находя это интересным, приятным и даже в чем-то облагораживающим.

Так как успешное выявление происходит из сотрудничества, сделайте ваш объект моделирования своим соавтором. Один из наиболее эффективных способов сделать это — записывать собираемую информацию таким образом, чтобы он (или она) мог наблюдать, каким образом вы понимаете и представляете его (или ее) опыт. Для этой цели хорошо подходит флип-чарт (также как доска и мел, или даже листки бумаги на столе, так чтобы объект моделирования мог видеть их в ходе процесса выявления). Это даст ему время и возможность обдумывать свои ответы более полно, по той причине, что он может наблюдать, в каком виде представляется эта информация. Если ваш объект моделирования думает, что вы находитесь на неверном пути, он, скорее всего, поправит вас. В конце концов, это именно его опыт описывается и каждый из нас хотел бы быть описан точно и правильно. Наши объекты моделирования поправляли нас бесконечное количество раз, и это именно то, что мы хотели от них.

Мы также предлагаем вам записывать процесс выявления сам по себе. Вы можете использовать запись для пересмотра и разрешения вопросов, которые привлекают ваше внимание после при размышлении над тем, что вы поняли при выявлении. Кроме того, наличие записи позволят вам быть расслабленным в процессе, зная о том, что если вы что-то и пропустили, оно никуда не пропадет.

ВЫЯВЛЕНИЕ

Наблюдение за объектом моделирования в деле может быть очень поучительным. Но в связи с тем, что внутренние процессы в большей степени ответственны за реализацию действий, вам необходимо получить доступ к внутреннему миру вашей модели. Преимущественно это происходит посредством «выявления». Выявление включает в себя задавание вопросов, направленных на то, чтобы помочь модели обнаружить и сообщить вам те элементы внутреннего опыта, которые вам необходимы для моделирования.

Это не работа объекта для моделирования знать о том, что вам, как тому, кто моделирует, необходимо знать о структуре его опыта, он просто является его обладателем (и, вполне возможно, никогда не задумывался о его структуре прежде). Это именно ваша работа помочь своей модели получить доступ к тем аспектам его опыта, которые, по вашему мнению, являются значимыми. И вы делаете это преимущественно через формулирование вопросов.

ЗАДАВАЯ ВОПРОСЫ

Когда нам задают вопрос, это больше чем опыт, вынуждающий нас начать движение; это подталкивание, которое позволяет нам двигаться в определенном направлении. Ваши вопросы устанавливают рамки для вашего объекта моделирования, исходя из которых, он будет размышлять. Это концептуальные фильтры, задающие направление, открывающие путь конкретным направлениям мысли и устраняющие остальные, за пределами внимания, неисследованными. Например, отметьте, что происходит в вашем мышлении и ощущениях, когда вы спрашиваете себя: **«Что является препятствиями для моего личного развития?»**

Сейчас задайте себе немного отличный вопрос и обратите внимание, каким образом это влияет на ваши мысли и ощущения: **«Какие есть возможности для моего личного развития?»**

Вполне вероятно, вы определили, что каждый из этих вопросов направляет ваш опыт в различных направлениях. Различие состоит не только в том, о чем вы думаете, но также и в том, что вы ощущали по отношению к себе и своему будущему. Тот «вы», которого вы спрашивали, не менялся от вопроса к вопросу, менялось то, с чем вы имели дело. И это различие определялось формой и содержанием обоих вопросов, которые вы задавали.

Факт того, что вопросы определяют, что значимо и таким образом устанавливают набор фильтров, посредством которых мы воспринимаем наш опыт, означает, что есть разница в том, какие вопросы мы используем для выявления. Разница в вопросах может быть тонкой и, тем не менее, значимой. Например, предположим, что мы моделируем учителя. Есть большая разница между вопросом: «Каковы были ваши ощущения, когда вы находились перед классом?» и «Когда вы находитесь перед классом, то, что вы ощущаете при этом?». Прошлое время в первом вопросе скорее будет отделять человека от его прошлого опыта (оглядываясь назад, на происшедшее); настоящее время во втором вопросе скорее будет погружать его в настоящие переживания опыта прошлого. (Вы можете проверить это на себе, задав себе вопросы в этих двух формах.)

В последующих главах мы предложим вам вопросы для выявления, которые мы нашли эффективными в направлении вашего объекта моделирования в сторону извлечение необходимой вам информации. (Таблицу с вопросами вы также можете найти в Приложениях.) Как бы ни были хорошо эти вопросы, однако, мы не можем слепо полагаться на них для автоматического поднятия на поверхность элементов опыта объекта моделирования. Вне зависимости от того, насколько точным и выверенным является ваш вопрос, моделируемый может дать в ответ информацию, которая либо не является ответом на вопрос, либо является неполной или трудно понимаемой. Решением этого является «движение в глубину».

ШАГАЯ В ГЛУБИНУ

Направляемый вашими вопросами, объект моделирования описывает те аспекты своего опыта, которые, как мы надеемся, являются существенными для того, чтобы воспроизвести способность. Наиболее простой путь к тому, чтобы проверить дает ли объект моделирования подходящую информацию является проверка того, какой эффект оказывает на наш опыт примерка на нас самих аспектов опыта моделируемого. То есть, с помощью получения ответа на вопрос к самим себе: «Приближает ли меня самого, подгонка моего опыта под элемент опыта моделируемого, в направлении проявления его способности или нет?»

Получить ответ на этот вопрос можно только опытным путем, это не относится к интеллектуальному анализу. Когда дело касается алхимии опыта, мы должны тестировать информацию, которую мы собираем в тигле самих себя. Именно там мы обнаруживаем, получаем ли мы от объекта моделирования необходимую информацию или нет. Такой процесс примерки на самих себя структуры опыта моделируемого называется «шагая в глубину».

Примеривая структуру опыта объекта моделирования, по мере того как мы погружаемся в контекст, в котором нам необходима способность, мы можем напрямую проверить на самих себе, что уже работает на нас и что еще требует прояснения. Изнутри способности мы легко определим, где для нас еще существуют прорехи в структуре.

К примеру, предположим, что мы моделируем способность к прощению. Мы узнаем от объекта моделирования, что когда ее ранит кто-то, она понимает, что «я тоже совершала подобные ошибки». Но когда мы шагаем вглубь способности к прощению и стараемся простить конкретного друга, мы обнаруживаем, что это не работает в нашем случае. Мы понимаем, например, что этот человек ранил нас намеренно — это была не «ошибка». Таким образом мы обнаружили темное пятно в нашем понимании «как вы прощаете людей, если они ранят вас намеренно».

Помните, что, в конце концов, вы моделируете вашу модель для получения структуры ее способности, по-настоящему работающей в вашем случае. Качество и существенность информации, которые вы собираете, должны быть проверены. И вы делаете это, шагая в глубину.

ВЫЯВЛЯЯ ПАТТЕРНЫ

Но что это, то, что вы ищете, задавая вопросы и шагая вглубь, просеивая слой за слоем опыт вашего объекта моделирования? Вы ищете *паттерны*. Паттерн — это два (или более) элемента, которые находятся друг с другом в некотором взаимоотношении, доказанным и предсказуемым способом.

В контексте моделирования, паттернами являются аспекты убеждений, мыслей, ощущений и поведения моделируемого, которые являются согласованными и целостными с точки зрения предсказуемости. Эти паттерны проявляют себя по мере того, как мы сравниваем примеры проявления объектом моделирования своей способности. Мы находимся в поиске того, что является общим во всех примерах, с точки зрения убеждений, поведения и так далее. Что бы ни обнаружилось, как постоянный и предсказуемый элемент в структуре опыта моделируемого, в каждом примере, является одним из его паттернов.

Как много примеров необходимо для того, чтобы быть уверенным, что вы определили паттерн? Одного точно не достаточно. С единственным примером у вас нет возможности узнать, что является специфичным именно для этой конкретной ситуации, и что характеризует способность вне зависимости от частных особенностей примера. Для примера, предположим, что тот, у кого мы моделируем способность прощать, описывает происшествие, где она прощает того, кто подрезал ее в суматохе уличного движения, объясняя «я вспомнила себя, однажды сделавшую то же самое» и «я вижу эту ситуацию смешной». В этом не проявляется никаких паттернов — это только описание. Нам требуется второй пример. Когда она описывает второй пример прощения друга, который предал ее, мы обнаруживаем, что она не находила ничего смешного в

этой ситуации. Но она «вспомнила себя, однажды сделавшую это ». Это показывает нам, что «нахождение смешного в ситуации» вероятнее всего не является паттерном, но «воспоминания о себе, делавшей однажды то же самое» уже с большой вероятностью является паттерном. Для подтверждения того, что это в действительности паттерн, а не просто совпадение, хорошей идеей является исследовать третий пример.

ФИКСИРУЯ ОПИСАНИЯ

Как мы уже увидели, различные вопросы будут организовывать наш опыт различными способами. Значимость этого эффекта выходит за пределы просто напоминания себе о том, как формулировать вопросы в процессе выявления. Большим уроком является то, что слова «переносят» смысл от одного человека к другому. В первую очередь через слова и фразы, которые использует наш объект моделирования, мы получаем доступ к содержанию и структуре его мира.

В повседневном разговоре, когда кто-то говорит нечто способом неудовлетворяющим нашему опыту, мы часто переформулируем сказанное нашими собственными словами: «По-другому я бы сказал, то есть...». Но, как мы знаем, от того, как вы говорите что-то, может сильно зависеть то, в какую сторону направляется ваш опыт: слова «переносят» опыт. По той причине, что опыт, который мы исследуем, моделируя, является опытом объекта моделирования, чрезвычайно важно использовать его слова, фиксируя описания внутреннего процесса. Конечно, ваш объект моделирования может использовать слова, которые в новинку для вас, или неясны, или очевидно используются способом, отличным от привычного вам. Во всех этих случаях, вместо того чтобы замещать своими собственными словами (и, таким образом опыт, который следует вместе с ними), гораздо лучше попросить ваш объект моделирования дать примеры и объяснения, которые вам необходимы для того чтобы понять их, в его собственной терминологии.

НЕОБХОДИМОЕ И ДОСТАТОЧНОЕ

Видеть, как танцует Фред Астер, означает увидеть сущность танца. Он ослепляет нас движением, выражая все, что только возможно, в каждом движении. Причина, по которой мы можем видеть и чувствовать в Астере, что такое танец, является то, что его движения не затуманены излишним. Каждое движение содержит в себе все, что необходимо выразить в данный момент и перейти к следующему движению. Это - элегантность в действии.

Мы хотим, чтобы наши модели танцевали элегантно, подобно Астеру, перенося нас в способность при помощи тех движений в нашем опыте, которые действительно необходимы — не более и не менее. «Элегантность» — это качество использования только того, что является *необходимым и достаточным* для получения желаемого результата. Результат, к которому мы стремимся, в данном случае, проявить способность, которую моделируем.

Помните, что:

Модель не предназначена для того, чтобы дать все, Модель предназначена для того, чтобы сделать все возможным.

Модель, которая требует от нас адаптации только одного паттерна, для реализации конкретной способности, не более элегантна, чем модель другой способности, требующая от нас проявления десятка паттернов. В каждом случае это требует столько, сколько требует; идея элегантности заключается в том, что модель не включает в себя *более того*, чем требуется.

Но не все же детали и нюансы опыта важны для действительной компетенции в способности? Да, это так. Но «действительная компетенция» — и детали и нюансы, которые делают ее возможной, — приходят по мере использования способности. Адаптация структуры способности запускает лавину новых осознаний, которые подхватывают все новые и новые детали по мере скатывания по склону опыта. Возможно, вы уже встречались с этим явлением, когда учились какой-либо

спортивной игре (или управлению автомобилем, медитации, игре на музыкальном инструменте, рисовать или танцевать). В обучении тому, как играть в теннис, для примера, обучают тому, как держать и замахиваться ракеткой, для того чтобы правильно ударить по мячику. Но только использование позволило вам быстро обучиться тому, как выровнять свое тело для того, чтобы учесть множество способов и путей, по которым мячик может вернуться, так чтобы ваши удары последовательно отправляли его обратно, на сторону противника.

Структура, предлагаемая моделью, будет действовать как фильтр на ваш опыт, позволяя замечать и отвечать на события, которые прежде были невидимы или туманны для вас.

Даже если не является необходимым включать все, остается ли хорошей идеей мысль о том, чтобы настолько богатой и детализированной, насколько это возможно? Невзирая на обескураживающий факт того, что включение «всего» в модель превратит сбор информации в монументальную задачу, это также может послужить способом, с помощью которого вы действительно сможете получить эту модель.



Модели не заливаются в людей; модели приспособляются людьми. Чем большее пространство в модели для того, чтобы обнаружить там себя, тем с большей легкостью у

вас получится ее адаптировать. Перестановка нескольких предметов мебели в доме для создания комфорта — это одно. Но если создание комфорта в доме означает перестановку стен, подъем потолков, перемещение окон, перекрашивание всего и вся, то это уже совсем другая задача, которую не так легко осуществить. Чем больше модель просто предоставляет того, что необходимо и достаточно, тем больше «пространства» это оставляет, чтобы легко соединиться с нею. Аналогия, взятая из мира комиксов, может помочь нам понять это более ясно. Объясняя изобразительную силу комиксов, Скот МакКлауд предлагает следующий пример:

Из пяти изображений, фотография слева, очевидно, наиболее полное и реалистичное представление. Но является ли она представлением, с которым мы легко можем себя идентифицировать? Фотография настолько ясно и полно описывает кто этот человек, так что не остается никакого места, чтобы нам найти себя на ней. По мере того как картинки утрачивают детали конкретного человека, они раскрывают все больше и больше того, что характеризует «личность» как таковую, и нам становится гораздо проще идентифицировать себя с картинкой. В некотором смысле, появляется «пространство» для нас, чтобы найти себя в этом образе.

Естественно, что удаление деталей может также зайти слишком далеко. Последнее изображение, на иллюстрации МакКлауда, утратило такое количество нюансов, что перестало содержать какие-либо черты личности или качества, кроме лица. Да, сейчас каждый может идентифицировать себя с этим, но в нем почти нет никакой информации и, соответственно, это ничего нам не дает. В моделировании мы находимся где-то посередине. Золотая середина определяется фиксацией паттернов объекта моделирования необходимых и достаточных для *проявления способности*.

ПРОТОКОЛ ВЫЯВЛЕНИЯ

Как мы сказали, мы будем предоставлять специальные вопросы для выявления, которые, в большинстве случаев, хорошо работают, помогая вашему объекту моделирования получить доступ к необходимой вам информации. Мы также обнаружили, что существует определенная последовательность выявления, использование которой делает процесс слаженным, более рациональным и эффективным. Нижеследующий Протокол Выявления описывает эту последовательность.

Как вы увидите, Протокол Выявления соотносится с элементами Эмпирической матрицы, которую мы еще не обсудили. Мы подробно опишем эти различия моделирования в следующих главах. Объединяя этот протокол с непосредственным наблюдением за примером, мы предоставим вам более ясную картину того, каким способом проводить выявление паттернов опыта, которое понадобится для вашего моделирования.

МОДЕЛИРУЯ ПРОТОКОЛ ВЫЯВЛЕНИЯ

1. Попросите объект моделирования охарактеризовать способность.

Это помогает объекту моделирования сориентироваться на определённую часть опыта, из которых вы хотите выбрать примеры проявления этой способности.

2. Попросите объект для моделирования определить три примера проявления его/ее способности.

Определение примеров, перед тем как начать выявление полезно по нескольким причинам. Очень часто объект для моделирования будет хотеть искать «хорошие» примеры. Если позаботиться об этом заранее, то это позволит объекту для моделирования легко перемещаться от примера, к примеру, вместо того, чтобы прерывать ход процесса выявления в поисках еще одного «хорошего» примера. Фиксация примеров также дает вам возможность удос-

товериться, что это примеры именно того, что вы хотите моделировать. Если один или некоторые из них ими не являются, вы можете выяснить, что является «хорошими» примерами, и помочь объекту моделирования найти их.

3. Выберите пример, который будет служить «базовым». Затем задайте вопрос вашему объекту моделирования: «Расскажи мне об [этом примере], как примере [способности]».

Вы можете предоставить вашему объекту моделирования выбрать «базовый» пример или сделать это самостоятельно. То, что вам необходимо, так это пример, который выглядит особенно значимым для клиента и которой является ярким примером проявления способности.

Вопрос «расскажите мне о [этом примере], как примере [способности]» предоставляет вашему моделируемому возможность рассказать о способности. Это то, что они ожидают, чтобы у них спросили и, таким образом, расслабляются, когда начинают отвечать. Это также дает вам возможность получить, в некотором смысле, доступ к «территории», которую вы будете исследовать совместно с ним, который позволит вам ориентироваться при фокусировке, в дальнейшем, на конкретных элементах опыта.

4. Определите Критерий, действующий в «базовом» примере.

Хотя вы можете начать с любого места в Матрице, почти всегда наилучшим является начало с Критерия. Потому что все в Матрице — и, соответственно в способности — происходит относительно Критерия, это предоставит вам и вашему объекту моделирования точку отсчета для оценки соответствия собираемой информации в процессе выявления.

5. Перейдите к двум остальным примерам для определения Критерия действующего в них. Сравните Критерии в каждом из этих примеров с тем, что вы определили в «базовом» примере для того чтобы удостовериться, возможно уточнить, Критерий способности.

Это позволит быстро определить, тот ли критерий вы определили и, если нет, обнаружить, что в действительности

является Критерием, по мере того, как вы и ваш объект моделирования сравниваете примеры в поисках паттерна.

6. Выявите оставшуюся часть Шаблона Убеждения — Определение Критерия, Доказательство Критерия, Причины-Следствия Триггера и Мотивации — тем же самым способом (то есть, определите этот элемент в «базовом» примере, затем подтвердите — уточните — что вы обнаружили, сравнивая его с опытом объекта моделирования в оставшихся примерах).

Вы обнаружите, что объект моделирования быстро поймет сравнения, которые вы делаете, и начнет находить паттерны в собственном опыте, перебирая примеры до того, как вы попросите его об этом. Это, плюс то, что объект для моделирования может видеть ваши записи (на доске, как мы предложили ранее), еще больше направит его в сторону сотрудничества.

7. Выявите Первичные и Вторичные Стратегии в «базовом» примере. Затем подтвердите — уточните — их в сравнении со стратегиями объекта моделирования в других примерах.

8. Выявите Поддерживающую Эмоцию в «базовом» примере. Затем подтвердите — уточните — в сравнении с эмоциями объекта моделирования в других примерах.

9. Выявите Внешнее Поведение в «базовом» примере. Затем подтвердите — уточните — в сравнении с поведением объекта моделирования в других примерах.

Выявление — то не завершение процесса моделирования. Как только вы закончили первоначальный сбор информации, вы начинаете создавать модель, отсекая все не имеющее отношения к способности и собирая все, что остается, в понятную форму. Часть этого процесса «уточнения» модели может включать возвращение к вашему объекту моделирования для прояснения некоторых конкретных деталей. По этой причине мы предлагаем после завершения выявления попросить у вашего

объекта моделирования немного времени в будущем для обзора модели вместе с ним в будущем. (Мы никогда не встречались с тем, чтобы объект моделирования отказывался. На самом деле, они всегда очень интересуются тем, что вы обнаружили по их поводу.)

Следующим шагом в процессе является работа по встраиванию модели, то есть, реализация всех этих различных паттернов в своем собственном опыте. (Мы рассмотрим эти темы подробно далее.)

Даже если процесс моделирования не завершен, как только у вас появилась некоторая модель, которая работает в вашем воображении, значит пришло время проверить ее в реальном мире. В действительности, проявление способности в реальном мире даст вам опыт, который может способствовать дальнейшим прояснениям модели гораздо более эффективным.

УБЕЖДЕНИЯ

Категория «убеждения» охватывает собой большое количество непосредственно наблюдаемого опыта. Люди верят, что Бог существует, что Бог не существует, что человек, в первую очередь, должен заниматься собой, что человек должен посвящать себя окружающим, что консерваторы правы, что либералы правы, что контроль подавляет, что свобода подавляет. Люди верят, что мир имеет форму шара, что мы никогда не были на Луне, что китов и секвойи надо спасать, что, если вы уроните стакан, то он, вероятно, разобьется и что «Элвис живее всех живых». У людей есть убеждения о том, кто они и как устроен мир, о том, что является правдой, или неправдой, возможным и невозможным. Разнообразие убеждений также велико, как и сам человеческий опыт.

Убеждения влияют фактически на все, что мы делаем. Рефлексия неуловимой, стремительной и часто бессознательной основы каждого из повседневных выборов и реакций, которые вы совершаете, раскроет всепроникающую силу убеждений. Например:

- Прогуливаясь по улице, вы доедаете шоколадный батончик и, считая, что **люди должны уважать чистоту и порядок вокруг**, вы бросаете обертку в мусорную корзину. Затем вы замечаете, что кто-то другой, мимоходом, выбрасывает обертку на тротуар! Вы внезапно наполняетесь чувством отвращения к тому, что кто-то может относиться к этому с таким *пренебрежением*.
- Вы стараетесь закончить отчет, но так и не продвинулись далеко. Удивляясь, почему это так трудно сейчас, вы вспоминаете, что **«кажется, мне лучше работается, когда играет афро-кубинская музыка»**. И вы ее включаете.
- Друг звонит вам с просьбой помочь ему с переездом на следующих выходных. Вы уже запланировали пойти

кататься на лыжах. Несмотря на это, вы соглашаетесь помочь ему. **В конце концов, друзья помогают друзьям.**

Каждый из нас может добавить к этим примерам тысячи. И в каждом случае паттерн один и тот же: ваша реакция на ситуацию в значительной мере определяется убеждениями, которые у вас имеются по этому поводу.

Вследствие фундаментального и всеохватывающего влияния убеждений на наши мысли, чувства и действия, они являются существенным различием в моделировании человеческих способностей. В почти каждом примере способности, которую мы можем захотеть моделировать, *базовые убеждения*, лежащие в ее основе, играют важную и необходимую роль.

БАЗОВЫЕ УБЕЖДЕНИЯ

Осознаем мы это или нет, мы все время выражаем во внешний мир наши убеждения. Эти проявления могут выражаться как в словах, когда учитель говорит нам: «Вы должны создать вызов для своих студентов, так чтобы они со временем открыли для себя, что они могут все». Убеждения будут также выражаться в действиях, когда тот же учитель дает своим студентам задание прочитать книгу, зная, что она будет сложной для них (делая это, *потому что* «вы должны создать вызов для своих студентов, так чтобы они со временем открыли для себя, что они могут все»).

Богатство языка (также как и поведения) делает возможным выражение конкретного убеждения бесконечным количеством способов. Как пример, обратите внимание на следующие убеждения:

- Тяжелый труд является хорошим фундаментом.
- Мне нужно заняться этим проектом, чтобы он сдвинулся с места.
- Ты получаешь только то, что отдаешь.
- Без приложения усилий успех недостижим.

- Он ничего не добьется, до тех пока хорошенько не потеет над этим.
- Выбирая между умом и внимательностью, я всегда выберу внимательность.

Хотя каждое из этих утверждений явно отличается от других, они все выражают одно и то же базовое убеждение о том, что «для того чтобы достичь цели, необходимо приложить некоторые усилия».

Превосходный пример многословия в выражении убеждений, может быть обнаружен в интервью Арти Шоу, легендарного джаз кларнетиста и лидера известного оркестра Арти Шоу: Основной идеей было избавиться от не существенного. В основном, когда вы слушаете отрывок музыкального произведения, позади него, есть мелодия и пульс ритма. Это может быть пианино... Это может быть пианино, бас-гитара и барабаны, что угодно. Но всегда есть пульс и мелодия. И тогда, чтобы ты ни добавлял к этому, должно быть проделано очень аккуратно, потому что ты отнимаешь внимание обычного непрофессионального слушателя, кто увлечен мелодией или ритмом, если он танцует. Когда ты делаешь аранжировку, также как я делаю это, делай это настолько просто, насколько можешь. Если в ней слишком много ненужного, избавься от этого. Моей работой, как лидера, было взять музыку, которую мне давали. Ее давали полноценные музыканты, но они забывали, что аудитория не является полноценным музыкантом. Они не знали, что происходило. Моя работа заключалась в том, чтобы выступать посредником их сложными мыслями и идеями о тональностях и тем, что хотела аудитория. И я делал все от меня зависящее для того, чтобы сохранить всю захватывающую настоящую мелодичность и, в то же самое время, отрезать все неуместное¹.

¹ Из «Магия Арти Шоу» сегмент: «Закончиться ли когда-нибудь танец?» Интервью проведено Тэдом Халлоком, КВОО, Портленд, Орегон.

В этом отрывке, Шоу провозглашает, объясняет, рекомендует, взывает и судит. Оно говорит много всего.

Выражают ли все эти высказывания различные убеждения?

- Основной идеей было избавиться от не существенного.
- Когда ты делаешь аранжировку, также как я делаю это, делай это настолько просто, насколько можешь.
- Если в ней слишком много ненужного, избавься от этого.
- И тогда, чтобы ты ни добавлял к этому, должно быть проделано очень аккуратно, потому что ты отнимаешь внимание обычного непрофессионального слушателя, кто увлечен мелодией или ритмом, если он танцует.
- Отрезать все неуместное.

Очевидно, что это — различные утверждения. Когда мы смотрим под «поверхность» сказанного, мы обнаруживаем, что они все произрастают из одного и того же базового убеждения: «Важно избавлять от не существенного».

Если бы мы моделировали способность Арти Шоу делать аранжировку к музыкальным джазовым композициям, мы бы не захотели включать в нашу модель все способы, которыми он выражал свою единственную идею о том, что «важно избавляться от не существенного». Эти бесконечные формы выражения составляют океан, который никогда невозможно бы было осушить. Гораздо легче выхватить базовое убеждение, из которого происходит все это бесконечное многообразие. Затем мы может использовать это базовое убеждения, чтобы создать в нас самих тот же способ восприятия и выборов, как это происходит у Арти Шоу.

Также как и в интервью Шоу — и в любом другом разговоре — раскрывается и выражается большое количество убеждений. Как нам пробраться через огромную и бесконечно многообразную территорию и определить базовые убеждения? К счастью, это путешествие является легким для нас благодаря тому факту, что существует только два паттерна, которые формируют структуру убеждений: «Эквиваленты» и «Причины-Следствия».

ЭКВИВАЛЕНТЫ

Большая часть наших убеждений является выражением значащих взаимосвязей, которые мы создали между двумя или более различными опытами. Например, в своих мемуарах «Американское детство» Анни Диллард описывает путешествие со своей матерью в отделение Библиотеки Карнеги в Питтсбурге. Это было начало 1950-х годов, и библиотека находилась в негритянских кварталах города. Выходя из машины, они встретили Генри Ватсона, друга горничной семьи Диллардов, прогуливающимся с незнакомыми людьми:

«Я думала, что он был бы смущен, если бы я поздоровалась с ним перед его другом. Я была неправа. Он заметил меня, взял у меня книги, и представил маму и меня своим друзьям. Позже, когда мы поднимались по каменным ступеням к двери библиотеки, мама сказала: «Вот что я называю хорошими манерами».

Таким образом, она создала значимую связь («это означает») между поведением Генри Ватсона и «хорошими манерами», установив *эквивалентность*.

Когда мы только родились, мы были наполнены опытом вне всяких различий. Затем, со временем, наш мир оказался поделен на участки, для каждого из которых, для нас были созданы эквиваленты. Это оказались объекты (мама, папа, корова, здание, рождественский подарок, Джордж, шпинат), качества (красный, жесткий, мягкий, громкий, кислый, свежий), отношения (слишком много, достаточно, в точности, над, внутри), поведения (бежать, мыслить, скулить, извиваться, болтать, улыбаться), личные характеристики (умный, безрассудный, женственный, мужественный, счастливый, политичный) и абстракции (разум, демократия, идеалы, хорошее, плохое, относительность) и так далее. Вскоре наш мир оказался наполнен эквивалентами.

Только образовавшись, эквивалент действует как фильтр в вашем восприятии. То есть, с момента как эквивалент при-

обретен (или изменен), он становится базисом для придания смыслов вашему восприятию и опыту, в конкретных ситуациях. Например, наш коллега никогда не думал о себе, как о смелом человеке. Однажды мы сказали ему, что быть смелым совсем не означает быть бесстрашным, но как раз означает движение вперед вопреки ощущению страха, он внезапно осознал, что, в действительности, он очень часто очень храбрый. Он не только начал воспринимать себя по-иному, но, в связи с тем, что сейчас он видел себя, как «смелого человека», то начал активно встречаться с такими ситуациями, которых раньше избегал.

ПРИЧИНЫ-СЛЕДСТВИЯ

Вдобавок к эквивалентам наши убеждения также могут быть выражениями причинно следственных связей, которые мы устанавливаем, когда обнаруживаем что «нечто» последовательно и предсказуемо приводит к «чему-то еще». Эти связи называются *причины-следствия*. В то время как связи в эквивалентах выглядят как «это означает то», связи в причинах-следствиях формулируются как «из этого *следует* то». Например, вы можете обнаружить, что регулярные физические упражнения приводят к тому, что вы начинаете чувствовать себя более энергичным, или если вы сосредоточенно работаете, то достигаете успеха, или когда вы верите в себя, мир предоставляет вам возможности. С достаточным количеством согласующихся примеров конкретной причинно-следственной связи, она становится реальной для вас и занимает свое место как одно из убеждений о том, как работает мир.

Также как и с эквивалентами, как только создается причинно-следственная связь, она действует как фильтр, направляя как ваше восприятие, так и действия. Предположим, для примера, у вас было какое-то количество случаев, когда вы относились к кому-то хорошо и они, в свою очередь, отнеслись к вам хорошо. Тогда вы можете прийти к убеждению причине-следствию: «Если ты хорошо относишься к людям, то они бу-

дут к тебе хорошо относиться». Наличие этого убеждения будет ориентировать вас замечать те случаи, когда вы относитесь к людям хорошо, и когда нет, и думать, каким образом это можно делать. В дальнейшем вы также будете стараться относиться к людям хорошо.

УМОЛЧАНИЯ

Возможно, вы подумаете о примерах убеждений, которые не подходят ни под описание паттерна Эквивалента, ни Причины-Следствия. Например, «я верю, что Фрэнк надежный человек» и «я верю, что солнце взойдет завтра утром». Однако для того, чтобы верить в то, что «Фрэнк надежный человек», необходимо наличие эквивалента для того, что такое «надежный человек». Фрэнк попадает в это описание. Таким образом, люди иногда просто опускают подразумеваемый эквивалент. В ином случае это звучало бы так: «Фрэнк надежный человек, потому что он всегда делает то, что говорит».

Точно также, подразумеваемым убеждением для фразы «солнце взойдет завтра», является умолчание причины-следствия. Полностью оно звучало бы так: «Солнце взойдет завтра, потому что мир вращается вокруг него».

Мы часто умалчиваем наши Эквиваленты и Причины-Следствия, потому что полагаем — обычно корректно — что нет никакой необходимости явно говорить о них. Только человек увлекающийся эпистемологией встретит «солнце взойдет завтра», требуя объяснений, откуда ты узнаешь, что так оно будет. Все остальные и так знают, что находится позади этого утверждения. Более того, мы часто предполагаем, что окружающие разделяют наши Эквиваленты, так что мы не находим нужным говорить, что имеем в виду, когда утверждаем, что «Фрэнк надежный». Если этот Эквивалент не разделяем, например, другой человек считает, что быть «надежным» означает «человек делает все, что я от него хочу», то непонимание неизбежно.

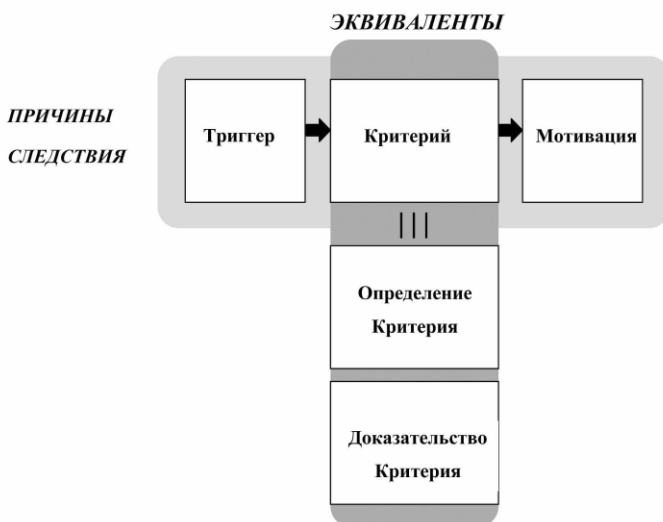
Таким образом, паттерны эквивалент и причина-следствие являются основой для всех убеждений. Эквиваленты и Причи-

ны-Следствия могут быть не выражены явным образом в том, что говорит человек. Тем не менее, они там имеются, структурируя его опыт.

«ШАБЛОН УБЕЖДЕНИЯ»

Различение Эквивалентов и Причин-Следствий позволяет легко упростить массу выраженных объектом моделирования утверждений, помогая нам точно выделить несколько неявных убеждений, которые порождают все эти утверждения. Это еще оставляет нам вопрос о том, какой из неявных Эквивалентов и Причин-Следствий являются значимыми для определения, если мы хотим получить модель способности нашего объекта моделирования.

В процессе нашей работы мы определили несколько классов Эквивалентов и Причин-Следствий, которые являются существенными для эффективного моделирования любой способности. Эти основные Эквиваленты и Причины-Следствия содержатся в «Шаблоне Убеждения», графической модели действующей внутри Эмпирической Матрицы.



УБЕЖДЕНИЯ: ЭКВИВАЛЕНТЫ

Как вы можете видеть, одно из преимуществ Шаблона Убеждения состоит в том, что он показывает каким образом значимые Эквиваленты и Причины-Следствия (убеждения объекта моделирования) соотносятся друг с другом. В конце концов, наши убеждения не действуют независимо. Они работают совместно, формируя субъективный мир, через который мы воспринимаем и действуем.

В последующих двух главах мы займемся Шаблоном Убеждения, в деталях описывая каждое существенное различие, которое он охватывает, сначала Эквиваленты и затем Причины-Следствия.

Мир всецело наполнен вещами. В большинстве случаев, эти вещи не имеют никакого внутреннего, присущего им, значения или смысла. Однако мы можем наполнять их смыслом и значением. Например, возможно, на ваш взгляд, обладание красным спортивным автомобилем может означать, что вы являетесь «энергичным» человеком, в то время как в глазах другого человека, то же самое может означать «успешность». Или поведение друга, который имеет привычку часто дотрагиваться до вашей руки и задавать провокационные вопросы, может восприниматься вами, как «теплое отношение», и в то же самое время, для другого человека это поведение может означать «навязчивость». Создание подобных связей между вещами (опытом, объектами, качествами, событиями) в мире является тем, что создает значение. Эквивалент — это форма связи, которая соединяет вещи вместе в то, что называется значением. Когда взаимоотношение эквивалентности (значение) также становится важным для нас — это означает что-то являющееся значимым для нас — то, что называется *критерием*.

КРИТЕРИЙ

В середине пятидесятых, Стравинский получил заказ на создание нового музыкального произведения для Венецианского фестиваля. И при завершении работы оно оказалась длинной в пятнадцать минут.

Организаторы фестиваля выразили недовольство тем, что оно слишком короткое. «Хорошо, в таком случае, — спокойно ответил Стравинский, — проиграйте его заново»¹.

Каждый из нас периодически встречается с ситуациями, которые требуют принятия трудного решения: переезжать ли в другой город, покупать ли дом, завести ребенка, жениться или выйти замуж, расстаться с партнером или поменять профессию. Очень часто именно в процессе принятия таких решений мы начинаем осознавать, что является важным для нас. Как только мы понимаем, что является действительно важным, выбор, который необходимо сделать становится яснее (даже если еще не совсем легким).

Встречаясь с одинаковыми выборами, разные люди принимают различные решения, потому у них имеются различные идеи по поводу того, что является важным. При покупке дома, например, один может быть сфокусирован на «вместительности», кто-то другой на «удобстве» или на «низкой стоимости содержания», или на «расстоянии до хорошей школы», или «ценовой доступности». Все это является примерами различных критериев людей, которые они могут использовать при покупке дома. Критерии являются стандартами оценки, применяемыми в определенном контексте. Типичными критериями, которые используют люди при принятии решения о рождении ребенка, включают «эмоциональную готовность», «стабильный заработок», «наличие времени для заботы о ребенке» и «затраты». При решении сменить профессию критерии могут включать «финансовые возможности», «личност-

¹ Из *Необязательно быть Оскаром*, Оскара Леванта (1968), Нью-Йорк.

ное развитие», «чувство движения и изменений» и «независимость».

Хотя это и не всегда очевидно, похожий процесс оценки соответствия критерию действует практически во всем, что бы мы ни делали. Для примера, что является важным для вас при чтении этих страниц? Вполне возможно, что вы не задумывались над этим до тех пор, пока не прочитали этот вопрос. Но когда вы задаете себе этот вопрос, вы обнаруживаете, что есть вполне определенные вещи, которые вы оцениваете по мере чтения. Возможно, вы хотите «понимать» концепции, представленные здесь. Или, вероятно, в процессе чтения ваше внимание сфокусировано на «полезности» материала или его «доступности» или «аутентичности». Также может оказаться, что в процессе чтения важным для вас является «развлечение», обнаружение ключей для «личной силы», открытие «новых возможностей», «свободы» или любой из тысяч вопросов, волнующих людей. Или обратите внимание на пример от Джона Ватерса, рассказывающего о том, как изменить опыт «плохого» кино:

Не существует такого понятия, как плохое кино, если вы идете в кинотеатр только затем, чтобы обращать внимание на детали. Если вы действительно ненавидите кинофильм, то отнеситесь к нему, как к источнику света. Кинофильм — это своего рода светильник, и поэтому он никогда не может быть скучным, а всегда только удивительным и любопытным¹.

Значимость критериев определяется тем, что они направляют то, как мы действуем или реагируем на что-то. Они функционируют, словно фильтры нашего опыта точно также как и цветные линзы фильтруют свет. Мир наполнен всем спектром солнечного света, но если вы смотрите сквозь красные стекла, то единственный цвет, который будет пропускаться, — это оттенки красного. Похожим образом, чтение этих страниц, при фокусе внимания на критерии «полезность» напоминает ношение очков «полезности». По мере того как вы читаете, глядя сквозь эти очки, вы будете в большей степени обращать

¹ Из интервью национального общественного радио, «Fresh Air,» февраль 5, 2004.

внимание на то, каким образом использовать любые намеки на применимость концепций. Ваши очки «полезности» также, вероятнее всего, будут способствовать тому, что вы начнете создавать свои собственные идеи по поводу того когда, где и каким образом эти концепции могут оказаться полезными. Иными словами, вы будете читать в поисках пользы. Однако, тот, кто читает те же самые страницы, в очках «доступности» может не обратить внимания на множество возможностей для полезных приложений, которые обнаружили вы. Этот человек будет, вместо этого, занят тем, чтобы обращать внимание на то, насколько хорошо здесь все объясняется, или как различные подходы соединяются друг с другом, и, возможно, создавая новые способы для более доступных объяснений.

Естественно, что мы можем пользоваться несколькими критериями одновременно. Тем не менее, когда мы выявляем критерий объекта моделирования, мы обнаружили, что обычно в фокусе внимания находится только один. Как и все вокруг у него будет множество критериев, задействованных параллельно, но один из них будет в фокусе, то есть его внимание будет направляться одним вполне определенным критерием. И это неудивительно. Все мы знаем, из личного опыта, что попытки *одновременно* удовлетворить несколько различных критериев может привести к замешательству, конфликту и утрате эффективности действий. Частью того, что делает объект моделирования эффективным в том, что он делает, является то, что его мышление и поведение направляется и организуется одним единственным критерием, во время проявления способности.

В Шаблоне Убеждения:

Критерий — это основной стандарт оценки, который использует объект моделирования, проявляя способность¹.

На одном из наших семинаров по моделированию мы имели удовольствие обнаружить сильный пример того насколько существенна важность Критерия в успешном проявлении способности. Дерек хотел научиться делать хорошие фотосним-

¹ В приложении вы можете найти таблицу, содержащую определения всех элементов.

ки. От своего объекта моделирования, фотографа, он узнал, что первым шагом (под-способностью) является «обнаружение возможной сцены». В процессе моделирования этой под-способности, он узнал, что тем, что этот фотограф постоянно ищет и реагирует, является «контраст» (Критерий), под которым он имел в виду смежные различия по яркости, цвету, форме, текстуре, содержанию и так далее. После того, как группе предложили только этот один Критерий, неожиданно все начали находить вокруг себя, в комнате, и видеть возможные фото-сцены. Тени, отбрасываемые стулом на пол, сочетание красной рубашки и синих брюк, изгибы растений в горшках на окне на фоне прямоугольных рам, мягкая рука на фоне деревянной поверхности, старик, держащий за руку ребенка... Все эти примеры «контраста» тут же появились перед нами, как возможные объекты для фотографирования.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ВЫЯВЛЕНИЯ КРИТЕРИЯ

С этого момента, когда бы мы ни представляли вопросы для выявления элементов Эмпирической Матрицы, в качестве объектов для моделирования мы будем использовать Адама, Бриджит и Клэр. Как профессиональный организатор мероприятий, Адам умеет планировать празднования, которые очень нравятся людям. Бриджит является преподавателем в начальной школе и обладает способностью быть терпеливой со своими учениками. Клэр является профессионалом в создании веб-сайтов, которые оказываются легкими в использовании.

Для большинства элементов Матрицы мы будем предлагать вам два вопроса. Обе версии предназначены для получения одной и той же информации, но используйте оба способа задать вопрос. Если один из вопросов не помогает вашему объекту для моделирования получить доступ к информации, переключение на другой вопрос будет обычно эффективным:

Когда вы [способность], что является важным для вас?

— или —

Когда вы [способность], что вы оцениваете?

(Квадратные скобки описывают содержание, которое необходимо поместить в вопрос. Для примера, если способность является «ценить абстрактное искусство» вы бы спросили: «Когда вы цените абстрактное искусство, что является важным для вас?»)

ПРИМЕРЫ

В: Когда вы планируете празднование, что является важным для вас?

Адам: Что я действительно хочу, так это того, когда **все вовлечены** в то, что происходит.

В: Когда вы проявляете терпение с ребенком, которого учите, что является важным для вас?

Бриджит: Если есть **движение**, то я не беспокоюсь о конечном результате, а только о том, что есть движение в необходимом направлении.

В: Когда вы создаете пользовательский дизайн для сайта, что является важным для вас?

Клэр: Я хочу, чтобы это было **элегантным**. Элегантный интерфейс — это похоже на... Это просто великолепно, когда это так.

Как видите, Критерий обычно выражается одним словом, или короткой фразой. Мы поговорим о том, почему это так в следующей части «Определение». На данный момент единственно важным является понять то, что подобная экономия слов характерна для Критерия, и то, что вы ищете, это одно — это слово или фраза, на которой в первую очередь фокусирует свое внимания тот, кого вы моделируете, проявляя свою способность.

«БЫТЬ УВЛЕЧЕННЫМ» — ВЫЯВЛЯЯ КРИТЕРИЙ

Мы начинаем выявление Матрицы Кендалл с определения ее Критерия в ее «базовом» примере умения быть увлеченной своей работой.

Дэвид: Возвращаясь к тому времени, вчера, когда вы проводили телеурок. В тот момент, работая с этими людьми по телефону, что является важным для вас?

Кендалл: Что является важным для меня, так это то, что они получают то, что хотят. Что то, что я предоставляю, является **полезным** для них, что это им **пригодится**.

Первый ответ Кендалл — «они получают то, что хотят». Но за этим сразу следует дальнейшее разъяснение, что это «полезное» и «пригодное». Тот факт, что эти два выражения определяют те вещи, которые ее клиенты могут «хотеть», дает понять, что они и являются критерием. Вдобавок к этому, тональность ее голоса и мимика подчеркивают «полезный» и «пригодное», которые на самом деле являются для нее значимыми словами.

После того как ее попросили сравнить между собой «полезное» и «пригодное», она прояснила различие между этими терминами: «Полезное имеет более чем одну точку применения». В конечном счете, мы обнаружили, что то, что действительно важно для нее в контексте ее работы это именно «полезное». Мы пока еще не знаем, является ли это ее Критерием для способности в целом, так что мы должны сравнить с другими примерами.

Дэвид: Таким образом, в отношении вашего мужа и взаимоотношений, в отношении вашей любви к нему, когда вы в этом контексте, в этой ситуации, когда вы проявляете и выражаете свою страсть. Что тогда для вас является важным?

Кендалл: В действительности я хочу, чтобы он знал, насколько он замечательный и хочу, чтобы он знал, как я его люблю.

Дэвид: Почему?

Кендалл: Потому что это действительно невероятные ощущения. Для меня это великолепные ощущения. Я просто люблю это, я люблю говорить кому-то, что люблю его, это связывает множеством различных способов, подобно телефонным звонкам или оставлению записок, **быть искренне восхищенной** теми вещами, которые он делает, которых много.

В данном случае, Кендалл не упоминает быть «полезной». Что проявляется здесь, так это **«Быть Искренне Восхищенной»**. В связи с тем, что ее работа и взаимоотношения являются примерами контекстов, в которых она увлечена, Критерий должен быть похожим или одним и тем же в обоих случаях, для этого мы и сравниваем оба примера. Припоминая о том, что для Кендалл было очень важно то, что клиенты ценят насколько «полезным» что-то является для них, мы спрашиваем о важности того, чтобы **«Быть Искренне Восхищенной»** в контексте ее работы. Она подтверждает, что это является очень важным. Проверяем третий пример.

Дэвид: В контексте вашего хобби с лошадьми... И возможно, в действительности, не только в нем, может быть, когда вы думаете о лошадях, я не знаю, но когда вы находитесь в этом контексте, что является важным для вас?

Кендалл: Что является важным для меня в верховой езде? Я хочу сказать все! Что является важным для меня в этом... Я люблю эти ощущения... От всего сердца, что является важным, это любовь к каждому моменту этого. И когда я работаю с моей лошадью: чистка ли это, езда или тренировка или что-то еще. Я действительно **благодарна за это** и люблю каждый момент этого. Поэтому важно для меня **благодарить** ее и общаться с ней наилучшим способом, доступным мне на данный момент. Она отвечает, пыта-

ьясь описать те вещи, которые она ценит. Она затем уточняет, что быть восхищенной как раз и является тем, что важно. Критерий, таким образом, **«Быть Искренне Восхищенной»**.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Счастье — это когда то, что ты думаешь, говоришь и делаешь, находится в гармонии друг с другом.

Махатма Ганди

Сравнивая всех живых существо по критерию «успешность», большинство людей, вероятно, выберут людей как «наиболее успешный» вид. Наша способность манипулировать миром посредством языка, инструментов и технологий несравнима ни с одним другим видом. Мы является очевидным выбором. Однако, что можно сказать о муравьях? В конце концов, муравьи, численно, многократно превосходят людей. Или как насчет крокодилов, которые существуют в неизменном виде уже более 200 миллионов лет? Возможно, аплодисментами можно наградить серых китов, которые научились совместно существовать без насилия и жестокости?

Кого мы будем считать наиболее успешными существами, зависит от того, как именно мы определим слово «успешность». Если оно означает возможность *манипулировать миром посредством языка, инструментов и технологий*, тогда люди будут считаться наиболее успешными. Но для тех, кто определяет «успешность» как *многочисленность*, муравьи будут несомненными победителями. Если «успешность» означает продолжительное существование на протяжении миллионов лет, то мы, люди, только в начале пути; наши возможности, в этом смысле, несравнимы с теми, что имеются у крокодилов. Для тех, кто определяет «успешность» как *выход за пределы желания убивать существ, своего вида*, то людей даже не будут рассматривать как возможных претендентов. Все это является различными *Определениями* критерия «успешность».

Мы склонны полагать, что слова, которые мы используем, означают то же самое для всех. Очень часто это предположение

работает достаточно хорошо. Тем не менее, встречались случаи, когда вы и ваши знакомые расходились во мнениях по значению определенных концепций так же, как биржевой брокер из Нью-Йорка, беседующий с пигмеем племени Мбути из леса Итури, может расходиться во мнении по поводу того, что такое «безопасность». Каждый из нас имеет множество примеров из личной истории непониманий и появляющихся споров из-за отсутствия общих определений для того, что является важным для нас (то есть, по поводу критериев). Например, муж и жена могут иметь отличающиеся идеи по поводу того, что означает «участие» в семейной жизни: для него это означает «вносить вклад в финансовое обеспечение семьи, следить за хорошим состоянием дома, и проявлять интерес к детям»; тогда как для нее это может быть «быть включенным в повседневные дела, решения и трудности мои, детей и наши общие».

***Определение** — это описание разновидности или класса опыта, относящегося к Критерию.*

Мы отметили, что для моделируемого Критерий действует как первичный фильтр, применяемый к опыту, когда он проявляет свой навык. Сейчас мы видим, что в действительности мы не знаем, что из себя представляет этот фильтр до тех пор, пока у нас нет Определения Критерия от моделируемого.

Например, из рассказа моделируемого фотографа, Дерек обнаружил, что «контраст» определяется как «любые смежные, выделяющиеся различия в яркости, цвете, форме, текстуре, содержании и так далее». Когда дело доходит до фотографирования, для многих из нас, контрастом является простое различие в яркости. Но Определение Критерия от объекта моделирования открывает нам глаза на гораздо более широкое значение слова контраст. Без ее Определения мы могли использовать критерий «контраст» в обычном понимании этого слова и упускали бы множество потенциальных сцен, которые видела она — те, что контрастировали формой, текстурой, содержанием и так далее.

Определение Критерия — это описание объектом моделирования разновидности опыта, который он стремится достичь, когда действует в контексте проявления способности.

Сознательно или бессознательно он оценивает: «Получил ли я уже этот опыт?» Если это так, отлично, его способ действия в этом контексте сработал. Если опыт не реализован, он изменяет свое поведение и делает что-то другое, чтобы реализовать этот опыт. Непосредственный опыт, описываемый в Определении Критерия, — это то, что объект моделирования хочет иметь, Критерий же — это этикетка для этого опыта.

Почему является необходимым настолько беспокоиться и обозначать, как Критерий, так и Определение Критерия? Почему бы не выявить только Определение Критерия, так как оно является описанием опыта, который направляет восприятие и действия объекта моделирования?

Полезность Критерия содержится в том факте, что он является этикеткой для совокупности опытов. Наш коллега, Стив Андреас, прямо называет Критерий «рукояткой от чемодана» опыта. Использовать этикетку означает учитывать всю совокупность опыта, также как ручка чемодана позволяет переносить множество необходимых вещей вместе с ним. Критерий является простым способом сослаться на что-то или получить доступ к тому, что в ином случае было бы чрезвычайно пространственным и детальным описанием опыта объекта моделирования. Это слово также является тем, что с наибольшей вероятностью он использует, когда ссылается на то, к чему уделяет пристальное внимание.

ВОПРОСЫ ПО ВЫЯВЛЕНИЮ ОПРЕДЕЛЕНИЯ КРИТЕРИЯ

Что для вас означает [Критерий]?

— или —

Что вы имеете в виду под [Критерием]?

ПРИМЕРЫ

В: Что вы имеете в виду под «все включены»?

Адам: Это **что бы ни происходило, каждый играет в этом некоторую роль, или каким-то образом задействован в этом.**

В: Что означает «движение»?

Бриджит: Да, **я имею в виду, что она может делать что-то, что не могла делать до этого, или понимает что-то, что не понимала перед этим. Даже самой мельчайшей вещи достаточно.**

В: Что означает «элегантность»?

Клэр: Такой веб-сайт, **на котором все происходит легко от одной точки к другой,** это и есть элегантность.

Определение Критерия похоже на выдержку из словаря, которая является краткой презентацией природы или существенных особенностей. Когда объект моделирования просят рассказать о Критерии, они часто отвечают примерами того, что такое Критерий, чем кратким описанием примеров разновидностей опыта, покрываемых Критерием. Как образец этого, выше, вместо того чтобы ответить определением того, что значит «все включены», Адам мог привести пример такой, как «если нужно сделать презентацию — награждения или чего-то еще — я делаю так, чтобы удостовериться, что у каждого есть шанс прикоснуться к этому или поддержать те же награды и что это доступно, включая обслуживающий персонал». Однако, некоторые празднования не включают награды, таким образом один пример не может определить Критерий «все включены».

Если объект моделирования отвечает примером, спросите о дополнительных примерах. Затем вы можете задать вопрос: «Частью какого опыта являются все эти примеры?» Например, предположим, что Адам привел дополнительный пример, что «на корпоративном праздновании Хэллоуина, которое я организовывал, я делал так, чтобы обслуживающий персонал, охрана в дверях и даже те, кто занимаются парковкой, были в костюмах». Сравнивая эти примеры (и еще, если это является необходимым), Адам, возможно, выделил бы паттерн задействования каждого участника в происходящем.

Как вариант, вы можете обратить внимание на то, что общего между всеми примерами (паттерн, который объединяет их вместе). Когда вы предлагаете свою версию Определения Критерия, объект моделирования, так или иначе, достаточно

точно может определить имеет ли это отношение к его опыту или нет. Даже если не имеет, для вашего объекта моделирования будет полезно, если вы предложите и то, чем этот опыт не является, что поможет обратить его внимания на то, чем же является этот опыт.

«БЫТЬ УВЛЕЧЕННЫМ» — ВЫЯВЛЯЯ ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Ранее мы определили, что когда Кендалл увлечена чем-то, то ее Критерием является «Быть Искренне Восхищенной».

Дэвид: Сейчас я хочу понять, что вы имеете в виду под словами «Быть Искренне Восхищенной», потому что у меня есть некоторые мысли по поводу этого, но мне хочется знать, что вы понимаете под этим.

Кендалл: Хорошо.

Дэвид: Что означает для вас «Быть Искренне Восхищенной»?

Кендалл: Хорошо, дайте подумать. Это... это ощущение счастья, вы знаете это восхитительное и великолепное ощущение. Знаете, я не знаю, является ли это желанием просто поделиться этим — нет, вы понимаете о чем я, это ощущения восхищения и счастья и одновременно с этим внимательность — потому что, быть восхищенной для меня — это **по-настоящему быть внимательной к тому, что происходит, и наилучший способ это сказать об этом, в опыте другого человека или к тому, что происходит с моей лошадью.**

Кендалл: [позже] Это подобно тому, что когда я думаю о работе с этой женщиной, с ее веб-сайтом, и она говорит что-то, ее зовут Дебби. И я говорю: «Знаете Дебби (я не помню, что я сказала или о чем шла речь, но я точно помню, что обратила ее внимание) у вас по-настоящему очень хорошо это получается», и она ответила: «О, да, я не думала так об этом». И в случае с лошадью, я подтверждаю ей: «Ты по-настоящему отлично это проделала».

Дэвид: Таким образом, «по-настоящему» — это слово, которое используется в этом случае?

Кендалл: Да.

Дэвид: Вероятно, это внимание к тому, что другие делают что-то по-настоящему.

Кендалл: *Особенно*. Да, это внимание к тому, что они делают нечто как-то по-особенному, просто потому, что они не замечают этого.

Первый ответ Кендалл — это «ощущение восхищения и счастья». Мы не хватаемся за это первое Определение, во-первых, потому что «быть искренне восхищенной» и ее примеры подразумевают скорее действие, чем просто ощущение некоторого состояния. Во-вторых, мы можем видеть и слышать, что она не уверена по поводу ее первого ответа. (Позже она подтверждает, что ощущения восхищения и счастья являются «побочными продуктами» оценки действий другого человека.) С другой стороны, ее «по-настоящему быть внимательной к тому, что происходит, и наилучший способ сказать об этом, в опыте другого человека» сопровождается конгруэнтностью и уверенностью.

В приведенном ею примере оценки Дебби, Кендалл включает, что она напрямую говорит ей, что она в ней заметила и ценит. Мы хотим проверить, является ли это существенной частью того, что означает для нее «быть искренне восхищенной».

Дэвид: Таким образом, правильно ли я понимаю, что быть искренне восхищенной означает обращать внимание на конкретные действия других, которые они делают как-то по-особенному?

Кендалл: И эти другие могут быть как животными, так и людьми.

Дэвид: Будет ли это тем, что вы называете «быть искренне восхищенной», если вы не говорите им об этом?

Кендалл: Нет.

Когда мы рассматриваем все примеры, которые привела нам Кендалл, по поводу того, что в ее понимании означать

«быть искренне восхищенной», мы обнаруживаем, что Определением Критерия «быть внимательной к конкретным вещам, которые другие делают как-то по-особенному и сообщать им об этом» описывает каждый из них.

ДОКАЗАТЕЛЬСТВО

В лихие 60-е, во время интервью с рок-музыкантом Фрэнком Зеппа, ведущий Джо Пайн (у которого был деревянный протез ноги) самодовольно спросил Зеппу: «Я вижу, что у вас длинные волосы. Должно быть вы девушка?» Зеппа холодно ответил: «Я вижу, что у вас деревянная нога. Должно быть вы стол».

Один из авторов этой книги как-то вызвал водопроводчика, чтобы почистить трубы в ванной, которые засорились настолько, что для полного слива воды требовалось более двадцати минут. Водопроводчик наполнил ванну водой и открыл слив. Как и обычно зажурчала вода, и через несколько секунд вызванный специалист заявил: «Кажется, что все работает прекрасно». Когда автор обратил внимание на то, что уровень воды понижается очень медленно, водопроводчик пояснил: «Послушайте, вы же слышите, как звучит слив? То, какой звук он производит, означает, что все работает хорошо». И он не шутил. Он знал, что слив работает, так как доказательством этого был звук, подтверждающий это для него.

Хотя мы и не всегда осознаем это, мы имеем доказательства для всего, что, так или иначе, важно для нас. Человек, для которого значима «честность» будет обращать внимания на конкретные вещи вроде контакта глаз, лицевой симметрии, тональности голоса, которые обозначают, честны с ним окружающие или нет. Люди, которые ценят такое понятие, как «быть центрированным», обычно подразумевают под этим определенное состояние, которое они могут чувствовать и, ощущая которое, они понимают, что центрированы; чем меньше они чувствуют это состояние, тем менее «центрированными» себя считают. Работник может считать доказательством «успешности» собственное положение в качестве главы компании, или выраже-

ние признания и уважения со стороны коллег, или зарабатывание определенного количества денег — все это составляющие доказательства. В противоположность этому, школьный учитель может понимать, что он «успешен», по мере наблюдения за небольшими изменениями к лучшему у своих учеников на протяжении годового курса.

Доказательство — это то, что можно увидеть, услышать и/или почувствовать, чтобы убедиться, что Критерий реализован¹.

В отличие от Критерия и его Определения, которые скорее являются абстракциями, Доказательство описывается в терминах сенсорного опыта. Ассоциируемый с вашим Критерием визуальный, аудиальный и кинестетический опыт — это то, что для вас составляет Доказательство того, что Критерий удовлетворен (реализован, выполнен и т.д.).

Тем не менее, Доказательство не ограничивается только тем, что мы видим, слышим и чувствуем посредством органов восприятия. У нас также могут быть внутренне сконструированные репрезентации того же самого сенсорного опыта. Вдобавок к тому, что вы видите того, кого любите, слышите ее или его голос, ощущаете прикосновение рук и запах, вы также можете представлять этого человека восхищенным, воображать, что слышите дыхание, фантазировать ощущение от объятий, которые происходят, когда вы сообщаете что-то радующее. Внутренне создаваемый опыт может быть Доказательством, то есть таким же значимым и действующим, как и все, что вы воспринимаете через органы чувств, и для некоторых способностей внутренние Доказательства будут чрезвычайно ответственными.

Доказательство для конкретного Критерия может отличаться для разных людей и, так же как и в случае Критерия и его Определения, эти различия могут оказывать сильное вли-

¹ Ради простоты описания, мы обычно пропускаем «вкус» и «запах», имея дело с сенсорными системами. Но, конечно, они имеются в виду и могут являться составной частью Доказательства для некоторых Критериев. (подобно тем, с которыми вы можете столкнуться, моделируя способности в приготовлении пищи или создания парфюма).

яние на наш опыт и поведение. Например, когда мы опрашивали людей на предмет того, как они узнают, что находятся в раппорте при общении с другим человеком, Доказательство, которое они обычно описывали, часто содержало: «наличие зрительного контакта, наклон вперед, свободное выражение себя» или «я ощущаю энергетическую связь между нами» или некоторые комбинации подобного типа опыта. Мы были знакомы с одним менеджером, для которого Доказательством наличия раппорта являлось «я чувствую себя центрированным и уверенным в том, где я нахожусь и что для меня важно на данный момент». С таким Доказательством, неудивительно, что ее коллеги часто ощущали отсутствие с ней раппорта. Ее Доказательство ориентировало ее внимание исключительно на свой опыт («я чувствую себя центрированным и уверенным в том, где я нахожусь и что для меня важно на данный момент»), что не так хорошо подходит к общепринятой оценке того, что называется раппортом.

ПОРОГ

Мы вели речь о Доказательстве так, как если бы это всегда является дискретным да/нет утверждением. Иногда, это так. Тем не менее все разнообразие и сложность человеческого опыта не всегда можно свести к такому однозначно определенному типу Доказательств. Очень часто, Критерий определяется через задание определяющего диапазона, служащего Доказательством. Когда это так, всего лишь достаточно, чтобы показатели опыта, служащего доказательством, преодолели некоторый «порог», который говорил бы, что Критерий удовлетворен.

Например, для человека, которому важно «быть центрированным», может иметь для этого Доказательством «ощущения спокойствия, по центральной линии тела» и опыт подобных «ощущений спокойствия» может ранжироваться. Если у него достаточно «спокойствия» для преодоления некоторого значения/порога, то он будет считать себя центрированным (и, возможно, чем больше спокойствия он будет чувствовать,

тем более центрированным он будет себя считать).

Еще может быть такой вариант, что Доказательством является что-либо из набора некоторого опыта, и удовлетворение одного или нескольких доказательств этого набора является достаточным для предложения порога. Если бы так было в случае примера с «раппортом», который мы обсуждали выше, человек мог бы считать, что он находится в раппорте с другом, при наличии только «контакта глаз», даже в случае отстраненной позы и сдержанной жестикуляции (в случае, если есть еще наклон друг к другу и свободная жестикуляция, тогда он, наверное, назвал бы это очень глубоким раппортом).

КОНКРЕТНОСТЬ

Что бы ни описывал ваш объект моделирования как Доказательство, это описание всегда можно делать все более и более конкретным. Для примера, предположим, что она узнает, что привлекательна для кого-то, когда «они смотрят на меня с определенным выражением». Существует большое количество различных выражений лица, который из них является тем самым «определенным»? Когда мы задаем вопрос для уточнения выражения, она объясняет «я вижу, что они получают удовольствие от общения со мной». Но как она определяет, что окружающие именно «получают удовольствие»? «Собеседник улыбается мне». Мы можем продолжать, выявляя все более и более конкретные детали по поводу «улыбается» («уголки рта тянутся в сторону ушей, я могу видеть несколько зубов, и морщинки появляются на уголках глаз»). Когда достаточно, достаточно конкретного описания?

Ответ простой — тогда, *когда ты можешь делать то, что делает объект моделирования*. Доказательство должно быть описано на том уровне точности, который позволяет обращать ваше внимание именно на тот же самый сенсорный опыт, который используется объектом моделирования для того, чтобы определить удовлетворен ли Критерий. Описание «они смотрят на меня с определенным выражением» практически ничего не сообщает о том, на что обращать внимание в каче-

стве Доказательства Критерия. «Я вижу, что они получают удовольствие от общения со мной» является более конкретным описанием, но недостаточным, чтобы понять, на что именно обращать внимание. «Улыбается» может быть достаточным описанием, для того чтобы использовать его в качестве Доказательства, как и «уголки рта тянутся в сторону ушей», вероятно, содержит больше необходимого.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ВЫЯВЛЕНИЯ ДОКАЗАТЕЛЬСТВА КРИТЕРИЯ

Что вы видите, слышите или чувствуете, что позволяет вам определить наличие [Критерия]?

ПРИМЕРЫ

В: Что вы видите, слышите и/или чувствуете, что дает вам понять, что «все включены»?

Адам: Нет ни кого, кто был бы сам по себе, и люди все время группируются как-то по-новому. Люди свободно спрашивают то, что они хотят или даже жалуются, и если это группы, то всегда есть хотя бы один звук в помещении, никогда не бывает тихо здесь, смех там, разговор еще где-то и так далее.

В: Что вы видите, слышите и/или чувствуете, что дает вам понять, что есть «движение»?

Бриджит: На самом деле это видно на лице ребенка. Он хочет то, что он делает и гордится этим, иногда улыбаясь.

В: Что вы видите, слышите и/или чувствуете, что дает вам понять, что это «элегантно»?

Клэр: Вы даже не думаете о том, как найти что-то, вы просто двигаетесь к этому. На самом деле, наилучший вариант — когда вы даже не осознаете, что переходите с одного места в другое.

Подобно Определению Критерия, вопросы к Доказательству часто выявляют скорее конкретные примеры, чем описания того, что *обычно* видит, слышит или чувствует объект

моделирования, что позволяет ему определить достижение Критерия. Как и в случае с Определением, попросите привести дополнительные примеры. Затем либо он сам, либо вы, согласовывая и уточняя вместе с ним, объедините примеры вместе для выявления общего описания, их объединяющего.

«БЫТЬ УВЛЕЧЕННЫМ» — ВЫЯВЛЯЯ ДОКАЗАТЕЛЬСТВО

Мы знаем, что для Кендалл является важным то, что она именно «ценит» и что это означает «быть внимательной к конкретным вещам, которые другие делают как-то по-особенному и сообщать им об этом».

Дэвид: Когда вы цените кого-то, как вы узнаете, то есть, что вы видите, слышите или чувствуете то, что дает вам понять, что вы обращаете внимание на некоторые особенности и сообщаете им об этом?

Кендалл: Это в большей степени ощущения, на самом деле, *и я чувствую внутри некоторую наполненность снизу вверх, в верхней части тела... и у меня есть ощущение, что я наклонюсь вперед* — я не знаю, могла бы я действительно восхищаться чем-то, если бы сутулилась и отклонялась назад... я не могу себе представить такое — так что это ощущается как энергия, движущая вперед и мое тело чувствует выпрямляющие снизу вверх ощущения. И я чувствую рвение внутри, в противоположность покою — в действительности это не ощущается как что-то очень спокойное — я ощущаю это как побуждающее страстное желание, и *я тогда хочу сказать им что-то*. И иногда мне приходится останавливать себя, чтобы не прервать их. Так что ощущения проходят, и я, затем, хочу сказать что-то. И я не всегда им говорю. В рабочих взаимоотношениях, например, это не всегда правильно сказать им что-то, делать утверждения. На самом деле, я думаю, гораздо более полезнее задать вопрос, так чтобы они сами это обнаружили.

Дэвид: Но вы знаете, куда вы их ведете?

Кендалл: Абсолютно точно. Да. С другими людьми, как я узнаю, что я ценю их? Я просто стараюсь, вне зависимости от того важно ли, чтобы была реакция или нет, реагировали бы позитивным образом. На самом деле это. Это важно...

Дэвид: Тогда из чего состоит позитивная реакция? Иными словами, нужно ли им сказать что-то, как это делала Дебби в вашем примере?

Кендалл: Верно.

Дэвид: Да?

Кендалл: *Они должны светиться.* Они или должны сказать что-то или иметь определенное выражение на лице. Я думаю о клиентах, моей лошади, моем муже. У них должен быть *некий подъем, который выражается вербально или не вербально...*

Дэвид: Доказательства, признаки этого подъема?

Кендалл: Я имею в виду, если они просто продолжают, как будто ничего не произошло, тогда это похоже на «Эй! Это не совсем исключает это».

Кендалл осознает, что важнейшей частью Доказательства для нее является то, что другие «реагируют позитивным образом». Это хороший пример ответа, который требует дальнейшего уточнения. Когда мы ставим себя на ее место и ищем вокруг «позитивные реакции», мы обнаруживаем, что это может быть всем чем угодно, и что мы так и не знаем точно на что именно обращать внимание. Она поясняет, что человек должен «светиться», что есть что-то вроде «подъема». У нас достаточно хорошее представление о том, на что это похоже, когда люди выглядят «светящимися». «Подъем» не настолько очевидно, так что мы уточняем немного дальше.

Дэвид: «Подъем»... и этот подъем, может быть?

Кендалл: Просто в их глазах.

Дэвид: В действительности, физически, это может быть в выражении лица, может быть в тональности голоса?

Кендалл: Верно.

Дэвид: Или они могут явно выразить этот подъем, просто говоря: «Знаете, я чувствую себя лучше».

Кендалл: Им не нужно делать это так явно. Это не имеет значения для меня. Так что возвращаемся к предыдущей детали. Я ишу именно это различие и я полностью удовлетворена этим различием.

На основании нескольких примеров, мы предположили что «подъем» включает то, что человек говорит, но Кендалл правяет нас. Она обращает внимание на нюансы выражения лица и тональности речи.

УБЕЖДЕНИЯ: ПРИЧИНЫ-СЛЕДСТВИЯ

В то время как наши комплексные эквиваленты определяют чем «вещи» являются («это означает то»), наши причинно-следственные связи уточняют каким образом «вещи» влияют друг на друга: это вызывает то. Если представить, что комплексные эквиваленты подобны нитям нашего опыта, то причинно-следственные связи является узором, тканым из этих нитей. Все вместе они образуют материал вашей реальности. Если мы хотим в точности воспроизвести гобелен, необходимо как иметь подходящие нити, так и знать, каким образом соткать их вместе.

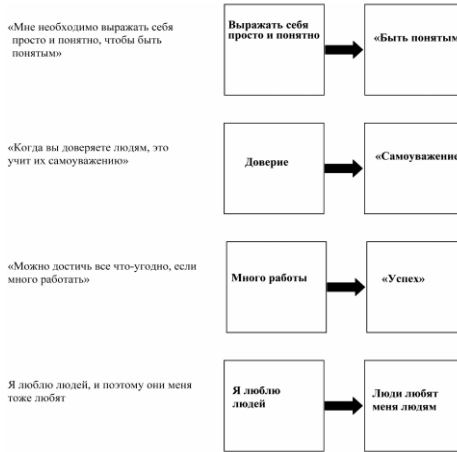
Если бы перед нами стояла задача воспроизведения некоторой ткани, было бы чрезвычайно утомительно заниматься каждым переплетением нитей по мере воссоздания целого образца. Гораздо более эффективно определить *паттерны* того, каким образом соединяются нити. Подобным же образом, мы не хотим определять и следить за каждым поворотом в мышлении и опыте нашего объекта моделирования. Что гораздо предпочтительнее, мы ищем паттерны причин-следствий, которые определяют каким образом мысли и опыт связываются вместе.

ПРИЧИНЫ-СЛЕДСТВИЯ ТРИГГЕР

Не мечты доставят вас в Дамаск, сэр, но дисциплина.
Майор Алленби советует принцу Фейзалу в «Лоуренс Аравийский»

В связи с тем, что Критерий является значимым стандартом, который вы хотите реализовать, вы, естественно, будете учиться на основании вашего жизненного опыта, что необходимым образом вызывает его реализацию. Например, если для вас важно «быть понятым», то ваш жизненный опыт мог научить вас тому, что необходимо *выражать себя просто и пря-*

мо для того, чтобы быть понятым. Необходимость в удовлетворении Критерия мотивирует нас исследовать причинно-следственные связи относительно того, что должно быть правдой, что мы должны делать или что должно произойти для реализации Критерия:



— Если мы понимаем Критерий, как пункт назначения, то причинно-следственные связи представляют собой маршруты. Это наши убеждения о путях, которые ведут нас к цели.

— Если вы хотите добраться до «самоуважения», то вам следует держаться «доверия», дорога к «успеху» вымощена «тяжелой работой» и так далее.

Какой бы ни была причинно-следственная связь, ее воздействием является организация нашего поведения вполне определенным образом. Человек, который считает, что «когда вы доверяете людям, это учит их самоуважению», будет стараться доверять другим; тот, кто полагает, что «можно достичь всего, что угодно, если много работаешь», будет прилагать усилия к тому, чтобы много работать и так далее. Эти триггеры причины-следствия указывают на то, что будет делать человек для того, чтобы реализовать Критерий.

Триггер Причины-Следствия определяет условия, необходимые для реализации Критерия.

«Условия» включают в себя много всего. Диапазон того, что может послужить Триггером Причины-Следствия, настолько же обширен, как и жизненный опыт сам по себе. Это может быть что угодно от великих абстракций («философия монизма делает возможной трансцендентное»), до приземленных и конкретных вещей («людям нравится, когда им говорят, что они привлекательные»). Вопреки огромному различию между философией монизма и «говорить человеку, что он привлекателен», оба утверждения указывают на то, что стараются создать, найти или сделать, чтобы реализовать свой Критерий.

Естественно, что два человека могут иметь один и тот же Критерий, но два различных Триггера Причин. Что вы считаете Триггером Причины-Следствия для определенного Критерия, определяется и зависит от вашей личной истории. Например, вместо «быть простым и прямым», ваш жизненный опыт мог научить вас необходимости «видеть ясно собственные идеи и желания», **для того чтобы быть понятым**, или что «вы должны ожидать, пока у людей на сформируется настроение, достаточное для восприятия ваших идей», **для того чтобы быть понятым**, или что «нужно верить в том, что говоришь», **для того чтобы быть понятым**, и так далее. И опять же, не имеет значения, что это за причинно-следственная связь, она выражает то, что именно этот, конкретный человек полагает, что является предпосылкой для реализации Критерия.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ВЫЯВЛЕНИЯ ТРИГГЕРА ПРИЧИНЫ-СЛЕДСТВИЯ

Что приводит людей к [Критерию]?

— или —

Что должно быть, чтобы [Критерий]?

ПРИМЕРЫ

В: Что необходимо для «включения всех»?

Адам: Вы должны **знать группу**. Без этого вы никогда не будете знать, что доставляет им удовольствие или на что они реагируют.

В: Что является необходимым для «движения»?

Бриджит: **Доверие.** Если вы доверяете ребенку, узнавая, с чем он может справиться на данный момент, вы сможете помочь ему двигаться. И каждый раз, когда это случается, я всегда награждаю его похвалой.

В: Что является необходимым для «эlegantности» на веб-сайте?

Клэр: Если мы обсуждаем elegantность, то навигация должна быть простой и легкой. И если вы хотите сделать так, вам необходимо **больше заботиться и думать о том, с чем сталкивается конечный пользователь, чем над тем, чтобы быть умным и полностью потеряться в этой заумности.**

Триггер Причины-Следствия и Стратегия очень часто похожи, таким образом, необходимым является определение того, в чем состоят различия. Стратегии выражают особенности нашего внутреннего и внешнего поведения. Убеждения, тем не менее, являются *обобщениями* по поводу того, как устроен мир. Триггер Причины-Следствия — это обобщения вашего объекта моделирования по поводу условий, которые делают возможной реализацию Критерия. Стратегии — это то, каким образом это обобщение действует на уровне поведения. Например, убеждение Адама — «вы должны знать группу» — сообщает нам о том, какие условия, он полагает, должны быть выполнены для того, чтобы иметь возможность удостовериться в том, что все люди включены в процесс. Оно не сообщает нам о различных действиях, в которых выражается это убеждение (рассылка опросных листов, личный разговор с каждым из приглашенных, контрольная оценка, сбор информации о культурной и социальной принадлежности и так далее).

«БЫТЬ УВЛЕЧЕННЫМ» — ВЫЯВЛЯЯ ПРИЧИНЫ-СЛЕДСТВИЯ ТРИГГЕР

Так как для Кендалл является значимым «быть искренне восхищенной», вполне вероятно, что у нее есть убеждения о том, что делает это возможным.

Дэвид: Что является необходимым, чтобы быть благодарным? Что делает возможным для людей замечать те особенные вещи, которые делают другие люди? В общем, вы меня понимаете, что делает это возможным?

Кендалл: *Они должны уделять внимание.*

Дэвид: Они должны уделять внимание.

Кендалл: Да, они должны уделять внимание. Я имею в виду, *если вы обращаете внимание на детали и нюансы, вы должны для этого уделять внимание тому, что происходит.* И я думаю, что это действительно легко — на самом деле, людям легче теряться в собственном внутреннем диалоге, и тогда они упускают то, что вокруг. Так что им нужно или утихомирить этот диалог или поменять его так, что, что бы они ни делали, то задавали бы себе вопросы, которые помогают им уделять этому внимание.

Дэвид: Отлично.

Кендалл: Так, чтобы не пропустить их, они так мимолетны, эти детали. Нельзя их упускать из вида.

Дэвид: Вы их схватываете.

Кендалл: Но они всегда есть. Одна, другая! Я не знаю, можно ли это назвать схватыванием. Это скорее фокусировка внимания.

Как видите, ответ Кендалл — «вы должны обращать внимание» — фактически вырывается из нее. Тональность ее голоса и ее жесты подчеркивают, *это именно то.* Как это проявлялось, после неуверенности по поводу того, о чем ее спрашивают, это хороший пример разновидности поведения (тональность и жестикация), которая позволяет вам понять, что произносимое является *правдой* для нее. (Также важно отметить, что Кендалл еще раз подтверждает, что «быть искренне восхищенной» является ее Критерием, когда она так выразительно подчеркивает, «они так мимолетны, эти детали, нельзя их упускать из вида».)

Ее Триггер Причины-Следствия интересен тем, что раскрывает то, что быть восхищенной есть нечто, для осуществления чего она работает. Множество людей, так или иначе, выража-

ют восхищение, когда мир предоставляет им что-то достойное этого; это пассивная реакция на что-то, что нашло соответствие их критериям. Мы могли бы подумать то же самое и о Кендалл, так как она ощущает «восхищение и счастье», понятия, которые предполагают, что нечто было ей предоставлено. Однако для нее быть искренне восхищенной означает активный поиск («вы обращаете внимание») того, что уже есть («эти детали есть там всегда»).

Когда она говорит о замене содержания внутреннего диалога на задавание вопросов, она описывает внутреннее поведение, которое она использует для того, чтобы обращать свое внимание; то есть, это один из способов, которым она воплощает свой Триггер Причины-Следствия в действие. Это некоторый элемент ее Стратегии, и это не является частью Триггера Причины-Следствия самого по себе.

ПРИЧИНЫ-СЛЕДСТВИЯ МОТИВАЦИИ

Наиболее важный мотив для работы в школе и в жизни — это удовольствие от работы, удовольствие от результатов, и знание ценности результата для всего общества.

Альберт Эйнштейн

Возможность делать что-то не то же самое, что и желание делать это. Как возможность, так и желание является необходимым для проявления способности как таковой.

У каждого из нас есть примеры того, что мы хотим или должны делать, но так и не делаем. В результате, мы часто думаем о себе, как о слабых или ленивых, боящихся трудностей, рисков или даже простых проявлений некомпетентности. Ржавые гири, запыленные клавиши пианино, полки непрочитанных книг, заросшие сорняками сады, сугробы неоплаченных счетов, скушающие голоса друзей, проваленные переговоры, неосуществленные инвестиции, ненаписанные книги — все с упреком указывают на нас.

Фактом является то, что никто из нас не имеет достаточно много времени и энергии, чтобы сделать все одинаково важ-

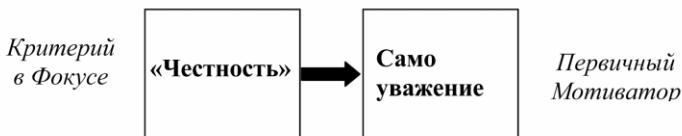
ным. Мы обязательно преследуем и достигаем некоторых целей и оставляем какие-то «на потом». Это не означает, что занимаемся самыми легкими из них. Мы с усердием занимаемся многими вещами, которые являются трудными, неприятными или непонятными, порой беремся за невероятно трудные задачи с интересом и решимостью. Почему это происходит?

Недавно один из наших коллег почувствовал, что должен отказать и сказать нет по поводу одного проекта, под которым перед этим подписался. Он знал, что, безусловно, расстроит остальных, задействованных в проекте людей, и знал, что для него это было бы неприятно. Что мотивировало его высказать горькую правду? «Просто самоуважение. Я не чувствовал, что смог бы уважать себя, если бы не сказал им всем правду». Для него самоуважение было по-настоящему важным и более действенным, чем страх, перед тем, чтобы разочаровать своих коллег.

Подумайте о том, что вы сделали недавно и что было трудно и неприятно. Теперь задайте себе вопрос: «Почему я это сделал?» Как и наш коллега, вы, бесспорно, имели для этого достаточную причину, которая мотивировала вас сделать это. Это выражало что-то действительно важное для вас. Это выражало или имело отношение к некоторому аспекту вас самих, так что его воздействие было естественным. Мы называем это «Первичными Мотиваторами». Причинно-следственная связь между Первичным Мотиватором и Критерием называется Причиной-Следствием Мотивации.

Причина-Следствие Мотивации *определяет связь между удовлетворением Критерия и чем-то еще более важным и значимым для вас.*

В Причине-Следствии Мотивации, реализация Критерия приводит или ведет к удовлетворению чего-то «большого» по значимости, по-настоящему важного для вас, обычно, одного из ваших Первичных Мотиваторов. Или, если по-другому описать эту причинно-следственную взаимосвязь, необходимость или желание удовлетворения Первичного Мотиватора мотивирует вас на достижение реализации Критерия. Для нашего коллеги, «Необходимо быть честным с собой и с другими, чтобы уважать себя».



На самом деле, по обе стороны Причины-Следствия Мотивации находятся критерии (то есть значимые стандарты оценки), но они выполняют различные функции. Критерий в фокусе устанавливает существенное, что необходимо оценивать и чему удовлетворять при действиях *в определенном контексте* (в нашем примере, «честность»), при общении с коллегами). Первичный Мотиватор — это то, что является существенным *во всех контекстах*. Для нашего коллеги, «самоуважение» является существенным не только в случае взаимодействия с коллегами, но также и в размышлениях о смысле жизни, соперничестве за место парковки и так далее.

Первичный Мотиватор очень часто является наглядным описанием личности, и, часто, субъективно воспринимается скорее как «глубокий», «высший», «к чему все имеет отношение» или «больше меня», в сравнении с более контекстно-зависимым Критерием. (В действительности, Первичный Мотиватор очень часто является критерием, который имеет отношение к глубинной сущности того, кем мы являемся: я-концепции, идентичности, личности, душе.) Не удовлетворение или нарушение подобного типа критериев является чрезвычайно неприятным опытом.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ВЫЯВЛЕНИЯ ПРИЧИНЫ-СЛЕДСТВИЯ МОТИВАЦИИ

Почему [Критерий] является важным?

— или —

К чему приводит [Критерий] или что делает возможным?

ПРИМЕРЫ

В: Почему «включенность всех» так важна?

Адам: Если они включены, они будут наполнять друг друга своими ощущениями и весельем, и празднование превратится в возможность *создания настоящего сообщества*.

В: К чему приводит «движение» или что делает возможным?

Бриджит: *Свободу*. По мере того, как ты движешься, ты имеешь *возможность пойти в любую сторону*.

В: Почему важна «элегантность»?

Клэр: Сайт, на котором *вы хотите оставаться и возвращаетесь*. Вы даже можете не знать почему, но вы просто *любите там бывать*.

Причина-Следствие Мотивации обычно указывает на то, что человек воспринимает как вещи действительно «большой» значимости, по-настоящему важные в его жизни, или в нашей жизни вообще. Это основной смысл как «настоящего сообщества» Адама, так и «свободы» Бриджит.

Тем не менее Мотивирующие Причины-Следствия не обязательно всегда должны быть такими высокими. «Пользователи будут оставаться, и возвращаться» от Клэр, является примером менее «глубокого» мотиватора. В любом случае, как и все Причины-Следствия Мотивации, это относится к чему-то важному для объекта моделирования, находящееся за пределами, или нечто гораздо большее чем, контекст способности. Клэр работает над веб-сайтом таким образом, чтобы, *в конечном итоге*, он стал местом, в котором «пользователь захочет остаться».

В каких-то случаях вы обнаружите, что Критерий и Мотиватор *совпадают*. То есть, Критерий в фокусе в контексте способности является также Первичным Мотиватором, в этих случаях, Критерий является таким же важным, как и то, что человек получает от его реализации (и, таким образом, он не предназначен для чего-то «высокого» или «глубокого»). Если бы так было в случае Адама, «включенность всех» было бы одновременно и Критерием (при планировании празднования) и его Первичным Мотиватором. Скорее всего Критерий и Первичный Мотиватор вашего объекта моделирования совпа-

дают, вне зависимости от того сколько раз вы задаете вопрос о том, почему Критерий или Определение Критерия является важным:

- Он отвечает, каждый раз перефразируя тот же самый Критерий или Определение Критерия.
- Он зависает и не может сформулировать, что дает реализация Критерия.
- Он отвечает фразами, вроде «это просто», «что еще имеет к этому отношение» или «это то, как устроена вся жизнь» и так далее.

«БЫТЬ УВЛЕЧЕННЫМ» — ВЫЯВЛЯЯ ПРИЧИНЫ-СЛЕДСТВИЯ МОТИВАЦИИ

Дэвид: Почему так важно быть искренне восхищенной? Почему важно обращать внимание на те вещи, которые люди делают как-то по-особенному?

Кендалл: Я всегда говорила, потому что вся моя жизнь посвящена тому, чтобы *любить и быть любимой*. Вот почему это важно для меня. Это просто любовь. Почему еще это важно? Это развлечение (смеется). Это хорошо отвлекает от всей той несуразности, которая происходит где-то в мире.

В своем ответе Кендалл объясняет, что «любить и быть любимой» — это то, «ради чего вся моя жизнь». Как мы отметили выше, фразы наподобие этой являются маркерами Первичного Мотиватора. Таким образом мы узнаем, что «любить и быть любимой», как минимум, является частью ее Мотивирующей Причины-Следствия.

Далее она продолжает поиск («почему еще это важно?») и приходит к ответу «развлечение». Ее невербальная реакция — тональность, жесты, выражение лица — указывают на то, что «развлечение» является чем-то важным для нее, но не является определяющей первичной идеей, когда заходит речь о том, чтобы быть увлеченной чем-то. Она предпочла бы обойтись без развлечения, при необходимости, ради того, чтобы любить

и быть любимой, но не будет обходиться без того, чтобы любить и быть любимой ради развлечения.

Обратите также внимание на то, что ее Первичный Мотиватор предполагает нечто происходящее в данный момент и бесконечно: «любить и быть любимой». Это отличается от такой формулировки, как «любовь», которая предполагает цель, которую необходимо достигнуть. Как только цели реализуются, они теряют свою мотивирующую привлекательность для нас. Первичный Мотиватор Кендалл происходит сейчас и всегда, однако, поддерживает ее способность быть увлеченной тем, чем она занимается и является долгосрочным, посвящением на всю жизнь.

ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ УБЕЖДЕНИЯ

Объект моделирования будет действовать внутри паутины убеждений. Мы хотим сфокусироваться на тех убеждениях, которые являются необходимыми для возможности проявления способности. Большинство из необходимых убеждений будут вариациями на тему, которая разбиралась в главе Шаблон Убеждения.

Но это не означает, что другие типы убеждений, задействованные в способности, не являются значимыми. Они определенно оказывают свое влияние на объект моделирования. Они выражаются множеством способов в его восприятии, выборах, опыте, и поведении при проявлении способности. Хотя эти убеждения могут быть не столько значимы для существования структуры, которая делает способность возможной, некоторые из них может оказаться полезным учитывать. Мы называем их «Поддерживающими Убеждениями».

Поддерживающие Убеждения — это *убеждения, которые поддерживают проявление человеком Эмпирической Матрицы.*

В отличие от Критерия и его Шаблона Убеждения, мы не выявляем Поддерживающие Убеждения специально. Если вы начинаете искать убеждения, вы их всегда найдете. В большом количестве. Вместо этого, мы просто обращаем внимания на поддерживающие убеждения, когда их встречаем. В какой-то момент определенное убеждение выскочит из толпы идущих фоном комплексных эквивалентов и причинно-следственных связей. По той причине, что мы не хватаем каждое попавшееся убеждение, когда одно из них неожиданно выделяется, то это хороший повод обратить на него внимание и подумать насколько оно является значимым для способности объекта моделирования. Убеждения, которые выделяются, по большей части, часто аккуратно оформлены в простом и утвердительном утверждении, наподобие эпиграммы («смотри куда

идешь», «если сомневаешься, то проиграешь»).

Например, наш коллега моделировала способность к созданию идей по перепланировке дома. Она уже определила Шаблон Убеждения объекта моделирования, наряду с существенными паттернами стратегий, когда она заявила: «Если это создается, то может и меняться».

Наша коллега определила сразу, что это было не только убеждением, которое способствует созданию идей по перепланировке у объекта моделирования, но и убеждение, которого не было до этого у нее самой. Как только она применила его, она обнаружила, что ее собственная способность к использованию Шаблона Убеждения объекта моделирования значительно улучшилась. Она даже добавила: «Если это уже было создано, то это может быть изменено», как Поддерживающее Убеждение к модели.

В некоторых случаях может быть несколько Поддерживающих Убеждений, которые сильно проявляют способности, которые вы моделируете. На одном из наших семинаров, один из участников моделировал «Аутентичный и уважительный прямой разговор». Критерий и Шаблон Убеждения были такими.



Вот некоторые из Поддерживающих Убеждений, которые она определила:

- разговор, по своей природе, вызывает действие;
- честность гораздо более важна, чем комфорт;
- мы все являемся людьми и делаем лучшее, на что способны;
- люди заслуживают возможность говорить о чем угодно, это их дар.

Ни одно из этих утверждений не принадлежит Шаблону Убеждения для «Аутентичного и уважительного прямого разговора» и ни одно из них не является необходимым для функционирования Шаблона Убеждения. Но если вы представите и сравните действие вне этих убеждений и с использованием этих Поддерживающих Убеждений, вы обнаружите, что они в значительной степени усиливают действие и увеличивают легкость проявления способности. Использование Поддерживающих Убеждений вашего объекта моделирования даст вашей способности большую глубину и силу проявления, по сравнению с исходной.

ОТСЛЕЖИВАНИЕ ПОДДЕРЖИВАЮЩИХ УБЕЖДЕНИЙ

Как мы и говорили, Поддерживающие Убеждения не являются, а *отслеживаются*. Они проявляются случайно, и таким образом выявление включает отслеживание тех слов объекта моделирования, которые вас «цепляют». Обычно, утверждения цепляют, потому что выражаются в емкой и запоминающейся форме или в виде эпиграмм. Если, когда вы применяете это убеждение, это также значительно улучшает проявление способности, то оно достойно того, чтобы попасть в список Поддерживающих Убеждений.

ПРИМЕРЫ

Адам: *Никто не хочет оставаться в стороне — они просто хотят правильного подхода к себе.*

Бриджит: *Думай как ребенок и будешь знать, что делать.*

Клэр: *Если речь идет об интернете, то обычно то, что раздражает вас, с большой вероятностью, раздражает кого-то еще.*

«БЫТЬ УВЛЕЧЕННЫМ» — ВЫЯВЛЕНИЕ ПОДДЕРЖИВАЮЩИХ УБЕЖДЕНИЙ

Много раз, в процессе выявления, Кендалл говорила о «поиске» (например, «я ищу, или сканирую очень часто, в случае верховой езды, или с клиентами или в общении с мужем».) И постепенно, ближе к завершению работы по выявлению, она с выражением отметила по поводу поиска, что нас поразило. Она говорила о своем поиске того, что ее интересует.

Кендалл: И сколько я не смотрела. И после некоторого времени я начала расстраиваться, что так и не вижу этого.

Дэвид: Вы хотели это получить *сию же секунду*?

Кендалл: Я просто *хотела* получить это. Да, Я хотела добиться этого сразу же. Я хотела, чтобы это уже было найдено! Так что потребовалось просто успокоиться и сказать себе, что я это получу. *Это уже там. Мне просто нужно продолжить поиск.*

Когда мы сами начали исходить из того, что «Это уже там. Просто нужно продолжать поиск» это значительно улучшило нашу способность быть благодарными, замечать особенности, уделять внимание и так далее (элементы ее Шаблона Убеждения). И, таким образом, это оказалось полезным включить в Эмпирическую Матрицу в качестве Поддерживающего Убеждения.

СТРАТЕГИИ

Мы делаем множество вещей. Вовремя просыпаемся по утрам, определяемся с приоритетами, находим необходимую информацию, соблюдаем правила орфографии, сообщаем плохие новости начальнику, увлекаем слушателей, уговариваем детей прибраться в комнате, делаем физические упражнения, принимаем финансовые решения, выбираем подарки на дни рождения, соблюдаем диету, определяемся с выбором в меню и находим решения для досадных неприятностей. Это все относится к тому, что мы делаем, и мы осуществляем это посредством различных комбинаций мышления и поведения.

И это мышление, и поведение не являются случайными. Мышление и поведение, с помощью которого мы вовремя просыпаемся утром, определяется именно этой целью. Оно включает различные соображения и, совершенно отличное, поведение от случая с выбором подарков на день рождения для друзей или для взаимодействия с начальником. Сталкиваясь с желанием определенного результата, мы собираем информацию, классифицируем собственное восприятие и создаем идеи, задаемся вопросами, делаем утверждения и нажимаем кнопки, перебираем образы, пробуем разные слова и проверяем собственные ощущения, делаем все для достижения результата. То есть мы имеем некоторую стратегию достижения этого результата. Возможно, вы можете не осознавать все внутренние и внешние действия, которые составляют ваши стратегии. Тем не менее, они присутствуют, создавая то влияние, которые вы оказываете на ваш мир.

***Стратегии** — это наборы и последовательности внутренних процессов и внешнего поведения, предназначенных для достижения определенного результата.*

У каждого из нас имеется большое количество стратегий для реализации несчетного множества малых и больших резуль-

татов, целей и потребностей, с которыми мы имеем дело на протяжении нашей повседневной активности. Тем не менее, наличие стратегии самой по себе не означает того, что это хорошая стратегия. Есть стратегии, которые работают лучше и есть, которые работают хуже. Одной из причин, почему некоторые люди особенно хороши в определенных способностях, является то, что у них есть для этого эффективные стратегии.

Чрезвычайно существенным является понимание важности внутренних процессов в создании эффективных стратегий. Естественно, есть некоторая разница в том, когда мы перемещаем мебель в комнате или делаем это в своей голове. Перемещение мебели в голове само по себе не производит никаких изменений во внешнем мире. Однако, как и перемещение мебели в комнате, осуществление этого в голове требует некоторых действий, которые представлены в форме *внутренних процессов*, включая вычисления, представления, управление пространством, внутренний диалог, вопросы самому себе, ощущения, сортировка воспоминаний, смещение перспективы и так далее. Именно по этой причине попытка воспроизвести объект моделирования исключительно посредством копирования внешнего поведения работает очень редко; объект моделирования осуществляет множество действий, которые выходят далеко за пределы непосредственно наблюдаемого. Он также «осуществляет» внутри свои мыслительные процессы, которые управляют его внешним поведением.

Относительная важность внешнего поведения и внутренних процессов зависит от способности, которую мы моделируем. Умножение чисел в голове, например, однозначно задействует большое количество внутренних процессов и совсем незначительно внешнее поведение. Способность попадать в корзину баскетбольным мячом задействует гораздо большее количество того, что называется внешним поведением.

Более того, соотношение внутреннего и внешнего поведения может различаться от одного объекта моделирования к другому. При моделировании способностей архитекторов создавать новые идеи дизайна строений, например, мы могли бы обнаружить, что один архитектор представляет различные

комбинации формы, объемов и линий пока не найдет базовый набор, который удовлетворяет запросу и личности клиента. Другой архитектор просматривает существующие типы домов, представляя возможные формы и экспериментируя с ними до тех пор, пока не найдет что-то, соответствующее желаниям и личности клиента. Стратегия первого архитектора в большей степени основана на использовании внутренних процессов, в то время как стратегия второго скорее включает, в равной степени, использование, как внутренних процессов, так и внешнего поведения.

ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТИ И МНОЖЕСТВА

Обычно, о стратегиях думают, как о последовательности шагов: *делай это, затем делай это, затем это, после этого то и так далее*. И множество стратегий действительно похоже на это описание; последовательности операций, которые имеют вид рецептов, алгоритмов, формул, шагов, процедур и техник для достижения желаемого результата. Рецепт приготовления пищи, определение величины налога, необходимого для уплаты государству, выращивание растений являются знакомыми и известными примерами подобного типа стратегий. (Сахар должен быть взбит с маслом *перед* добавлением яиц; процента налога должен быть применен к доходу *после* вычитания издержек; необходимо взрыхлить и удобрить почву *перед* посевом.)

Соответствующая стратегия архитектора, в примере выше, может выглядеть так: опросить будущих домовладельцев по поводу примеров того, что они хотели бы воплотить в своем доме, *затем* поисследовать их в различное время дня и ночи, *затем* поисследовать их с различных точек обзора, *затем* начать представлять очертания и внешний вид, удовлетворяющий пожеланиям клиентов, *затем* и так далее. Наподобие бусин в четках, каждый шаг в этих стратегиях является необходимым предварительным условием для последующего.

Но не все стратегии могут быть нанизаны на ниточку простой последовательности. Многие стратегии, вместо этого,

включают наборы внутренних процессов и внешнего поведения. В этих стратегиях отсутствует первый, второй и третий шаги, но вместо этого имеются группы шагов, которые должны осуществляться или одновременно или в случайном порядке. Например, стратегия Безопасного Вождения может включать: наблюдение нескольких сотен футов дороги впереди и анализ того, как могут измениться условия для движения, поддержание достаточной дистанции между вами и машинами впереди, наблюдение за тем, чтобы слева и справа оставалось место на случай непредвиденных ситуаций, проверка зеркал заднего вида каждые несколько секунд, расположение своего тела таким образом, чтобы оно было расслабленным и сохранялась свобода движений и так далее. Это является не последовательной стратегией, а набором поведений, которые задействуются по необходимости, когда-то последовательно и когда-то одновременно.

ПЕРВИЧНАЯ СТРАТЕГИЯ

Вы разве не видите, Блюм, дорогой Блюм, несравненный Блюм? Это так просто. Шаг первый: вы находите наихудший сценарий на свете, надежно провальный. Шаг второй: я поднимаю миллион зеленых (в мире так много маленьких старых леди). Шаг третий: вы возвращаетесь к работе над своими бухгалтерскими книгами, одни записи об учредителях для правительства, другие для нас. Вы можете сделать это, Блюм. Вы волшебник. Шаг четвертый: мы выходим на Бродвей и, перед тем как вы скажете шаг пятый, мы уходим с Бродвея. Шаг шестой: мы забираем миллион баксов и улетаем в Рио-де-Жанейро! Рио, Рио у моря...

Зеро Мостел посвящает в свой надежный план в «Продюсерах» Мела Брукса

Одним из качеств, которое характеризует человека как объект моделирования определенной Способности, является то, что он использует стратегию, которая соответствующим образом *работает*. В течение своего жизненного опыта он

приобрел внутренние процессы и внешнее поведения, которые создали возможность быть эффективным в определенном контексте. Мы называем эти, привносящие Способность в жизнь, внутренние и внешние действия Первичной Стратегией:

Первичная Стратегия — это набор внутренних процессов и внешнего поведения, как правило эффективных для проявления Способности.

Что делает Стратегию «первичной», так это то, что она состоит из внутренних действий и внешнего поведения, с которых обычно объект моделирования начинает. Она начинается с этих конкретных внутренних и внешних действий по одной хорошей причине: эти конкретные внутренние процессы и внешнее поведение *работают*.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ВЫЯВЛЕНИЯ ПЕРВИЧНОЙ СТРАТЕГИИ

Что вы обычно делаете — «внутри» и «вовне»-
для [Способность]?

— или —

Как вы обычно делаете [Способность]?

ПРИМЕРЫ

В: Что вы обычно делаете — «внутри» и «вовне» — для планирования праздника?

Адам: Если я еще не знаю людей, которые будут в нем участвовать — я имею в виду их субкультуру, возрастные группы, откуда они, социальные и профессиональные позиции, их отношение друг к другу и так далее — я ищу эту информацию. Я также узнаю, что является причиной для празднования. Тогда для каждого события в программе, я представляю, как если бы я был одним из участников — не как я, а как они — и задаю себе вопрос: «Что бы я хотел, чтобы произошло в данный момент?» И затем я представляю себя кем-то еще, кто вероятно не чувствует себя комфортно и частью группы и спрашиваю себя: «Что привлечет меня к этому?» Я беру эти два ответа и выясняю, как

сделать так, чтобы они произошли вместе и так далее.

В: Что вы обычно делаете — «внутри себя» и «вовне» — для того, чтобы быть терпеливой в отношении ребенка?

Бриджит: *Несколько вещей. Я всегда обращаю внимание на то, что ребенок уже сделал. Я думаю над тем, что было бы следующим маленьким шагом отсюда и туда, где он, в конечном счете, должен оказаться в результате своего обучения. И мы делаем только этот шаг. Если ему это нравится, все идет хорошо, и мы можем сделать следующий шаг. Я всегда обращаю внимание на его уровень внимания и комфорта. Если с этим все в порядке, мы можем продолжить. И когда он, в любом случае, продвигается вперед, я уделяю внимание тому, чтобы дать ему знать об этом, так, чтобы он мог гордиться собой, тем, кем он имеет право быть.*

В: Как вы обычно создаете дизайн для веб-сайта?

Клэр: *Я просто очищаю себя, оставляю Клэр в стороне на некоторое время. Я захожу на этот веб-сайт, как будто бы это мое первое посещение и как тот, кто еще недостаточно освоился в интернете. И я отмечаю, куда привлекается мой взгляд. Необходимо ли мне искать то, что я хочу? Что является проблемой? Есть ли что-то, что я никогда не буду использовать или, по крайней мере, не здесь? Также проблема. Я также спрашиваю себя, может ли что-то здесь быть неправильно понято? Если это проблема поиска, я перемещаю составляющие таким образом, чтобы новичок мог легко обнаружить желаемое. Если это нечто избыточное, я перемещаю это или на другую страницу или (по возможности) удаляю. И то, что может быть непонятно... если это графика, я работаю с дизайнерами по графике для переработки этого, если это текст, то с писателями.*

Первичная Стратегия Адама по планирования празднования в большей степени последовательна:

1. Определить «кто» участники и программу празднования.
2. Для каждого события представить себя участником и задать себе вопрос: «Что бы я хотел, чтобы здесь происходило?»

3. Представить себя участником «не в своей тарелке» и задать себе вопрос: «Что бы вовлекло меня в происходящее?»
4. Взять эти два ответа и выяснить, как сделать так, чтобы они произошли вместе.
5. ...и так далее.

Первичные Стратегии Бриджит и Клэр более возможны, включая шаги, которые предпринимаются тогда, когда этого требует ситуация. Для примера, возьмем ответы Клэр:

• *Если это проблема поиска, я перемещаю составляющие до тех пор, пока они не оказываются в таких местах, что новичок может легко их найти.*

• *Если это нечто избыточное, я или перемещаю это на другую страницу, или (по возможности) удаляю.*

• *То, что может быть понято не правильно, если это — графика, я работаю с дизайнерами по графике для переработки этого, если это — текст, то с писателями.*

Что становится очевидным, когда мы выявляем Первичную Стратегию — или любую другую стратегию — это то, что имеется бесконечное количество уровней детализации, в которые мы можем погружаться. И так как мы не можем исследовать каждый из этих уровней, насколько детальными мы должны быть для получения описания стратегии?

Не существует никакого уровня детализации, которое является «правильным» количеством. «Слишком большой» шаг Стратегии не дает нам достаточно деталей для того, чтобы знать, что делать. «Слишком маленький» шаг Стратегии хронит нас в излишних деталях. Правильным уровнем детальности является тот, который позволяет нам самим воспроизвести Стратегию.

Вашей целью при выявлении Стратегии является детализация «вниз» до вашего текущего *уровня компетенции*. Вы делаете это, спрашивая себя: «Могу ли я воспроизвести этот шаг по такому описанию?» Например, если шагом объекта моделирования в Первичной Стратегии является «представить желаемое будущее» и вы уже знаете, как делать это, тогда нет

необходимости двигаться за дальнейшими разъяснениями. Если, вместо этого, вы не знаете каким образом «представлять желаемое будущее», тогда вам следует проследовать дальше к деталям. То есть, вам необходимо опрашивать объект моделирования до тех пор, пока вы не достигнете уровня внутренних процессов и внешнего поведения, в которых вы являетесь (или можете легко стать) компетентным.

«БЫТЬ УВЛЕЧЕННЫМ» — ВЫЯВЛЕНИЕ ПЕРВИЧНОЙ СТРАТЕГИИ

Большинство Первичных Стратегий относительно просты и однозначны, наподобие тех, которые используют Адам, Бриджит и Клэр. Однако, Первичная Стратегия Кендалл оказалась немного более сложной.

Дэвид: В качестве отправной точки мы можем снова использовать контекст вашей работы, вы увлечены своим делом — коучингом.

Кендалл: В действительности это — не коучинг. В действительности это — помощь людям.

Дэвид: Таким образом, помощь людям.

Кендалл: Это помощь людям.

Дэвид: Вы увлечены тем, что помогаете людям.

Кендалл: Да, абсолютно верно.

Дэвид: Хорошо. Спасибо. Что вы обычно делаете внутри и вовне для того, чтобы помогать людям?

Кендалл: *Я слушаю. На самом деле, я имею в виду, что действительно внимательно слушаю то, что они говорят — другими словами, звук их слов — и то, что они говорят. И я делаю это затем... как будто бы я делаю сопоставление: есть ли еще более глубокое значение и смысл здесь? Есть ли здесь паттерн?*

Дэвид: Хорошо.

Кендалл: Да. И иногда ответ — нет. Что они сказали, это только то, что они сказали, и мы двигаемся дальше. Это не так, как будто бы я пыталась искусственно найти значе-

ние в каждой вещи, что кто-то говорит. **Я просто сопоставляю, что я наблюдаю, думаю ли я, что за этим стоит что-то большее? И есть это так, я обычно, около 100% времени, останавливаюсь и проверяю это с ними.**

Дэвид: Есть есть, или вы думаете, что есть.

Кендалл: Верно. И еще одна вещь, которую я делаю на протяжении моей работы. **Я постоянно — следует сказать не постоянно — я периодически вдвойне проверяю, что я внимательна.** Я имею в виду, что я, как никто другой, склонна к тому, чтобы отвлекаться. Я просто думаю, что схватываю что-то быстрее, чем большинство людей вокруг. И я отмечаю, что преимущественно с помощью — **я использую позу тела для помощи в этом. В основном я сижу прямо или немного наклоняюсь вперед. Я расслаблена и дышу, но я не сутулюсь. Я стараюсь смотреть прямо на них, даже если это физически не так,** потому что 100% моей работы я веду по телефону. И люди мне говорили, как ты делаешь это, если все, что у тебя есть это голос? Я отвечаю, хорошо, это легко. **Потому что, я представляю человека прямо перед собой [жестикулирует].** Так что это тоже часть стратегии, я должна сказать, что уделяю утонченное внимание к людям. Или я не [смеется]. Или я не уделяю внимания совсем. Так что это очень сфокусировано и это определено. **Я понимаю, что это определенно сохранение визуального поля наподобие этого [демонстрирует], довольно узким. Если мне не нужно проявить креативность. Тогда я, конечно, расширяю его.**

Дэвид: Отлично.

Кендалл: И причина, я знаю это, состоит в том, что у меня было много случаев того, когда есть затруднение или я растеряна и отвлечена на другие проекты, или я устала или работаю со слишком большим количеством людей. Чтобы это ни было, так что мне приходилось прикладывать усилия, чтобы уделять уровень внимания, который я ожидаю от себя. И мне было необходимо выяснить, как делать это.

Где-то там тоже, вы знаете, это обращение внимания на детали. Я обращаю внимание на то, что получаю удоволь-

ствие. Я обращаю внимание на детали, которым радуюсь.
Это здорово! Я остаюсь дома с телефонной гарнитурой и люди мне платят, чтобы я помогла им!

Мы могли подойти к Первичной Стратегии Кендалл, как к одной большой стратегии. Однако нам показалось более полезным и ясным разделить ее на три «под» стратегии: «уделять внимание», «поиск глубокого понимания» и «замечать детали, которым я радуюсь». В самом начале, Кендалл немного уточняет, каким образом она уделяет внимание.

Кендалл: я использую позу тела для помощи в этом. В основном я сижу прямо или немного наклоняюсь вперед. Я расслаблена и дышу, но я не сутулюсь. Я понимаю, что это определенно сохранение визуального поля наподобие этого [демонстрирует], довольно узким. Если мне не нужно проявить креативность. Тогда я, конечно, расширяю его.

И даже в этом случае мы все еще хотим знать больше о том, каким образом она уделяет внимание. Нам также нужно пойти дальше в «Поиск глубокого понимания» и «Замечать детали», для того чтобы узнать, что она делает в этих аспектах своей Первичной Стратегии. Мы будем иметь с ними дело по порядку, понимая их как элементы Стратегии.

УДЕЛЯТЬ ВНИМАНИЕ

Дэвид: Так что вы делаете внутри и вовне для поддержания внимательности, когда вы на самом деле, с вашими лошадьми, мужем или в работе?

Кендалл: *Я сижу, наклоняюсь вперед...* что, на самом деле, в верховой езде не является в точности тем, как я хотела бы сидеть, так что это всегда представляет собой некоторую трудность. Но *эта посадка с наклоном вперед, так что я не отклоняюсь назад, и возможно в моем теле есть некоторое количество некоего тонуса готовности.* И ког-

да я уделяю внимание — это происходит так часто и так быстро, это едва можно различить, но это как. *Это так, словно я вижу большую картину и в то же самое время отслеживаю детали.* Так что, если я с кем-то работаю, я вижу большую картинку того, в каком направлении мы движемся. Понимаете, они мне платят, чтобы произошел прогресс. И таким образом я проверяю, делаем ли мы до сих пор прогресс... в направлении, в котором хотим двигаться? Который для моих клиентов состоит в привлечении большего количества клиентов. Они хотят, чтобы у них было больше клиентов.

Дэвид: Таким образом «большая картинка» включает в себя «где находится то, куда мы движемся?»

Кендалл: Правильно. *Я постоянно проверяю, Двигаемся ли мы в сторону большей картинки? Я не обязательно детально относительно измерения степени прогресса. Я не измеряю прогресс. Я просто хочу, чтобы прогресс был.* Должно быть ощущение совершаемых действий. *И затем я проверяю в деталях, определяя, относится ли то, о чем мы сейчас разговариваем или двигает ли нас это в сторону большей картины? Это чуть другое, нежели определение значения. Это просто о внимании.*

Дэвид: Верно.

Кендалл немного углубляется в детали относительно той роли, которую поза играет в внимании. И становится понятной на этот раз центральная важность удержания «большой картинки». При слежении за деталями того, что происходит в ее опыте она, может измерять, параллельно всему остальному, «прогресс» в отношении «большой картины».

Теперь нам необходимо выяснить две вещи. Первое, имеет ли «удержание большой картины» отношение только к контексту работы с клиентами, или это что-то, что делает Кендалл, когда бы они ни была чем-то увлечена? Второе, если это — паттерн, чем является «удержание большей картины» в общем (то есть, в других ситуациях, а не только в работе с клиентами)? Мы отвечаем на оба этих вопроса, попросив ее сравнить соб-

ственный опыт в трех примерах контекстов, в которых она увлечена тем, что делает.

Дэвид: Тогда так ли это в случае с Джагги, есть ли у вас также большая картина в отношении его?

Кендалл: Да, есть.

Дэвид: В рамках— «я просто не знаю, я не езжу на лошадях».

Кендалл: *Предположим, я объезжаю лошадь и мне нужно. Я знаю это в целом — таким образом, эта «большая картинка» или «вообще», что тоже самое — состоит в том, что нам нужно поработать над большей гибкостью, как правило.* Это то, над чем нам следует поработать. Затем я начинаю и создаю детали о различных движениях и упражнения, которые я могу выполнить и различные другие движения, которым мне нужно уделить внимание в собственном теле. Так что я постоянно проверяю. *И когда вы имеете дело с животным — также как и с человеком — я думаю вам нужно быть гибким.* Потому что я могу захотеть поработать над определенной вещью с моей лошадью, а вот может и не захотеть — это не то, что должно происходить с ним сегодня. Понимаете, я ожидаю это в таком диапазоне [разводит руки] а его диапазон на сегодня такой [сводит руки вместе]. И это то, что должно быть учтено. И то же самое случается с клиентами.

Она подтверждает, что она удерживает большую картинку в отношении верховой езды. (Кендалл указывает на необходимость гибкости в процессе удержания внимания, так как оно скорее означает способность быть чутким и отзывчивым к тому, что происходит, чем попытку вызвать определенные реакции.) Мы все еще хотим проверить, является или нет «удержание большой картины» частью ее умения быть увлеченной во взаимоотношениях со своим мужем.

Дэвид: В случае с вашим мужем, есть ли у вас большая картина того, какими должны быть ваши взаимоотноше-

ния или того, что бы вы хотели для него? Есть ли большая картина в отношении него?

Кендалл: *Да. Это не так хорошо определено, как в других случаях, но это картина в отношении того, чтобы оставаться очень любящими друг к другу — это самое первоочередное — и большая картина того, что я благодарна ему [смеется], и то же самое в отношении меня. Так что это более чем обобщение.*

Дэвид: Теперь вижу. Да.

Кендалл: Я не имею целей относительно взаимоотношений. Я имею в виду, что это не так. Нет. На самом деле это, в большей степени, на очень детальном уровне. Если появляется какое-либо затруднение, мы обсуждаем и работаем над этим вместе.

Дэвид: Похоже на то, что вы как раз в этой самой большой картине.

Кендалл: Да, да.

Дэвид: И это само по себе находится в большой картине?

Кендалл: Правильно.

Дэвид: Через внимание к этим деталям.

Кендалл: Да. Это хороший способ сказать об этом.

Таким образом, в каждом контексте, в котором она увлечена своим делом, она держится большой картины происходящего. И ее большая картина — это то, что она хочет, чтобы происходило или было правдой в каждом из этих контекстов.

Кендалл продолжает описывать роль в стратегии вопросов самой себе, в процессе того, как она уделяет внимание чему-то.

Кендалл: Вы знаете, о чем я. **Опять начинаю задавать вопросы, потому что частью внимания для меня всегда являются вопросы. Я думаю, что у меня много вопросов. И таким образом я продолжаю задавать вопросы или в уме, или вербально. Не важно, каким именно образом.**

Дэвид: Это какие-то определенные вопросы или определенный тип вопросов, или это способ быть внимательной?

Кендалл: Нет.

Дэвид: Эффект задавания вопросов...

Кендалл: Правильно.

Дэвид: ... является способом вернуть ваше внимание к настоящему?

Кендалл: Да. *Потому что, когда я перестаю быть внимательной, я обычно не задаю вопросы, я обычно разговариваю с собой о чем-то другом. Обычно я беспокоюсь о чем-то.*

Дэвид: Превосходно.

Кендалл: Это очень отличается от того, чтобы спрашивать. И в верховой езде я также задаю много вопросов. Я задаю вопросы постоянно, это то благодаря чему я совершенствуюсь [смеется], вы меня понимаете.

Дэвид: Таким образом, это часть того, чтобы удерживать внимание.

Кендалл: Задавать вопросы.

Дэвид: Задавать вопросы?

Кендалл: И это не то, что должно быть. Только некоторые я задаю вслух. Некоторый процент самых мудрых, я, вероятно, задаю где-то треть вопросов из тех, о которых я думаю.

Дэвид: Мм.

Кендалл: Применительно к верховой езде, когда я езжу верхом, я задаю вопросы позой тела. Удерживаю ли я локти? Что бы это ни было, это зависит от того, над чем я работаю. В настоящее время я работаю над тем, чтобы не позволять вожжам выскользывать из моих рук, потому что у меня была плохая привычка так делать. Так что я просто задаю вопрос: «Хорошо ли мой большой палец удерживает вожжи?» Так что я просто задаю вопрос снова и снова. И это позволяет мне делать небольшие корректировки. Также я задаю вопросы по поводу моей лошади: «Держится ли она прямо? Чувствует ли себя расслабленно в собственном теле?» ***Я задаю все эти разные вопросы. И это как некоторая [щелкает пальцами] константа.***

В ПОИСКАХ ГЛУБОКОГО ПОНИМАНИЯ

Мы открыли новую серию вопросов Кендалл по поводу того, каким образом она определяет глубокое значение, напомним ей, что описывая работу с клиентом, она упомянула «слушать голос человека в поисках того, что означало бы более глубокий смысл».

Кендалл: Я слушаю в поисках того, что на самом деле содержится скорее в их словах, чем в голосе. *Много раз я слушаю о том, что они сделали или на что обратили внимание.* Это пример одной из разновидностей большой картинки, но клиент позвонит и начнет: «Сегодня я хочу поработать над тем-то и тем-то. Кстати, я приобрел несколько новых клиентов на прошлой неделе, но над чем я действительно хочу поработать так вот над тем, о чем я сказал». И я отвечаю: «Хорошо, секундочку, я только что услышала, что у вас появилась пара новых клиентов на прошлой неделе?» И он отвечает: «Да», и я говорю: «Давайте остановимся на этом моменте. У меня есть несколько вопросов по этому поводу».

Дэвид: Таким образом, вы слушаете в поисках чего-то, на что они обратили внимание или сделали, что является новым или отличным?

Кендалл: Правильно, *даже если это что-то очень, очень маленькое. Некоторый нюанс. Что-то, что можно назвать движением вперед или открытием.* И люди так часто проходят мимо этого. Я хочу знать *насколько это важно для вас? Что это для вас означает?* Если они привносят в разговор нечто, что они считают имеющим смысл, я начинаю спрашивать, задавать вопросы так, чтобы смысл становился гораздо глубже. Я думаю, что я ищу или, очень часто, сканирую, в верховой езде или с моим мужем или с клиентами, ищу то, что имеет значение, я ищу ключ.

Дэвид: Таким образом, вы хотите знать, когда вы замечаете, что человек открыл вам, что он сделал продвижение вперед или имело место некоторое расширение, т.е.

вы хотите знать, насколько это важно для человека? Если это продвижение вперед или расширение, это должно быть важно?

Кендалл: Верно. *Это, на самом деле, могут быть и отход назад, но и это тоже важно.*

Дэвид: Да. Движение важно.

Кендалл: *Движение — это действительно важно.* Я очень активна.

Когда дело доходит до поиска «глубокого смысла», Кендалл ищет все, что хоть как-то относится к «движению». Даже самые мельчайшие варианты движения — деталь или нюанс, — которые потенциально являются показателем чего-то значимого.

Когда она замечает нечто, возможно значимое, она задает вопросы: «Насколько это важно для вас? Что это значит для вас?» Позже подтвердилось, что она задает те же вопросы, когда бывает увлечена верховой ездой или взаимоотношениями с мужем.

УДОВОЛЬСТВИЕ ОТ ДЕТАЛЕЙ

Вдобавок, каждый «мельчайший» показатель значимого продвижения «отмечается», то есть ему радуются как примеру «большой картины», наполняющей жизнь.

Кендалл: Я люблю ощущение седла, и когда я сяду в седло, вместо того чтобы просто двинуться вперед, я подумую и порой просто вслух скажу: «Как удобно сидеть». И это каким-то образом соединяет меня с глубоким пониманием того, насколько сильное удовольствие я получаю от верховой езды.

Дэвид: Вы отмечаете?

Кендалл: *Я отмечаю.* И ощущение ветра, когда он бодрит. Я люблю ездить верхом, когда веет бодрящий ветерок, и я ощущаю его на своем лице. У меня нет ощущения развивающихся волос, потому что я завязываю их в хвост, и они не спутываются. И я ношу шлем. Но это ощущение кожи. Эти запахи. Очень большое количество, особенно их много с лошадьми.

Дэвид: Вы знаете, что вам нравится.

Кендалл: **Я знаю, что мне нравится.**

Дэвид: Затем вы *отмечаете* это.

Кендалл: **Я ищу очевидные признаки для того, чтобы усилить то, что мне доставляет удовольствие.** Даже когда я много выступала на представлениях с лошадью, чем я больше не занимаюсь, и это было очень изнурительно. И я бы умерла от усталости, грязи и пота прямо на ходу в день представления. И я думаю, что отметила и попробовала бы на вкус ощущение как быть грязным и потным, проведя весь день на представлении с лошадью. Даже такой, не обязательно приятный, тип вещей. **Я каким-то образом превращаю их в радость. И это должно происходить, в ином случае я просто теряю интерес. Если это неприятно, особенно если это повторяемо неприятно, то я не собираюсь это продолжать.**

Дэвид: Это как если бы я принял решение получать удовольствие от жизни?

Кендалл: Да.

Дэвид: Это не как, «я бы хотела» или «я должна».

Кендалл: Нет, нет.

Дэвид: Я решила, что я собираюсь получать удовольствие от жизни.

Кендалл: Верно.

Дэвид: И это то, что меня радует. Это те вещи, которые я знаю, что доставляют мне удовольствие.

Кендалл: Правильно, потому что я стараюсь, чтобы все в моей жизни удовлетворяло этому критерию. И если я что-то упускаю, *если я нахожу себя, не получающей удовольствие от жизни, то я решаю что-то сделать с этим. Я не просто живу с этим. И это спускается до самых нижних уровней. Если я езжу верхом и слишком устала, чтобы обучать мою лошадь, тогда я решу просто получать удовольствие от прогулки верхом и обращаю внимание на птиц, деревья, звуки.*

Дэвид: Всегда есть что-то, на что можно обратить свое внимание и высоко оценить.

Кендалл: Абсолютно точно.

Дэвид: Вы, мало-помалу, накапливаете, все, что нужно оценить в Дебби!

Кендалл: Верно. Я думаю это действительно именно так. Я стараюсь это делать, просто потому. Это как *каталогизация и сохранение этого где-то* [смеется] в моем впечатлении того, кем является Дебби. Так что у меня нет деталей. Я имею в виду, что детали могут быть и неинтересны мне. Но что я отмечаю, так это то, что она действительно живо и с юмором относится к жизни и что она прошла через рак и у нее была эта необычная хирургическая операция и эти вещи, и она просто была этой яркой личностью. *И я подумала, что это действительно нечто особенное.*

Есть несколько важных элементов, которые появляются в этой части выявления. Один из них состоит в том, что она намеренно «ищет очевидные признаки для усиления того, что мне доставляет удовольствие». Она именно ищет их, а не ждет или надеется раскрыть для себя. И затем, конечно, она радуется этому, чтобы это ни было; замечание вещей, которые доставляют удовольствие, и само удовольствие от процесса дополняют и вызывают друг друга. Второе, если то, что происходит, не может доставлять удовольствие, она ищет в этом небольшие, отдельные моменты, которым она может радоваться. И третье она накапливает («каталогизирует») все, что она находит доставляющим удовольствие. Это позволяет затем легче обнаруживать этим детали в будущем.

ВТОРИЧНЫЕ СТРАТЕГИИ

Как это могло произойти? Я был так **осторожен**. Я выбрал плохую стратегию, никуда не годного директора, отвратительную команду... Что я вообще делал правильно?!

Зеро Мостел сталкивается с катастрофой успеха в «Продюсерах»

Невероятная сложность настоящей жизни подразумевает, что существенным аспектом любой компетентности является возможность реагировать осмысленным и полезным образом тогда, когда что-то идет не так. Человек, который полагается исключительно на свою Первичную Стратегию — вне зависимости от того, насколько она эффективна — находится на тонком льду. Чуть больше солнца, случайная поломка, прилетевшая и севшая на воду утка, что угодно, что не учтено заранее, и этот человек утонет.

Быть объектом для моделирования определенной способности означает быть систематически успешным (превосходным, эффективным, умелым) в определенном контексте. Это не означает, что быть успешным легко всегда. Настоящий объект для моделирования не останавливается перед ситуационными трудностями, с которыми не может справиться Первичная Стратегия. Вместо этого, у него имеются полезные и эффективные дополнительные стратегии для взаимодействия с этими трудностями. Что и называется Вторичными Стратегиями.

Вторичные Стратегии представляют собой внутреннее и внешнее поведение, которое задействуется в случаях, когда Первичная Стратегия не срабатывает.

В зависимости от Способности и объекта моделирования может быть от полного отсутствия до десятка Вторичных Стратегий. Диапазон возможных Вторичных Стратегий может быть с пользой разделен на три группы:

- **НЕ СОВСЕМ РАБОТАЕТ**

Первичная Стратегия не срабатывает со степенью эффективности, предпочитаемой объектом моделирования.

Например, Первичная Стратегия консультанта «поощрять клиента рассказывать о личных жизненных интересах» создала некоторый раппорт с клиентом, но не в той степени, которая необходима консультанту. Следовательно, она переключается на Вторичную Стратегию «поделиться с клиентом *собственными* личными интересами в жизни».

• **СОВСЕМ НЕ РАБОТАЕТ**

Первичная Стратегия (и возможно первый уровень Вторичных Стратегий) доказывают свою неработоспособность.

В этом случае, у консультанта не получается создать раппорт со своим клиентом (несмотря на то, что была использованы обе стратегии «поощрять клиента рассказывать о личных жизненных интересах» и «поделиться с клиентом *собственными* личными интересами в жизни»). Когда оба этих подхода не работают, она переключается на следующую Вторичную Стратегию «прямо заявить об отсутствии «у нас» раппорта и задать вопрос о том, что необходимо сделать, чтобы направить ситуацию в сторону создания раппорта»

• **НЕ МОЖЕТ РАБОТАТЬ**

Не представляется возможным реализовать Способность.

Этот случай немного отличается от предыдущих двух, которые направляют объект моделирования в сторону достижения желаемого. Но если он достигает точки, в которой *это не представляется возможным*, то ее Вторичной Стратегией будет отпустить цель (по крайней мере, в этот момент). Например, консультант отмечает, что не может создать раппорт с этим клиентом. Ее Вторичной Стратегией будет объяснение клиенту, что она не является подходящим консультантом для этого клиента и помощь в том, чтобы найти другого консультанта.

Эти три типа Вторичных Стратегий покрывают весь диапазон реальных жизненных ситуаций, в которых мы, с большой вероятностью, хотели бы иметь эффективные, альтернативные стратегии.

Помните, что вы можете и не найти все три Вторичные Стратегии у своего объекта моделирования. Например, мы моделировали способность Ленни соблюдать свою диету для контроля диабета, и обнаружили, что у него отсутствуют Вторичные Стратегии, которые бы действовали, когда Первичная Стратегия «совсем не работает». По причине очень сильных негативных последствий, Ленни не мог, ни в коем случае, позволить своей стратегии диетического питания «совсем не работать». И, таким образом, у него есть только одна Вторичная Стратегия, которая позволяет ему быстро «возвращать его на путь истинный», если его обычная стратегия работает недостаточно хорошо, для соблюдения диеты.¹ Вторичные Стратегии, с которыми вы имеете дело, будут зависеть от конкретной Способности и вашего объекта моделирования.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ВЫЯВЛЕНИЯ ВТОРИЧНЫХ СТРАТЕГИЙ

Что вы делаете, когда то, что вы обычно делаете, работает не совсем хорошо?

Что вы делаете, когда то, что вы обычно делаете, совсем не работает?

Что вы делаете, когда то, что вы обычно делаете, не может работать?

ПРИМЕРЫ

В: Что вы делаете, когда то, что вы обычно делаете для планирования праздника, работает не достаточно хорошо?

Адам: Я начинаю заново, но на этот раз я сначала думаю о немного других аспектах того, кем являются участники. Я рассматриваю что-то, на что не обращал внимания

¹ There is a complete presentation and discussion of the Array for Lenny's ability to maintain a diet regimen in the Appendices.

прежде по поводу того, кто они. Часто это дает мне множество новых идей.

В: Что вы делаете, когда планирование совсем не получается?

Адам: Тогда, очевидно, я упускаю нечто важное об этих людях, так что *я буду* дальше собирать информацию, общаюсь с некоторыми из них, что они любят, что они ненавидят и так далее.

В: Что вы делаете, когда понимаете, что не можете спланировать что-либо приемлемое?

Адам: *Я делаю все, на что способен и для наибольшего количества людей, насколько могу, хотя я и не люблю так делать.*

В: Что вы делаете, когда вам становится трудно проявлять терпение в общении с ребенком?

Бриджит: Это ясный сигнал того, что мне *необходимо уменьшить размер шагов*, которые мы делаем.

В: Что вы делаете, когда у вас совсем не получается проявить терпение?

Бриджит: Тогда, *возможно, в моей жизни происходит что-то более важное на данный момент, что-то, что занимает мое большую часть моего внимания. В этом случае я перестаю общаться с ребенком и разбираюсь, что со мной происходит. Что бы это ни было, я разбираюсь так, чтобы можно было вернуться к ребенку.*

В: Что вы делаете, когда понимаете, что не можете проявлять терпение при общении с ребенком?

Бриджит: Это никогда не происходит.

В: Что вы делаете, когда ваш обычный подход к созданию сайта работает не достаточно хорошо?

Клэр: Это всегда достаточно трудно. Я просто продолжаю работать, перемещать составляющие, в поисках возможных непониманий и так далее.

В: Что вы делаете, когда у вас совсем не получается выполнить вашу работу?

Клэр: *Я стараюсь думать о других сайтах, над которыми я работал или видел с похожим контентом. Я смотрю на некоторые из них, которые кто-то или я сам организовал их. И обычно это дает мне некоторые идеи, которые я могу применить к проблемному сайту.*

В: Что вы делаете, когда точно совсем не можете сделать этот сайт?

Клэр: Это однажды происходит и происходит по причине какого-то изъяна в фундаментальной концепции сайта. В этих случаях *мы должны вернуться назад, чтобы подравнять ее и определить, что мы хотим от сайта и перестроить все, начиная с первого принципа.* Это единственный способ.

Для Адама ситуации, в которых его Первичная Стратегия не совсем работает, совсем не работает и не может работать, представляет собой три различные возможности и у него есть различные Вторичные Стратегии для каждого из этих случаев.

Однако то, что мы можем спросить об этих трех возможностях, не означает, что они существуют у объекта моделирования. У Клэр отсутствует определенная Вторичная Стратегия на случай «не совсем получается». В ее случае, она просто продолжает воспроизведение Первичной Стратегии, до тех пор, пока не достигнет полной невозможности сделать элегантно работающий сайт («совсем не получается»). Когда это происходит, она смотрит на другие сайты в поисках вдохновения.

У Бриджит нет Вторичной Стратегии на случай «не может работать». Для нее «не может работать» является невозможным вариантом. Всегда есть возможности делать еще меньшие шаги, или заняться тем, что отвлекает ее внимание от работы с ребенком.

«БЫТЬ УВЛЕЧЕННЫМ» — ВЫЯВЛЕНИЕ ВТОРИЧНЫХ СТРАТЕГИЙ

Похоже, что для Кендалл либо отсутствует, либо не является необходимой Вторичная Стратегия для «Удовольствия от Деталей» и для «Поиска Глубокого Понимания».

Дэвид: Когда вы ищете глубокий смысл с Джагги, случается ли такое, что вы не можете его найти?

Кендалл: Я предполагаю, что такое происходит, но если такое случается, то это меня не беспокоит. Я имею в виду, это... Может быть это не случается. Возможно, я всегда нахожу его, потому что я действительно ищу очевидные признаки для поддержки того, кто насколько сильно меня радует.

Дэвид: Полагаю, что да.

Кендалл: Так что я ищу это способами, о которых другие бы и не подумали, это делает достаточно легким найти то, чему можно порадоваться, кстати, как человека, потому что я чувствую, что меня очень легко порадовать.

Но ключевой, как к удовольствию от деталей, так и для поиска глубокого смысла, является стратегия «Уделять Внимание», и у Кендалл есть Вторичная Стратегия для ее поддержки.

«Уделять внимание» — не совсем

Дэвид: Что вы делаете, когда вы когда вы понимаете, что вы не настолько внимательны, как это необходимо или как вам хотелось бы. Что вы делаете тогда?

Кендалл: *В первую очередь, я замечаю это. Я замечаю, что я думаю о чем-то другом и что я пропустила что-то, что сказал мой клиент. И я не услышала его. Это непосредственный сигнал — это должно быть только один раз и это знак для меня. Хорошо, Кендалл, здесь мне нужно уделить внимание. Так что первой частью является просто возможность заметить, что я перестала уделять внимание.*

Дэвид: И вы делаете это так, что стараетесь заметить, что пропустили что-то.

Кендалл: Я что-то упустила. «Опс, пропустила». Потому что это совсем другое, чем просто непонимание.

Дэвид: Так.

Кендалл: Затем, когда это происходит, я обычно обращаю внимание на свою позу, осанку, и таким образом, обычно

незамедлительно — что я заметила, так это то, что я вывалилась из этой определенной позы тела. Которая больше похоже на это [демонстрирует], с карандашом в руке [смеется]. И тогда, если у меня проблемы с тем, чтобы уделять внимание, я беру карандаш — проверяю, что у меня есть что-то в руках, потому что это для меня якорь — и наклоняюсь чуть вперед, обращая внимание на дыхание. И я начинаю — в своем внутреннем голосе — я начинаю приставать к себе за то, что не уделяю внимания. Я критикую это. Потом я просто говорю себе, хорошо, уделяй внимание [смеется]... На самом деле, нет. Я возвращаюсь к задаванию вопросов, потому что я считаю это частью того, чтобы уделять внимание. Я придумываю множество вопросов. И таким образом я возвращаюсь к размышлению — задаванию вопросов, как самой себе, так и вслух. Не важно, каким именно образом.

Дэвид: И таким образом... это определенные вопросы или определенные типы вопросов, которые вы задаете или это просто, чтобы вернуть вас к тому, чтобы быть внимательной.

Кендалл: Нет. Это просто.

Дэвид: Это просто возвращение к действительности — эффект вопросов заключается в том, чтобы вернуться к настоящему моменту.

Кендалл: Верно, верно. Потому что, когда я выпадаю из того, чтобы уделять внимание, я обычно не задаю вопросы. Я обычно говорю себе другие вещи.

«Пропускаю что-то» является сигналом, что она, вероятно, прекратила уделять внимание. Она возвращает прежнюю позу тела, которая поддерживает внимательность: прямая осанка, дыхание, поддержание необходимого тонуса и, как мы сейчас выяснили, обращение к чему-либо, являющемуся якорем для внимательности. Она также проверяет, что снова задает вопросы. Вдобавок к привнесению собственного внимания к ситуации, в которой она находится в настоящий момент, ответы на эти вопросы, вероятно, предоставляют ей детали для вни-

мания и реагирования (ищи глубокий смысл и получай удовольствие).

«Уделять внимание» — совсем не

Дэвид: Случается ли такое, что вы обнаруживаете, что совсем не уделяете внимания?

Кендалл: Иногда такое случается с клиентами.

Дэвид: Что вы тогда делаете?

Кендалл: *Я задаю вопрос [смеется]. Это другое, хотя, потому что то, что я делаю, я понимаю, что не приношу себе пользы в такой момент. Такое случается, если я действительно очень устала. И я просто — я меньше говорю, я задаю меньше вопросов. Но я задаю при этом более открытые вопросы, создание которых не предполагает особых усилий.* Это может быть вопрос, например: «Что я могу сделать, чтобы помочь вам прямо сейчас?» Я часто задаю этот вопрос. *Это просто — для меня это внутреннее ощущение, что я отпускаю и сдаюсь. Им нужно сказать мне, потому что я не знаю на данный момент, чем продолжить.*

Дэвид: Хорошо.

Кендалл: И в верховой езде, если я действительно устала. Например, в последний раз я думала, интересно смогу ли я хотя бы проехать верхом. Я помню, какой вопрос себе задала: «Действительно ли мне необходимо тренировать мою лошадь этим вечером или может просто покататься?» И я не помню точно ответ. Я закончила некоторой комбинацией обоих вариантов и провела хорошо время. И ощутила огромное количество энергии и увлеченности после этого.

Кендалл осознает, что может быть слишком уставшей, чтобы уделять внимание. Когда она понимает, что у нее нет энергии и необходимо уделять внимание, она принимает это и не старается игнорировать или как-то преодолеть это. Вместо этого она задает вопрос следующего вида: «Что мне/тебе/нам необходимо сделать сейчас?» Это восстанавливает тот фрейм,

ради которого вообще необходимо уделять внимание. И так, это — фрейм, который учитывает реальность ее текущего состояния и ситуации, это тот случай, который, вероятнее всего, позволит обнаружить детали и нюансы, которые можно было бы оценить. (Удовлетворяя ее Критерий «Быть Искренне Восхищенной», который, как это происходит со всеми Критериями, продолжает оставаться важным пока присутствует соответствующий контекст.)

«Уделять внимание» — невозможно

Дэвид: Случается ли такое, когда невозможно уделять внимание? «Я просто не могу уделить внимание». Я имею в виду, что есть отличие между «я совсем не уделяю внимание» и «я собираюсь, но не могу».

Кендалл: *Да, это то, о чем мы только что говорили. Вы знаете, что я не могу уделять внимание, таким образом я просто собираюсь направить его на них.*

Как мы знаем из ее предыдущего объяснения, она смещает внимание на что-то, в чем она может найти что-то, чем можно было бы восхититься или высоко оценить. Вторичная Стратегия Кендалл идет настолько далеко, насколько и «невозможность уделять внимание», то есть всегда есть направление для изменения того, что находится на переднем плане ее внимания. Поэтому ситуация «не могу» уделять внимание — в смысле «невозможно уделять внимание» — никогда ей не встречается.

ЭМОЦИИ

Мы способны испытывать большой диапазон различных эмоций. Наши эмоции ощущаются в теле, включая при этом сложные паттерны реакций гормональной, нейрохимической и центральной нервной системы. Тем не менее, ни одно описание, основанное исключительно на эффекте эмоциональной интоксикации гормонами и нейротрансмиттерами, или на картировании архитектуры центральной нервной системы, не может полностью прояснить весь диапазон и качества нашего эмоционального опыта¹.

Заводя речь об эмоциях, для начала полезно провести различие между *эмоциями* и *ощущениями*. Мы часто говорим о наших эмоциях как о «чувствах», однако не все, что мы ощущаем, является эмоциями. Прикоснитесь к горячей конфорке, вы почувствуете боль и тут же отдернете руку прочь от нее. Ни ощущение боли, ни поведенческая реакция отдергивания руки не являются эмоциями. Ощущение злости по отношению к себе за прикосновение к горячей конфорке — это эмоция, но в отличие от ощущений, которые являются своего рода отчетами о состоянии тела в различных его частях, эмоции являются отчетами о состоянии системы как целого. Ощущения всего тела и ощущения, сливающиеся в единый паттерн, являются значимыми для нас, и мы называем эти характерные, значимые паттерны «эмоциями».

Эмоции — это *значимые, основанные на физиологии, состояния всей системы как целого*.

Для чего нам так необходимы эти отчеты системы как целого? Эмоции являются чрезвычайно эффективными способами организации всего организма в целом (вас) для эффективной реакции на ситуации, требующих полной отдачи.

¹ Для изучения физиологической основы эмоций, см. Дамазио (1994, 2000), Эйдельман (1992), Ле До (1998) и Перт (1997).

Например, реакция тела на опасность незамедлительна, всеохватывающа и истощающа: замирание, ориентация в направлении опасности, собранность, учащенное сердцебиение, повышение уровня адреналина, сжатие внутренних органов, повышенная внимательность и так далее. Подобную полную телесную реакцию мы называем «страхом», и это одна из шести «универсальных» эмоций — наряду с печалью, счастьем, гневом, удивлением и отвращением — которые определяют, как характерные для большинства млекопитающих (а также, возможно, и других представителей животного мира).

Сказать, что эмоции проявляются в теле, — это еще ничего о них не сказать. У человеческих существ эмоции являются также реакциями на *смысл*. Наши идеи о значимости существующего и происходящего как вокруг, так и внутри нас являются важной частью и непосредственно нашим сенсорным опытом. Эмоции людей неразрывно связаны со смыслом.

Представьте, что ваш босс на секунду заглядывает в дверь офиса и произносит: «Я очень благодарен тебе за этот отчет». Возможно, вы почувствуете *гордость*. Это ощущение гордости является следствием того, что ваше тело распознает и сплетает вместе бесчисленное количество параллельных и одновременных нитей опыта: факт того, что босс вообще задержался около вас; определенные слова, которые он произносит; искренняя улыбка, наклон его головы, которым он подчеркивает слова; ваши воспоминания о кропотливой работе над отчетом, ваше недавнее беспокойство по поводу того, как вас воспринимает начальство и так далее. И все это сходится вместе внутри вас, как эмоциональный опыт под названием «гордость». Эмоция — это сплетение вместе одновременных нитей текущего момента (образов, звуков, ощущений, слов, воспоминаний и мыслей) в мантию опыта. Но небольшое изменение в комбинации этих нитей момента и эмоциональное состояние может стать иным. Например, если вы знаете, что вы не приложили к работе над отчетом достаточно усилий с вашей стороны, возможно, вашей эмоциональной реакцией на комплимент будет чувство *облегчения* (или, возможно, чувство *вины*). Или если вместо этого босс произносит «я действительно

но благодарен тебе за работу над отчетом» саркастическим тоном голоса, вашей внутренней суммарной реакцией может быть чувство *стыда* (или *возмущения*) и так далее.

Как показывает наш пример, ввиду нашей способности придавать всему смысл, диапазон эмоциональных состояний распространяется далеко за пределы шести «универсальных» эмоций. Мы чувствуем любопытство, вожеление, сострадание и любовь в каждом случае также сильно, как и счастье, печаль, страх, злость, удивление и отвращение. Вдобавок к счастью, мы также можем воспринимать как отличительный эмоциональный опыт ощущение возбуждения, восторг, удовольствие, удовлетворение, радость, веселье, ликование, восхищение, довольство, волнения, наслаждения, страсти, энергичности и так далее. В то время как все эти эмоции могут принадлежать к семейству «счастья», тем не менее каждая из них ощущается по-разному. (Если вы сомневаетесь в этом, переживите их по отдельности и обратите внимание на то, как каждая из них влияет на вас.)

Различные эмоции не только ощущаются по-разному, каждая из них также подразумевает и влечет за собой разные способы реагирования. Например, когда мы чувствуем себя «довольными» подарком, который нам подарили, наша реакция (что мы подумаем, скажем или сделаем) вероятно будет значительно отличаться от случая, когда подарок приводит нас в «восторг». Это очевидно. Однако, что может быть не так очевидно так это то, что ощущение очень схожих эмоций, таких как «удовлетворенность» и «удовольствие», также ведет к различным типам реагирования. Если вы сравните примеры ощущений каждой из них, вероятно, вы обнаружите, что они влияют на ваш опыт и реакции несколько различно.

Это означает, что изменение эмоций — это не просто изменений ощущений, но и изменение в вашем восприятии, мыслях, поведении, во всей системе, которой вы являетесь. Например, когда вы чувствуете печаль, это ощущение ориентирует ваше внимание на ужасные вещи в том мире, в котором вы живете, запускает внутренний диалог по поводу того, насколько все плохо, уменьшает ощущение энергии в теле, замедляет

движения и так далее. Затем происходит что-то, оказывающее на вас влияние, например, друг говорит что-то хорошее, смеется ребенок, вы вспоминаете нечто приятное и начинаете чувствовать радость. И тогда, внезапно, это ощущение радости на то, что вы делаете, говорите себе, как ощущаете свое тело и так далее. Теперь динамика всей системы вашего опыта стабилизируется вокруг *этой* эмоции. То есть, до тех пор пока не произойдет что-то в достаточной степени влияющее на опыт, вызывая другую эмоцию и вынуждая динамику всей системы трансформироваться еще раз. Таким образом, эмоции воплощают в себе суммарную совокупность субъективного значения нашего восприятия и мыслей, по мере того как они переплетаются от момента к моменту. И подобные воплощения значимости часто происходят за мгновение ока.

СИГНАЛЬНЫЕ ЭМОЦИИ

Внезапно вы чувствуете страх и вы не знаете чего вы испугались. Бывало ли у вас такое ощущение? Когда со мной такое случается, единственное что помогает это прыгнуть в такси и отправиться к Тиффани. Это всегда меня успокаивает. Спокойствие и достоинство. С тобой там не может произойти ничего плохого.

Одри Хепберн «Завтрак у Тиффани»

Эмоции представляют собой моментальные оценки всей суммы нашего опыта. Таким образом, наши эмоции обеспечивают нас постоянной обратной связью о том, насколько хорошо то, что мы делаем (наши внутренние процессы и внешнее поведение) соответствует нашим Критериям. Часто эффект этой эмоциональной обратной связи является необходимостью изменить то, что мы делаем.

Например, человек, чей проект идет не так, как хотелось бы, чувствует себя *расстроенным* и, следовательно, реагирует пересмотром приоритетов, как способом наладить дела в проекте. Человек чувствует *настороженность* после безразличного комментария своего приятеля и тогда он начинает обсуждать это с ним, в надежде заново установить взаимное

доверие. Человек чувствует себя *перегруженным* огромной задачей, тогда он разбивает ее на более мелкие составляющие, с которыми он может иметь дело (или он просит кого-либо помочь ему с этим или решает, что задача не стоит того, чтобы за нее браться и избавляется от нее и так далее). В каждом из этих примеров эмоции сигнализируют о необходимости реакции. Реакция предназначена для изменения ситуации так, чтобы Критерий был удовлетворен.

Эмоции также могут сигнализировать об удовлетворении Критерия. Когда человек, выполняющий какой-либо проект, понимает, что он движется в правильном направлении, он может почувствовать *счастье*. Человек, желающий установить «взаимное доверие», может почувствовать *общность* со своим другом, когда он выразит сожаление по поводу только что нанесенной обиды. Человек, встретившийся с огромной задачей, может почувствовать *уверенность* по мере того, как он замечает признаки прогресса в направлении ее решения. В этих случаях эмоции сигнализируют, что их Критерии удовлетворяются. В целом, приятные эмоции не являются сигналами о необходимости перемен в поведении, они сигнализируют о том, что то, что вы делаете (ваша Стратегия), работает и дает результаты. Они как бы говорят вам о том, что надо «продолжать делать то, что делали».

Во всех этих примерах Эмоции являются обратной связью, сигнализирующей о том, насколько хорошо происходящее ведет к удовлетворению Критерия.

Сигнальные Эмоции — это *одномоментные оценки общего состояния, которые указывают на то удовлетворяется или нет Критерий и в какой степени.*

Как мы отметили в главе, посвященной Стратегиям, важнейшей частью успешности любой способности является наличие эффективных стратегий реагирования в случаях, когда что-то идет не так, и это время от времени всегда происходит вне зависимости от того, насколько эффективен объект моделирования в своей Первичной Стратегии. Сигнальные Эмоции часто действуют как сообщения о необходимости запуска Вторичных Стратегий. Например, офис-менеджер, ответственный

ный за поддержание порядка в офисе, чувствует *спокойствие* по мере того как его Первичная Стратегия взаимодействия с входящими клиентами продолжает работать, удовлетворяя его Критерий «Поддержание Порядка». Но ощущение тревожности сигнализирует о том, что его обычный подход не срабатывает в данный момент и вынуждает его переключиться на Вторичную Стратегию (возможно переоценивая и возвращаясь на исходные позиции в категориях, которые он использует для сортировки поступающих сообщений).

Естественно, конкретная Сигнальная Эмоция будет зависеть от ситуации и ваших личных особенностей. Но «диапазон» ваших Сигнальных Эмоций можно полезным образом сортировать на такие случаи, когда Критерий превзошел ожидания, удовлетворен, недостаточно удовлетворен или нарушен. Например, предположим, что есть человек, желающий «Взаимного Доверия» во взаимоотношениях. В зависимости от того, что происходит с его Критерием в конкретной ситуации, он может чувствовать следующие сигнальные Эмоции:

Критерий «Взаимное Доверие»	Сигнальной Эмоцией может быть:
превзошел ожидания	симпатия
удовлетворен	общность
недостаточно удовлетворен	подозрительность
нарушен	тревожность

Обычно Сигнальные Эмоции мимолетны, они длятся до тех пор, пока Критерий опять не будет достаточно удовлетворен. Например, офис-менеджер будет продолжать чувствовать *тревожность*, сообщаящую ему о необходимости пересмотреть текущий подход к ситуации до тех пор, пока он снова не обеспечит «порядок» и достигнутый контроль в офисе не позволит ему *успокоиться*. В связи с тем, что обычно Сигнальные Эмоции изменяются от момента к моменту, они обычно являются и наиболее осознаваемыми.

ВЫЯВЛЕНИЕ СИГНАЛЬНЫХ ЭМОЦИЙ

Обычно нет никакой необходимости точно определять Сигнальные Эмоции объекта моделирования. Сигнальные Эмоции предназначены для обеспечения обратной связи, сигнализирующей о необходимости либо продолжать делать то, что делаешь, или изменить поведение. У вас всегда есть какой-то определенный эмоциональный отклик, когда удовлетворяется или не удовлетворяется ваш Критерий. И пока ваша эмоциональная обратная связь будет сигнализировать необходимость продолжения действий или их изменения, это будет работать. На самом деле, зачастую вы будете обнаруживать, что если вы используете тот же Критерий, что и ваш объект моделирования, вы обычно будете реагировать теми же Сигнальными Эмоциями, что и он, или той же самой разновидностью эмоций.

Тем не менее, есть и исключения. Это происходит в тех случаях, когда вполне определенная Сигнальная Эмоция одновременно и существенна, и непривычна для вас. Или это может быть какая-то распространенная эмоция, но настолько значимая для способности, что достаточно важно это отметить. В любом случае не существует каких-либо вопросов для выявления Сигнальных Эмоций, так как объект моделирования обязательно упомянет их в своих описаниях, когда вы погружаетесь в его опыт и примеряете его Сигнальные Эмоции. И если какие-то из них сигнализируют о том, что их стоит отметить, сделайте это.

ПРИМЕРЫ

Адам: Когда мне сложно определиться с планом, который позволит всем людям по-настоящему почувствовать себя включенными, я чувствую себя *расстроенным*.

Бриджит: Вчера я работала с семилетним ребенком и, в конце концов, у нее получилось делать вычитания, и это сильно меня *порадовало!*

Клэр: Иногда я понимаю, что чувствую *глубокую озабоченность*, наподобие того, что бы вы чувствовали за кого-

то находящегося в опасности, и когда это происходит я знаю, что смотрю на до основания дефективный сайт.

У нас есть примеры Сигнальных Эмоций как от Адама, так и от Бриджит, но ни одна из них, вероятно, не является достаточно ценной для того, чтобы упомянуть о них в модели их способностей. Большинство из них почувствуют себя *расстроенными* (или что-то наподобие этой эмоции, такие как *раздражение* или *решительность*) при наличии трудностей с планированием праздника. Похожим образом и *радость* Бриджит (или, возможные, *восхищение* или *удовлетворение*) это то, что каждый из нас почувствовал бы на ее месте, если мы сосредоточены на «Движении» и работали с ребенком, у которого наметились успехи в этом направлении.

Однако может оказаться ценным добавить в описание модели Сигнальную Эмоцию Клэр. Ощущение *глубокой озабоченности* это не то, что мы обычно ожидаем в создании «Элегантности» сайта. Интенсивность этой Сигнальной Эмоции предупреждает ее о том, что она имеет дело с веб-сайтом, которому необходима более фундаментальная переработка, чем ожидалось и приводит ее к запуску Вторичной Стратегии («мы должны вернуться назад, чтобы подравнять концепцию сайта и определить, что мы хотим от сайта и перестроить все, начиная с первого принципа»).

ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ ЭМОЦИИ

Наши жизненные условия были невероятно отвратительными, хотя я никогда не чувствовала себя счастливее. Мы спали на развалившихся кроватях или на земле, прямо под звездами. Если шел дождь, то все промокали до нитки. Нашими инструментами были кирки, топоры и лопаты. Самая старая женщина среди нас, ей было около шестидесяти, припоминала истории о том, как у нее была такого же рода работа после Первой Мировой Войны в 1918. Она как-то делала так, что мы чувствовали себя счастливыми от всего малого, что имели.

«Колесо Жизни» Элизабет Кюблер-Росс

Мы все знаем о том, что сопутствующее эмоциональное состояние («настроение») определяет то, как пройдет день. Как говорится в поговорке: «Встань не с той стороны кровати и кажется, что все идет как-то не так». И когда с неохотой выходишь на улицу по пути на работу, где тебя поджидает топь из текущих бумаг, то оказываешься под серым небом с льющим из него холодным дождем. Вы погружаетесь во все эти дела и бумаги, но снова и снова чувствуете раздражение от тупых ошибок, содержащихся в них. Появляются коллеги, желающие пошутить, но вы отмахиваетесь от них. Вы смотрите на часы и расстраиваетесь, что еще так много времени до возможности сбежать от всего этого на обед. И так все и продолжается...

И так до следующего дня, когда вы встаете с «правильной» стороны кровати. Снова серо и дождливо, но вас радует запах этого утра, и вы думаете, что дождь — это просто здорово для весенних цветов. На работе гора бумаг — это вызов, который вы с энтузиазмом принимаете. В бумагах ровно такое же количество ошибок, как и вчера, но сегодня вы гордитесь обнаружением и исправлением каждой из них. Ваши коллеги шутят, и вы весело смеетесь и выгоняете их, чтобы успеть завершить работу до обеда.

Как показывает этот пример, в отличие от мимолетных Сигнальных Эмоций, эмоции также могут присутствовать

фоном для нашего опыта, в целом оказывая влияние на наши реакции и практически на все. Мы называем эти постоянные и всепроникающие эмоциональные состояния «Поддерживающими Эмоциями».

Поддерживающая Эмоция — это *фоновое состояние, которое поддерживает человека в активном проявлении Способности.*

В отличие от Сигнальных Эмоций Поддерживающие Эмоции не обеспечивают нас обратной связью о том, удовлетворяется или нет Критерий. Вместо этого Поддерживающие Эмоции устанавливают эмоциональное фоновое состояние, которое поддерживает продолжение действие по достижению Критерия и использование Стратегий, составляющих Способность.

Можно думать о Поддерживающих Эмоциях как о способе поддержания структурных различий, значимых для определенного контекста. Или можно сказать, что Поддерживающие Эмоции скрепляют и удерживают *в теле* по меньшей мере некоторые существенные фокусы внимания и взаимосвязи, которые задействованы в убеждениях и стратегиях Способности. В результате это дает большую конгруэнтность в мыслях и действиях, также как и делает более легким распространение действия убеждений и стратегий Способности.

Три примера:

1. Один наш знакомый чрезвычайно увлечен разгадыванием кроссвордов, ощущая это как вызов, когда занимается этим. Ощущение вызова порождает ощущение того, что это нечто, что он хочет и может преодолеть, даже если это будет трудным. Ощущение вызова удерживает для него привлекательность решения задачи, даже если он обнаруживает, что читает последнюю подсказку и все еще не заполнил ни один из квадратов! Неудивительно, если он приступает к слишком легкому кроссворду, лишаяющего его ощущения вызова, он через некоторое время откладывает его в сторону.

2. Другая знакомая часто занимает ведущие позиции в своей компании. Когда она находится в этом контексте, ее Поддерживающая Эмоция — это ощущение *ответственности*. Чувствуя ответственность, она определяет те вещи, которые должны быть сделаны, которые она способна реализовать и

которые именно она и должна реализовать. И она старательно работает вместе с группой, которая допускает множество оплошностей в своих действиях (некоторые скажут, что слишком много), она никогда не перекладывает задачи на команду и быстро признает свои упущения, когда она промахивается¹.

3. Наш коллега является мастером нахождения нужной информации. Он умный, смелый и непреклонный в достижении этого и почти всегда успешный. Когда он прокладывает себе путь, разбирая большое количество информации, его Поддерживающей Эмоцией является *приятное предвкушение*, эффектом которого является сохранение надежды на то, что он неумолимо продвигается вперед в направлении чего-то удовлетворяющего. Таким образом, несмотря на блуждание по лабиринтам и столкновение с множеством запертых дверей он настойчиво продолжает поиск, полный приятного предвкушения по поводу того, что будет найдено за углом.

Фоновое присутствие Поддерживающей Эмоции означает, что она зачастую не осознается объектом моделирования. Когда вы только надеваете носки, очень легко заметить ощущение, охватывающее ступню и стягивающее икры. Но через некоторое время вы больше не отмечаете присутствие носков на своих ногах, если только они не сбиваются к лодыжке. Единственное, что привлекает наше внимание, — это изменение. (Как мы отметили ранее, эмоции, которые мы обычно замечаем, являются часто сменяющиеся Сигнальные Эмоции). Когда дело доходит до моделирования, это означает, что Поддерживающие Эмоции могут быть не настолько очевидны или так же определены по словам как элементы нашего опыта.

Ассоциация с моделью, погружение в нее, является способом проверить действительно ли эмоция, о которой говорит

¹ Каждый бы согласился, «конечно, она ответственна за команду — она менеджер». Но это ожидания от ее роли. Любой человек на ее месте был бы ответственным за результаты команды. Однако не каждый будет *чувствовать* ответственность, вместо этого, например, ощущая *целестремленность* или *заботу* или *драйв*, каждое из этих ощущений сильно повлияют на то, каким образом человек будет реализовывать свою ответственность в качестве лидера команды.

ваш объект моделирования, является Поддерживающей Эмоцией. Если вы обнаруживаете, что эмоцию необходимо периодически подкреплять, для того чтобы сохранить ее присутствие в опыте, то, вполне вероятно, она не является поддерживающей в данном случае. Также Поддерживающая Эмоция сохраняет свое присутствие вне зависимости от того, удовлетворен, не удовлетворен или нарушается Критерий или превосходит ожидания.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ВЫЯВЛЕНИЯ ПОДДЕРЖИВАЮЩЕЙ ЭМОЦИИ

На фоне какого вашего ощущения вы действуете, когда вовлечены в проявление [Способность]?

— или —

Когда вы [Способность], то какая эмоция присутствует в фоновом режиме в вашем опыте, помогающая вам проявлять [Способность]?

ПРИМЕРЫ

В: Какое ощущение на фоне происходящего позволяет вам оставаться вовлеченным в планирование праздника?

Адам: На протяжении всего процесса, также как и тогда, когда все уже происходит. Я вижу, насколько здорово это будет. И я чувствую *эмоциональный подъем* по поводу того, каким может оказаться празднование.

В: Когда вы проявляете терпение в работе с ребенком, какая эмоция постоянно присутствует на фоне этого опыта и помогает вам это делать?

Бриджит: *Любовь*. Я просто *люблю* этого ребенка постоянно все это время.

В: Когда вы создаете дизайн для сайта, какая эмоция постоянно присутствует на фоне этой деятельности и поддерживает вас в этом?

Клэр: Это ощущение, что «я так или иначе сделаю это», понимаете? Это вызов, я чувствую *вызов*.

Как только вы ассоциируетесь с контекстом этих трех способностей, важность Поддерживающих Эмоций в проявлении Способности становится очевидной. Когда мы ощущаем «эмоциональный подъем», мы *увлеченно* ожидаем того, что произойдет. Что может быть лучше для планирования праздника? Когда мы чувствуем «любовь», мы *ощущаем связь и принимаем* другого человека таким, каким он есть, отличная поддержка для умения проявлять терпение с детьми. И когда мы чувствуем «вызов», мы *решительны* в том, чтобы преодолеть любые сложности, полезная эмоция, когда отвратительный интерфейс сайта должен быть преобразован в элегантный дизайн.

Полезным способом обнаружить является или нет определенная эмоция Поддерживающей Эмоцией для вашего объекта моделирования, является вопрос о том, может ли он продолжать проявлять Способность *при отсутствии этой эмоции*. Если он может конгруэнтно проявлять способность (то есть, не просто демонстрировать механические действия), даже если он уже не ощущает этой эмоции, тогда это определено не является Поддерживающей Эмоцией (вероятно, вместо этого, это — Сигнальная Эмоция). Однако, если в случае «удаление» эмоция также исчезает и конгруэнтное проявление способности, тогда это эмоция является, по всей вероятности, Поддерживающей Эмоцией.

«БЫТЬ УВЛЕЧЕННЫМ» — ВЫЯВЛЯЯ ПОДДЕРЖИВАЮЩУЮ ЭМОЦИЮ

Дэвид: Когда вы ощущаете увлеченность (*увлечены* вашими лошадьми, вашим мужем, вашими клиентами), какие у вас *ощущения*, то есть, какой тип эмоции, всегда находящейся где-то на фоне всего этого, что помогает вам оставаться быть увлеченной этим опытом?

Кендалл: *Моей первой мыслью было «эмоциональный подъем»*. И, кстати, когда вы сказали «клиенты», что касается моего бизнеса, это также продукты, которые я создаю. И я чувствую такое же увлечение этим, как и в случае работы с людьми. И это создает внутри меня сильное

волнительное удовлетворение от тех продуктов, которые я создаю, волнительное удовлетворение, потому что они помогают людям. Люди считают их очень полезными. Они присылают мне электронные письма и звонят, и говорят мне, поэтому хочется работать еще больше.

Дэвид: Так вы ощущаете эмоциональный подъем?

Кендалл: **Да и «восхищение». Настоящее восхищение.**

Дэвид: Это то, что меня удивляло, если вы помните, когда мы первый раз говорили, чуть ранее.

Кендалл: **Да, я помню. И слово «восхищение» доходит до меня так часто... и до ушей. Но когда вы задали вопрос, первое слово было эмоциональный подъем и затем второе «восхищение».**

Дэвид: Перекликаются ли они как-то друг с другом? Похоже ли на то, что они оба присутствует одновременно?

Кендалл: Это как то, что я чувствую подъем и восхищение собой за то, что могу себя так превосходно чувствовать! Я признательна за то, что у меня столько удовольствия в жизни.

Дэвид: Я вижу.

Кендалл: **Я признательна за это [указывает на «эмоциональный подъем» на флип-чарте].**

Дэвид: За это?

Кендалл: **И что позволяет чувствовать себя еще лучше [описывает круг между «подъемом» и «восхищением» и смеется] тут небольшой цикл между всем этим.**

Дэвид: Да, теперь понятно!

Ощущение «волнительное удовлетворение» — это Сигнальная Эмоция. В отличие от «эмоционального подъема», который его предваряет. «Волнительное удовлетворение» — это настоящее удовольствие от того, что *происходит* и что *только что произошло*. «Волнительное удовлетворение» — это то, что она ощущает в ответ на факт того, что то, что она сделала, ценится ее клиентами.

У Кендалл есть две Поддерживающие Эмоции: «эмоциональный подъем» и «восхищение», которые более или менее

постоянно поддерживают и друг друга на фоне ее действий. Ощущение «эмоционального подъема» позволяет ей ожидать чего-то замечательного (как она часто говорила на протяжении выявления модели, что «если вы ищете что-то, то вы это найдете»). И так как она ищет «маленькие» вещи (детали), она легко их находит и большую часть времени чувствует признательность и восхищение, которые вызывают у нее эмоциональный подъем.

ВНЕШНЕЕ ПОВЕДЕНИЕ

Душа может обладать пламенным сердцем, но никто никогда не приходит погреться у него.

Винсент Ван Гог

Наше поведение настолько очевидно для нас, мы так часто обращаем на него внимание и говорим о нем, что порой не считаем его уровнем достойным рассмотрения. И с другой стороны, в терминах внешнего мира, наши мысли и чувства ничего не означают, однако наше поведение определяет все. Единственный способ, с помощью которого внешний мир может узнать о мнениях, открытиях, идеях, видениях и ощущениях, взбалтываемых внутри вас огромным миром вашего опыта, — это выражение их через то, что вы делаете, через то, что вы говорите и как вы говорите. Именно *через* свое поведение вы оказываете влияние на мир, и только посредством него окружающий мир узнает о вас. Ваше *внешнее* поведение — это интерфейс между вами и миром вокруг вас.

Внешнее Поведение включает таковое от совсем очевидного, как хождение по кругу в комнате, вплоть до такого незаметного, как легкий наклон вперед. Оно может быть простым, как подъем брови, или сложным, как объяснение кому-либо его перспектив. Разговор также является Внешним Поведением. Если вы говорите кому-то: «Я хочу сказать свое мнение по этому вопросу» — это совсем другое поведение, чем если бы вы сказали: «Сейчас я объясню тебе как на самом деле». Даже тональность, в которой произносятся те или иные слова, также является Внешним Поведением. Фраза «Сейчас я объясню тебе как на самом деле» произносимая *резко* и с *затинками* это совсем другое поведенческое выражение, чем те же самые слова, произнесенные *медленным* и *звучным* голосом. Внешнее Поведение, таким образом, включает все, что мы делаем вове: все, что можно увидеть или услышать кому-то еще. При моделировании мы интересуемся не всем поведением, а толь-

ко тем, которое является *необходимым* для проявления определенной Способности.

Внешнее Поведение — это движения, выражения лица, вербализации и тональности голоса, которые являются значимыми для проявления способности.

В связи с тем, что Внешнее Поведение является интерфейсом, поэтому мы сфокусировали моделирование именно на нем. В конце концов, мы заинтересованы в проявлении поведения нашего объекта моделирования. Это то, где происходит действие и эти действия делают возможным результаты, которые мы желаем получить, приобретая его способность.

Тем не менее, есть три хорошие причины в первую очередь фокусироваться на убеждениях, стратегиях и эмоциях нашего объекта моделирования:

1. ДОСТУП. Для большинства способностей людей простая мимикрия Внешнего Поведения не предоставляет достаточного доступа к *существенным* внутренним процессам. Способность к прощению, отладка компьютерных программ, или способность восхищаться современным искусством — все это является примерами способностей, для которых паттерны убеждения и мышления являются существенной составляющей. (Протягивание рук в сторону кого-либо, кто чем-то провинился перед вами, обязательно создаст уровень эмпатии, достаточный для действительного прощения этого человека, но ощущение эмпатии с большей вероятностью сделают легкими и естественными взаимные объятия.)

2. УСТОЙЧИВОСТЬ. Опыт является целостным. Поведение никогда не проявляется вопреки мыслям, мысли вопреки ощущениям, а ощущения вопреки убеждениям. Динамика, комбинирующая все эти элементы опыта, является способностью. Если способность должна быть устойчивой, то есть мы можем быть уверены в ее эффективном действии, то должна присутствовать внутренняя структура опыта, которая поддерживает и *естественным образом* проявляет необходимое Внешнее Поведение.

3. ГЛУБИНА. Если вы пытаетесь проявлять способность исключительно через использование Внешнего Поведения, вы превращаетесь в робота, и ваша способность хрупка, зависит от непредвиденных обстоятельств и очень ненадежна. В связи с непредсказуемостью настоящей жизни, действительная компетентность демонстрируется только тогда, когда человек может продолжать проявление способности в соответствии с требованиями и условиями ситуации. Подобная гибкость реакции происходит из структуры внутренних процессов, которые порождают Внешнее Поведение объекта моделирования, по мере того как он реагирует на обстоятельства текущего момента.

Убеждения, Стратегии и Эмоции формируют восприятие, намерения и состояния, которые естественным образом порождают Внешнее Поведение, необходимое для выражения этого восприятия, намерений и состояний. Например, если вы убеждены, что важно, чтобы вокруг был «порядок», то вы будете раскладывать все вещи по своим местам. Если при осуществлении выбора ваше мышление включает «получение прямых ответов на вопросы», вы естественным образом станете задавать вопросы при встрече с необходимостью выбора. Если вы чувствуете «любовь» в отношении кого-то, выражение вашего лица будет расслабленным, а тональности и прикосновения будут мягкими. В связи с тем, что большая часть Внешнего Поведения — это естественный результат внутренних процессов, нет никакой необходимости каталогизировать все поведение объекта моделирования для того, чтобы гарантировать его наличие, когда вы сами будете использовать его модель.

Но могут присутствовать важные паттерны Внешнего Поведения, проявление которых не учитывается автоматически. Плотник, делающий выдох при движении рубанком по дереву; учитель, который широко раскрывает руки и наклоняет голову вперед, когда просит студентов успокоиться; переговорщик, чей голос становится глубоким и ровным при разговоре о недовольстве «другой стороны», — все это примеры отличительного Внешнего Поведения, которое мы не можем автоматически про-

являть самостоятельно, если бы нам об этом не сказали. Это то Внешнее Поведение, которое мы точно хотим включить в нашу модель, и которое мы не можем естественным образом порождать, исключительно воспроизводя структуру внутренних процессов нашего объекта моделирования.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ВЫЯВЛЕНИЯ ВНЕШНЕГО ПОВЕДЕНИЯ

Наилучшим способом определения значимых паттернов Внешнего Поведения является наблюдение за объектом моделирования в действии, проявляющим способность. Как мы обсуждали в главе о процессах, чрезвычайно важно увидеть ваш объект моделирования в действии, проявляющим свою способность с вами или кем-либо еще. В этом случае вы можете напрямую увидеть поведение, услышать тональности голоса, которые он использует и которые обычно не осознает.

В процессе выявления вы можете задать следующие вопросы:

Что вы делаете вовне — в вашем поведении — что является существенным в проявлении [Способность]?

ПРИМЕРЫ

В: Что вы делаете вовне — в вашем поведении, — что является существенным для планирования успешного празднования?

Адам: Я не могу подумать о чем-то конкретном. (Наблюдая за ним, планирующим событие, тем не менее, мы наблюдали, что каждый раз перед тем, как представить себя на месте участника, он *делает глубокий вдох и опускает плечи.*)

В: Что вы делаете вовне — в вашем поведении — что является существенным для того, чтобы проявлять терпение при работе с ребенком, который обучается?

Бриджит: *Я никогда не сажусь выше или ниже ребенка, всегда держусь на том же уровне, что и он. И я говорю с ним прямо, как будто бы он умный и взрослый, даже если я пользуюсь упрощенными словами.*

В: Что вы делаете вовне — в вашем поведении — что является существенным для того, чтобы создать элегантный и легкий для использования дизайн?

Клэр: Я смотрю на экран и двигаю мышкой, нажимаю кнопки и ссылки, конечно. Но я не думаю, что все это является тем, что вы называете «существенным». О, я еще иногда рычу от отвращения!

Бриджит достаточно осознана в отношении значимых элементов собственного поведения и может прямо его описать. Клэр также осознает собственное поведение и может описать его, но мы не можем назвать это поведение Внешним Поведением, потому что «смотреть на экран, двигать мышкой и так далее» — это поведение, которое бы воспроизводил любой человек, вовлеченный в этот контекст. Контрастом этому является «рычание от отвращения» — это не то, что большая часть людей делала бы в этом контексте. Но является ли это относящимся к проявлению способности к созданию элегантного и легкого в использовании дизайна веб-сайта? Если нет, то мы это просто не учитываем.

В отличие от Бриджит, Адам не может назвать ни одно из проявлений собственного внешнего поведения как существенного для способности. Но когда мы наблюдали его в действии, мы обратили внимание, что он воспроизводит некоторые отличительные особенности, подходящие для того, чтобы назвать их Внешним Поведением. Он делает глубокий вдох и опускает плечи всякий раз, когда начинает планирование празднования. Когда мы попробовали воспроизвести то же самое Внешнее Поведение, мы отметили, что это помогает нам «прочистить» собственное восприятие, так что мы можем более точно представлять опыт возможных участников праздника. Когда мы обратили на это внимание Адама, это позволило ему осознать собственный опыт, и он подтвердил, что глубокий вдох и опускание плеч тоже оказывает на него именно этот эффект.

«БЫТЬ УВЛЕЧЕННЫМ» — ВЫЯВЛЯЯ ВНЕШНЕЕ ПОВЕДЕНИЕ

Дэвид: Когда вы увлечены чем-то — будучи увлеченной — что вы делаете вовне, что вы делаете во внешнем поведении? Что вы делаете такого, что могли бы заметить или слышать окружающие, что является *значимым* для увлеченности?

Кендалл: Я знаю, что они слышат *энергию в моем голосе*, потому что многие отмечали это.

Дэвид: Делаете ли вы что-то в своем внешнем поведении для этого?

Кендалл: *Да, на самом деле, я делаю нечто. Я* имею в виду мой бизнес. Так что я не просто думаю о том, чтобы работать в своем бизнесе. *Я думаю об этом и затем я перевожу мысли в действия. Я действительно их осуществляю.* Понимаете, я могу думать о том, чтобы изучать фотографию и самостоятельно фотографировать. Я не увлечена этим. Я не воплощаю мысли об этом в действия, потому что это не притягивает меня. Так что с уровня большой картинки, *я на самом деле воплощаю мысли в действительность. Я предпринимаю действия. И этих действий может быть множество — это всевозможные виды активности, но физически я предпринимаю действие, беру телефон или посылаю электронное письмо или создаю часть тренинга.*

Дэвид: Или говорите кому-либо, что только что заметили что-то у него, чем восхищаетесь.

Кендалл: *Да, говорю им. Абсолютно верно... И, на самом деле, я физически очень сильно фокусируюсь на том, чтобы продемонстрировать это восхищение.* Меня всегда знали как человека, который ценит, и я всегда буду ценить трудные ситуации. Есть люди, которые вкладывают все свое сердце в те трудности, с которыми сталкиваются, и я восхищаюсь этим. И я говорю им: «Это действительно трудно, я восхищаюсь вашим желанием разрешить эту ситуа-

цию». И бывали случаи, когда я клала трубку и потом перезванивала, будь это член семьи или друг или клиент, перезванивала и говорила: «Понимаете, я просто хотела вам это сказать». *И это очень важно — воплощать свои мысли в действия, потому что я думаю большинство просто бы сказало: «О, да! Я пытался сделать это. Я бы не смог спать ночью. Я пробую сделать это и просто не получается».* Так что люди говорят о действиях, они говорят о конкретных физических шагах и об их результатах. Они отмечают мои действия и работу. Все мои соседи отмечают, что я работаю пять или шесть дней в неделю. Чтобы это ни было, залы, бронированные через интернет, или что-то еще, я предпринимаю действия. Это то, что видят люди. *И они слышат мой голос, его энергию.* Они всегда говорят: «Кендалл, вы с таким энтузиазмом делаете это!» И я отвечаю, что люблю то, что я делаю.

[ИЗ ВЫЯВЛЕНИЯ ДОКАЗАТЕЛЬСТВА КРИТЕРИЯ]

Кендалл: Это в большей степени ощущения, на самом деле и я чувствую внутри некоторую наполненность снизу вверх, в верхней части тела... *И у меня есть ощущения движения вперед. Я не знаю, могла бы я действительно восхищаться чем-то, если бы сутулилась и отклонялась назад. Я не могу себя представить делающей это.*

[ИЗ ВЫЯВЛЕНИЯ СТРАТЕГИИ]

Кендалл: *Я сижу, наклоняясь вперед. Но эта посадка с наклоном вперед, так что я не отклоняюсь назад, и возможно в моем теле есть некоторое количество некоего тонуса готовности.*

Способность Кендалл быть увлеченной тем, что она делает, выстроена вокруг ее настроя на восхищение. Как она отмечает выше, люди могут восхищаться чем-то, никак это не выражая в своем поведении. Кендалл делает все, чтобы ее восхищение выразалось в поведении: «Я физически очень сильно фокусируюсь на том, чтобы продемонстрировать это восхище-

ние». Так как все три контекста, в которых она проявляет умение быть увлеченной, включают других людей (ее лошадь, Джагги, безусловно, является личностью для нее), ее поведение естественно включает сообщение им о том, чем она восхищается в них.

Выражение восхищения является примером более (и существенным) более общего Внешнего Поведения. «Я на самом деле воплощаю мысли в действительность. Я предпринимаю действия». Для Кендалл быть увлеченной чем-либо означает обращение ее мыслей (относительно того, чем она увлечена) в действия. Легко понять насколько это поведение является существенным для способности. По мере того как вы выражаете собственное восхищение чем-то, ваш опыт изменяется, вы все больше и больше *привлекаете* то, чем вы восхищаетесь. Чувство отделенности растворяется и внезапно вы оказывается связаны с этим. Этот настрой на «привлечение» является существенной частью способности быть увлеченным чем-то.

Первый ответ Кендалл по поводу ее Внешнего Поведения отмечает наличие «энергии в голосе». Даже несмотря на то, что это явно является характерной особенностью поведения, мы не помещаем это в модель как Внешнее Поведение, потому что это то, что естественно проявляет себя в поведении любого, кто увлечен своим делом. Ее наклон вперед и удержание тела в тонусе готовности (описанное на протяжении выявления) также может являться поведением, которое естественным образом проявляет себя в этом случае. Однако, в связи с тем, что влияние этого на наш опыт достаточно значимо и потому что Кендалл использует оба этих поведения как признак того, что она не уделяет внимание и делает для того, чтобы уделять внимание, мы посчитали значимым явно включить «наклон вперед» и «тонус готовности» в модель.

СПОСОБСТВУЮЩИЕ ФАКТОРЫ

Когда мы определяем способность, которую хотим моделировать, мы устанавливаем определенные рамки в мире опыта объекта моделирования. Это является необходимым, если мы не хотим потеряться в слоеной сложности человеческого опыта. Обводя границы, мы стараемся ограничиться теми элементами опыта, которые являются значимыми для способности объекта моделирования. Это не означает, что все непопадающее в «ограждение» является неподходящим или бесполезным. Некоторые из этих других способностей, компетенций, информации, инструментов или условий окружения могут давать значимый вклад в проявление способности. Все это мы называем Способствующими Факторами.

Способствующие Факторы — это способности, необходимые предпосылки, компетенции, условия и соображения за пределами Матрицы, которые оказывают значимую поддержку проявлению Способности.

Способствующие Факторы делают значимый вклад в эффективное проявление способности, и они являются «внешними» для Матрицы. Они необязательно являются частями структуры способности самой по себе. Например, предположим, что человек, который умеет хорошо готовиться к экзаменам, отмечает, что большое количество отдыха делает подготовку легче и даже более эффективной. Когда мы исследуем другие примеры его подготовки к тестам, мы обнаруживаем, что большое количество отдыха не является существенным аспектом того, как он в действительности готовится к экзамену. Он обнаружил, что отдых может способствовать результату подготовки к тесту, но не определяет результат. Для него, таким образом, отдых — это Способствующий Фактор. (Если бы вместо этого мы обнаружили, что «большое количество отдыха» является необходимым элементом во всех

примерах подготовки к тестам, это бы проявилось внутри Матрицы в какой-либо форме.)

Практически все может относиться к Способствующим Факторам:

— **Информация:** вы можете встроить себе модель мастера ремесленника по дизайну мебели, но знание характеристик прочности и отделки каждого из различных видов дерева может значительно поспособствовать вашей дизайнерской работе.

— **Другие способности:** способность создавать интересные вымышленные персонажи может быть усилена благодаря умению проявлять эмпатию к другим людям.

— **Объекты и окружение:** некоторые переговорщики, специализирующиеся на разрешении проблемных конфликтов, находят полезным проводить переговоры в окружении, которое подчеркивает ощущение их силы, так что они уделяют внимание наличию большого стола, изысканных ручек, своих фотографий со знаменитостями и так далее.

Если Способствующий Фактор сам по себе является способностью (например, «умение проявлять эмпатию»), тогда она также может быть смоделирована и добавлена к репертуару (если у вас она еще отсутствует), делая вас еще более эффективным в проявлении первичной способности, в которой вы заинтересованы.

ВЫЯВЛЕНИЕ СПОСОБСТВУЮЩИХ ФАКТОРОВ

Способствующие Факторы охватывают нечто, находящееся за пределами Матрицы, и привносят значительную добавку к эффективности проявления способности. Конечно, все «за пределами Матрицы» — это все, кроме Матрицы. Таким образом мы не используем какой-либо специальный вопрос для выявления Способствующих Факторов, так как такой вопрос может утопить нас в океане возможностей. Вместо это-

го, как и в случае с Поддерживающими Убеждениями и Сигнальными Эмоциями, мы отмечаем Способствующие Факторы по ходу выявления модели.

ПРИМЕРЫ

Адам: *Правда то, что я много читаю: статьи в журналах, книги, газетные статьи о том, что происходит в обществе, о следующих поколениях, в чем их особенности мышления, способов взаимодействия и так далее.* Вы должны быть в курсе всего.

Бриджит: *У меня есть отдельная комната для работы с детьми. И вот в ней, все по их мерке, не детское, просто по их уровню.*

Клэр: *Я провожу много времени, просто путешествуя по сети.* В большинстве своем это раздражающе выглядит, но порой вы можете там найти маленькие кусочки, которые просто великолепны, ценны, крадете идею. Вы должны поддерживать внимание к тому, что происходит вокруг.

В каждом из этих случаев мы могли бы задействовать Матрицу объекта моделирования без Способствующих Факторов. Но легко представить себе насколько может возрасти наша эффективность, если мы будем использовать их: если мы продолжим отслеживать, что происходит в различных частях общества, наша способность представлять себя на месте участников будет свободна от ловушки нашего соответствия какой-либо эпохе развития общества. Если бы у нас была комната, как у Бриджит, это могло бы уменьшить некоторые барьеры для комфорта и взаимного доверия. Путешествуя по сети, как в случае с Клэр, мы могли бы быть уверены, что элегантные решения, которые мы создаем для сайта, являются современными, чем-то значимым в быстро меняющемся мире интернета.

«БЫТЬ УВЛЕЧЕННЫМ» ОТМЕЧАЕМ СПОСОБСТВУЮЩИЕ ФАКТОРЫ

Дэвид: Есть ли что-нибудь, о чем я не спросил, но должен бы спросить?

Кендалл: Не спрашивали меня о... Я думаю одна вещь, которую я немного упомянула про себя сегодня, для меня это очень важно — *я не желаю жить без страстного увлечения в своей жизни. Это не хорошо* [смеется]. И также было время в моей жизни, когда я погружалась в такое или когда этого было недостаточно. Я не могу этого долго выносить. И я не о том, что я будто бы была вынуждена искать что-то искусственно, чем я могла бы быть увлечена, но я, на самом-то деле, становилась увлечена тем, чтобы найти свое увлечение. Я искала это с той же энергией. Я думаю, что это действительно важно, иметь высокий уровень критериев по отношению к себе и оставаться на нем.

Дэвид: Сейчас вы сказали что-то очень интересное, в чем я хотел бы разобраться: «Я не желаю жить без страстного увлечения в своей жизни».

Кендалл: Факт.

Дэвид: И таким образом вы, как я это понимаю, вы начали искать что-то, что могло бы вас увлечь?

Кендалл: Я искала вещи в собственной жизни, которые крали эту энергию или высасывали ее, и избавлялась от этих лишних вещей.

Нежелание Кендалл жить без страстного увлечения в собственной жизни является, очевидно, значимым в ее способности быть увлеченной. Как она отмечает, она намеревается быть увлеченной чем-то, даже если это увлеченность по поводу поиска увлекательного в жизни. Также ясно, эта определенность иметь увлечение не является необходимой, чтобы быть по-настоящему увлеченной. То есть, человеку нет необходимости искать увлечения для того, чтобы быть увлеченным чем-то.

Но «не желаю жить без страстной увлеченности» привносит интенсивности к умению быть увлеченным. Это также создает дополнительную защиту для этой способности. Как говорит Кендалл: «Я искала вещи в собственной жизни, которые крали эту энергию или высасывали ее, и избавлялась от этих лишних вещей». По этим причинам нам кажется ценным включить «я не желаю жить без страстной увлеченности в своей жизни» в модель, в качестве Способствующего Фактора.

СОЗДАНИЕ ИСХОДНОЙ МАТРИЦЫ

С этого момента вы больше не вовлечены напрямую в общение с объектом моделирования и в сложности процесса выявления. Сейчас время остаться «один на один» с элементами опыта, которые вы для себя открыли, и создать исходную Матрицу. Создание исходной Матрицы означает, что вы находитесь на стадии проверки, что вы заполняете элементы Матрицы теми предложениями и фразами, которые *работают* на проявление способности.

Конечно, большая часть Матрицы может быть уже заполнена. Поскольку вы ассоциировались с опытом объекта моделирования и пробовали различные элементы Матрицы по мере того, как собирали информацию и уже записали большую часть относящегося к способности. И если вы похожи на нас, то большая часть информации у вас до сих пор хранится в виде кучи заметок и записок со схемами, соединенными стрелками. К тому же, у вас могут оставаться свежие и сильные впечатления от прошедшего опыта работы с объектом моделирования, которые еще не были зафиксированы на бумаге.

Создание исходной Матрицы также включает, что все элементы опыта рассортированы по правильным ячейкам. Тщательность в отношении того, куда помещается та или иная информация важна, потому что то, куда вы помещаете их, говорит нам о той роли, которую играет этот элемент в нашем опыте, и каким образом он системно связан с другими элементами. Например, предположим, что при моделировании бизнес-менеджера важным для него является «связь с людьми» и «успешность». Что из этого является Критерием и что Первичным Мотиватором? То есть, каким образом эти два понятия связаны вместе в опыте этого человека? «Связь с людьми *приводит* к успеху» порождает набор выборов и поведения, который значительно отличается от порождаемых фразой «успех приводит к связи с людьми».

Вы создаете исходную Матрицу в той же самой последовательности, что и проводили моделирование. То есть, вы проверяете значимость каждого элемента описания, который у вас есть, примеряя его к своему опыту и представляющим себя проявляющим способность. Когда вы делаете это, как именно этот определенный элемент информации влияет на ваш опыт? Возвращаясь к примеру с менеджером, когда вы пробуете его способность к управлению людьми, имея «успех» в качестве Критерия, вы обнаружите, что это не срабатывает. «Связь с людьми» однако работает в качестве Критерия и кажется, что «успех» является мотивирующей целью при установлении связи с людьми.

Сейчас также хороший момент, чтобы напомнить, что элементы описания «несут» структуры опыта. Это означает, что нам следует быть осторожными в словах, которые мы используем в Матрице. Потому что нашей целью является создание исходной Матрицы, как можно более точно охватывающей описание паттернов опыта объекта моделирования. Мы хотим быть уверены, что используем именно его описания, те же самые слова и фразы, которые для него являются выражением структуры его собственного опыта.

На следующей странице вы найдете исходную Матрицу для способности Кендалл быть увлеченной тем, чем она занимается. Мы будем использовать ее Матрицу как пример для рассуждений, которые имеют место на этом этапе формирования модели. Что дает нам возможность приблизиться к тому образу мышления, которым мы действительно пользуемся, когда сами проходим через процесс создания исходной Матрицы.

«Быть Увлеченным» — Исходная Матрица

ШАБЛОН УБЕЖДЕНИЯ

КРИТЕРИЙ

В процессе выявления нашего Шаблона Убеждения для Кендалл мы имели «Искреннее Восхищение» в качестве Критерия. Некоторые критерии представляют собой конечный

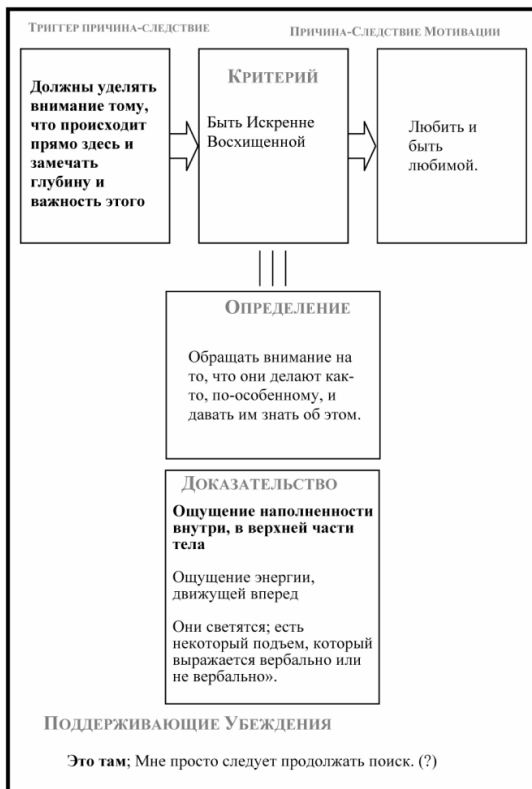
пункт назначения, например, когда вы ищете ресторан с «приятной атмосферой», как только вы обнаружили подобный ресторан, вы завершили и с критерием «приятная атмосфера». Другие критерии действуют как постоянные оценки, соответствовать которым мы все время стараемся. Критерий Кендалл как раз относится к этому типу. Она никогда не перестает восхищаться, и когда вовлечена в помощь другому человеку, и когда катается на лошади или проводит время с мужем, это постоянно является фокусом для ее внимания. Таким образом, формулировка «Быть Искренне Восхищенной» более корректно соответствует типу ее Критерия. (На самом деле, пересматривая процесс выявления, мы обнаружили, что она всегда упоминала собственный критерий именно как «Быть Искренне Восхищенной».)

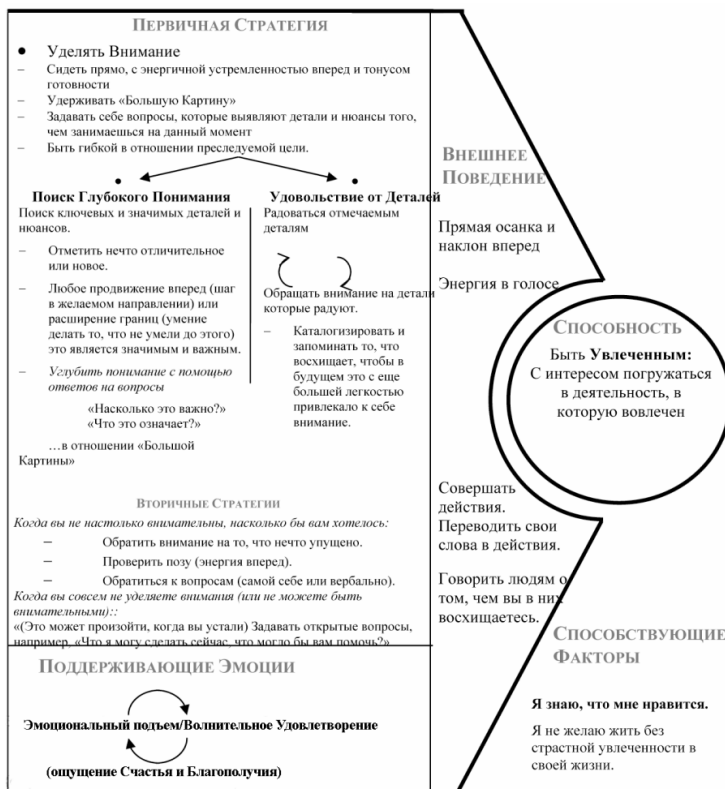
ОПРЕДЕЛЕНИЕ КРИТЕРИЯ

Очень часто первая версия Определения Критерия в процессе выявления включает детали, специфичные для «базового» примера объекта моделирования. Выявление Определения для Критерия Кендалл «Быть Искренне Восхищенной» (*«быть внимательной к конкретным вещам, которые другие делают как-то, по-особенному, и сообщать им об этом»*) было получено на основе «базового» примера умения быть увлеченной в контексте ее работы. В этом контексте она обнаружила, что «отмечает детали» и «говорит им [клиентам]», что она заметила.

Первая версия Определения естественным образом установила рамки для нашего мышления, когда мы сверялись с двумя другими примерами умения быть увлеченной (верховая езда и взаимоотношения с мужем). В результате, в процессе выявления, мы обнаружили, что это определение также соответствует и этим примерам. Но позже, после выявления, мы вновь обратились к двум примерам, относительно верховой езды и ее взаимоотношений с мужем, и обнаружили две вещи. Первое, во всех трех контекстах она отмечает что-то «особенное», что делают другие и это зачастую находится при поиске деталей, но «детали» сами по себе не покрывают весь диапазон того, на что она обращает внимание. Второе, говорить всем

ИСХОДНАЯ МАТРИЦА КЕНДАЛЛ





о том, что она отметила, это только один из способов, которым она доносит до других (клиенты, ее лошадь, муж, она сама) то, что она отметила. Таким образом, для того чтобы Определение Критерия на самом деле соответствовало всему диапазону ее опыта, необходимо его несколько расширить до формулировки **«даю им знать об этом»**.

Мы также изменили «быть внимательной» на «обращать внимание» для отражения временной длительности приложения Критерия. В связи с тем, что Критерий — это метка для опыта, описываемого в Определении Критерия (две стороны одной эмпирической монеты), поэтому они будут соответствовать друг другу. Таким образом, записываем Определение Критерия, как **«обращать внимание на то, что они делают что-то особенное, и давать им знать об этом»**.

ДОКАЗАТЕЛЬСТВО КРИТЕРИЯ

Первоначально мы записали, что она *«чувствует внутри некоторую наполненность снизу вверх, в верхней части тела»*. Это выглядит немного двусмысленно для нас, когда мы постарались примерить это на себя, так как ощущение «наполненности снизу вверх» может привести к ощущению «переполненности» и так далее. Кендалл на самом деле сказала с самого начала: *«Я чувствую наполненность внутри»*. Это работает гораздо лучше. Когда мы говорим: *«Я чувствую наполненность внутри»*, то нам понятно, что мы не имеем в виду еду, например, но исключительно эмоциональное состояние. Так что этот элемент Доказательства Критерия превращается в **«ощущение наполненности внутри, в верхней части тела»**.

«Наклон вперед» был второй частью Доказательства Критерия. Но когда мы заново прослушали описание Кендалл, как она узнает, что искренне восхищается, мы обнаружили более поведенческое описание Доказательства:

«...и у меня есть ощущение, что я наклоняюсь вперед — я не знаю, могла бы я действительно восхищаться чем-то, если бы сутулилась и отклонялась назад... Я не могу себе представить такое. Так что это ощущается как энергия,

движущая вперед, и мое тело чувствует наполняющие меня снизу вверх ощущения».

Когда мы примеривали на себя ее способность, стало понятно, что «наклон веред» — это обычное поведенческое выражение переживания ощущения «энергии, движущей вперед». Но нам показалось, что «ощущение энергии, движущей вперед» — вот что является важным. Каким бы внешним поведенческим способом это себя не выражало, переживание такого рода ощущения в действительности как раз и означает для Кендалл «я искренне восхищаюсь». Так что мы изменили эту часть Доказательства на *«ощущение энергии, движущей вперед»*.

«Они «светятся»; в них появляется некоторый «подъем».

Пересматривая процесс выявления, Кендалл явно отметила, что «подъем», к которому она стремится, может быть замечен в том, что они говорят и делают:

«Они должны светиться. *Они или должны сказать что-то или у них будет определенное выражение на лице... Я думаю о клиентах, моей лошади, моем муже... У них должен быть некий подъем, который выражается вербально или не вербально»*.

Это показалось нам важным дополнением, поэтому мы изменили Доказательство Критерия на *«они светятся; есть некоторый подъем, который выражается вербально или не вербально»*.

ПРИЧИНА-СЛЕДСТВИЕ МОТИВАЦИИ

В процессе выявления мы записали «вы должны для этого уделять внимание тому, что происходит... это то, что является значимым». Позднее, при пересмотре Шаблона Убеждения с Кендалл, она обнаружила, что есть нечто, что стоило бы добавить:

«...вы должны иногда отмечать *смысл, лежащий за словами*, которые они говорят... [...] Я продолжаю думать о слове «глубина». *Это обращение внимание на глубину и важность того, что только что произошло»*.

Мы обнаружили, что включение уточнения Кендалл по поводу «значимости» помогло нам лучше определять, что является значимым и важным. Триггер Причины-Следствия: **«Должны уделять внимание тому, что происходит прямо здесь и замечать глубину и важность этого».**

ПРИЧИНЫ-СЛЕДСТВИЯ МОТИВАЦИИ

В Причине-Следствии Мотивации ничего не поменялось — **«любить и быть любимой».**

СТРАТЕГИИ

ПЕРВИЧНАЯ СТРАТЕГИЯ

Необычная сложность Первичной Стратегии Кендалл была значительно уменьшена разделением ее на три «под-стратегии»: «уделять внимание», «удовольствие от деталей» и «в поисках глубокого понимания». Эти под-стратегии более или менее одномоментны, когда она увлечена чем-то.

Вы обратите внимание, что мы не включили в Матрицу многие части стратегии Кендалл, которые мы даже записали в процессе выявления. Например, когда она работает по телефону со своими клиентами («я представляю их прямо здесь со мной [описывая жестами], прямо перед собой»). Данная стратегия скорее полезна и относится к ее способности «эффективно работать с клиентами по телефону», но не к способности, выявлением которой мы занимаемся, которая состоит в том, что она с увлечением занимается тем, что делает.

Вы также можете отметить, что мы скорее выражаем шаги Стратегии как инструкции для исполнения, чем оставляем их в изначальной форме «я делаю это», которую обычно использует объект моделирования при рассказе. В связи с тем, что стратегия является внутренним и внешним поведением, предназначенным для выполнения, мы считаем, что описание Стратегии в виде прямых инструкций делает значительно более легким следование этим шагам.

Уделять Внимание

«Я сижу, наклоняясь вперед» было первым элементом стратегии, который мы отметили при выявлении. Ранее мы отметили, что в Доказательстве Критерия Кендалл, ощущение «энергии, движущей вперед» является существенной причиной для того, чтобы сидеть, подаваясь вперед, и поэтому это важно добавить к описанию этой части Стратегии. Она также говорила о тоне готовности в собственном теле:

«Но эта посадка с наклоном вперед, так что я не отклоняюсь назад, и возможно *в моем теле есть некоторое количество тонуса готовности*».

Мы это посчитали частью посадки с наклоном вперед; мы видели этот мышечный тонус, когда она так делала, и мы обнаружили, когда делали то же самое, что мышечный тонус готовности каким-то образом связан с таким типом посадки. Таким образом, мы описали этот элемент ее Стратегии как **«сидеть прямо, с энергичной устремленностью вперед и тонусом готовности»**.

«Видеть Большую Картину» — это в точности то, что упомянула Кендалл в первый раз, говоря об этом шаге Стратегии. Но если бы мы оставили это в таком виде, это не передало бы наше впечатление о том, что для Кендалл Большая Картина постоянно присутствует в ее опыте, всегда доступная в отношении того, чем она занимается:

— « Это так, словно я вижу большую картину и в то же самое время отслеживаю детали. Так что, если я с кем-то работаю, я вижу большую картинку того, в каком направлении мы движемся ».

— « Я постоянно проверяю, Двигаемся ли мы в сторону большей картинки ».

— «И затем я проверяю в деталях, определяя, относится ли то, о чем мы сейчас разговариваем или двигает ли нас это в сторону большей картины?»

Для того чтобы охватить это ощущение Большой Картины, постоянно висящей на фоне внимания, когда она увлечена

чем-то, мы изменили формулировку этого шага следующим образом «**Удерживать «Большую Картину»**». (Мы не включили ее вопрос «Двигаемся ли мы в сторону большей картинки?» в ее Стратегию «Уделять Внимание», потому что, чуть позже, мы обнаружили, что этот вопрос правильнее определить принадлежащим ее стратегии «Поиск Глубокого Понимания».)

«Задавать вопросы внутри и снаружи»

Как изначально было нами записано в процессе выявления, этот шаг Стратегии предполагает, что могут быть заданы любые вопросы. Но совершенно ясно из большинства примеров, приводимых Кендалл, что она задает определенного вида вопросы:

— «Потому что, когда я перестаю быть внимательной, я обычно не задаю вопросы, я обычно разговариваю с собой о чем-то другом. Обычно я беспокоюсь о чем-то».

— «Применительно к верховой езде, когда я езжу верхом, я задаю вопросы позой тела. Удерживаю ли я локти? Что бы это ни было... это зависит от того, над чем я работаю. [...] Хорошо ли мой большой палец удерживает вожжи? [...] Также я задаю вопросы по поводу моей лошади. Держится ли она прямо? Чувствует ли себя расслабленно в собственном теле?»

Она задает вопросы, которые привлекают ее внимание к деталям того контекста, которым она увлечена на данный момент. Таким образом, мы переписали этот шаг Стратегии, как **«задавать вопросы, которые выявляют детали и нюансы того, чем занимаешься на данный момент»**

Заметка, оставшаяся после выявления *«необходимо быть гибкой в отношении деталей, с которыми имеешь дело»*, отражает то, что делает Кендалл, когда работает со своей лошадью.

Но она также гибка в отношении своих клиентов и в своих взаимоотношениях с мужем:

«И когда вы имеете дело с животным — также как и с человеком — я думаю вам нужно быть гибким. Потому что я могу захотеть поработать над определенной вещью

с моей лошадью, а вот она может и не захотеть — это не то, что должно происходить с ней сегодня. Понимаете, я ожидаю это в таком диапазоне [разводит руки], а его диапазон на сегодня такой [сводит руки вместе]. И это то, что должно быть учтено. И то же самое случается с клиентами».

Также, из ее примеров, стало ясно, что гибкость относится не столько к тому «над чем работаешь», сколько к наличию определенной цели. Так что мы учли этот, чуть более широкий, смысл следующей формулировкой: **«Быть гибкой в отношении преследуемой цели».**

Удовольствие от Деталей

Одним из наиболее поразительных аспектов Стратегии Кендалл является то, что ей нравится погружаться в детали того, чем она увлекается. («Где-то там тоже, вы знаете, это обращение внимания на детали. Я обращаю внимание на то, что получаю удовольствие. Я обращаю внимание на детали, которым радуюсь».)

Например:

— Я отмечаю ощущение ветра, когда он бодрит. Я люблю ездить верхом, когда веет бодрящий ветерок, и я ощущаю его на своем лице... это ощущение кожи. Эти запахи. Очень большое количество, особенно их много с лошадьми».

— «Я прикасаюсь к ее морде [Джагги] и она, знаете, делает то, что я называю «объятиями лошади». И, просто восхищаюсь ее телом. И запахом. Я люблю запах лошадей. Просто восхищаюсь тем, какой она есть. Что она здесь и такая красивая и что у нее есть личность. Всем этим вещам».

Также ясно, что она активно ищет радующие ее детали. Еще пара примеров:

«Я ищу очевидные признаки для того, чтобы усилить то, что мне доставляет удовольствие. Даже когда я много выступала на представлениях с лошадью, чем я больше не занимаюсь, и это было очень изнурительно. И я бы умерла от усталости и грязи и пота прямо на ходу в день пред-

ставления. И я думаю, что отметила и попробовала бы на вкус ощущение как быть грязным и потным, проведя весь день на представлении с лошадей. Даже такой, не обязательно приятный, тип вещей. Я каким-то образом превращаю их в радость. И это должно происходить, в ином случае я просто теряю интерес».

Здесь фактически нет отправной точки в этой системе взаимоотношений прямой и обратной связи между поиском деталей и удовольствия от контекста, которым она увлечена на данный момент. Мы решили выразить это следующим образом.

Кендалл описала «каталогизацию» того, что ее радует в отношении. Стало известно, что тоже самое происходит в отношении верховой езды, так и с взаимоотношением с ее мужем. Так что мы сформулировали этот шаг Стратегии как **«каталогизация и запоминание того, что восхищает, чтобы в будущем это с еще большей легкостью привлекало к себе внимание»**.

В Поисках Глубокого Понимания

Кендалл ищет не только детали, вызывающие радость, но и детали, которые являются значимыми. («Я ищу то, что имеет значение, я ищу ключ».) Из всех примеров, которые она привела, стало ясно, что, с большой вероятностью, значимым и стоящим пристального внимания, является все новое или отличное. Например:

«Клиент позвонит и начнет: «Сегодня я хочу поработать над тем-то и тем-то. Кстати, я приобрел несколько новых клиентов на прошлой неделе, но над чем я действительно хочу поработать так вот над тем, о чем я сказал». И я отвечаю: «Хорошо, секундочку, я только что услышала, что у вас появилась пара новых клиентов на прошлой неделе?» И он отвечает: «Да», и я говорю: «Давайте остановимся на этом моменте. У меня есть несколько вопросов по этому поводу».

Поэтому записываем, **«отметить нечто отличительное или новое»** как первый шаг в этой части Стратегии.

Следующий шаг мы включили точно таким же, как его описала Кендалл. То есть **«Любое продвижение вперед (шаг в желаемом направлении) или расширение границ (умение делать то, что не умели до этого) это является значимым и важным».**

По нашему мнению, третьим шагом был вопрос, который «углублял понимание». Два вопроса, которые она обычно задает «насколько это важно?» и «что это означает?». Интерпретируя ответы в отношении Большой Картины происходящего.

«Углубление понимания» предполагает, что это более глубокое значение уже существует и известно. Однако, когда мы примерили к себе ее Стратегию, стало ясно, что на самом деле в этой точке значение только обнаруживается именно с помощью этих вопросов. «Продвижение вперед» сигнализирует, что в данной точке есть нечто важное и значимое и вопросы помогают установить, чем именно это является. Тем не менее, исходная Матрица должна быть такой, чтобы объект моделирования мог утверждать ее соответствие действительности, поэтому мы сохранили ее описание этого шага: **«Углубление понимания с помощью ответов на вопросы «насколько это важно?» и «что это означает?»»**

Исходная Первичная Стратегия

Поиск Глубокого Понимания

Поиск ключевых и значимых деталей и нюансов.

— Отметить нечто отличительное или новое.

— Любое продвижение вперед (шаг в желаемом направлении) или расширение границ (умение делать то, что не умели до этого) это является значимым и важным.

— *Углубить понимание с помощью ответов на вопросы «насколько это важно?», «что это означает?» в отношении «Большой Картины».*

ВТОРИЧНЫЕ СТРАТЕГИИ

Как мы отметили ранее, Вторичные Стратегии Кендалл относятся к ее стратегии «Уделять Внимание». Когда мы спросили ее, бывают ли у нее трудности с «Поиском Глубокого Понимания», она ответила:

«Мне следовало бы предположить, что такое бывает, однако, когда такое происходит, это меня не беспокоит. Может быть, такое просто не случается. Наверное, я всегда нахожу это понимание, потому что я на самом деле ищу подтверждения того, что мне это нравится».

В связи с тем, что всегда есть детали, которые привлекут ее внимание, любые трудности, которые у нее могут быть, по всей вероятности, просто соотносятся с количеством внимания, которое им уделяется.

Когда вы не настолько внимательны, насколько бы вам хотелось:

Мы оставили описание Вторичной Стратегии в точности таким, каким нам предоставила его Кендалл:

1. *Обратить внимание на то, что нечто упущено.*
2. *Проверить позу (энергия вперед).*
3. *Обратиться к вопросам (самой себе или вербально).*

Когда вы совсем не уделяете внимания (или не можете быть внимательными):

После вопроса о том, что она делает, когда у нее «совсем не получается» быть внимательной, мы спросили также о случаях, когда «невозможно быть внимательной»:

«Да, это вот это [показывает на Стратегию «совсем не получается»] — что мы только что обсуждали. И я просто думаю, что если я не могу уделять внимание я, выходит, просто передаю это им».

Таким образом, для нее нет разницы между этими двумя случаями.

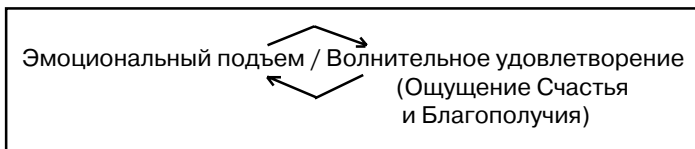
В описании этой Вторичной Стратегии мы включили ее описание причины «сильной усталости» для случая «совсем не получается». Мы подумали, что это важно, потому что это помещает этот случай в фрейм вполне естественных вещей и не вызывает дополнительных вопросов к самой себе. Начальная форма для Вторичной Стратегии в этом случае **«(Это может произойти, когда вы устали) Задавать открытые вопросы, например, «Что я могу сделать сейчас, что могло бы вам помочь?»»**

ЭМОЦИИ

ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ ЭМОЦИИ

Исходная Матрица содержит Поддерживающие Эмоции Кендалл в комбинации «эмоциональный подъем» и «волнительное удовлетворение», так как она их и описала, которые вызывают одна другую. Мы включили ее дополнительное описание для «волнительного удовлетворения», потому что это позволило нам определить конкретный способ, которым она его испытывает.

Исходные Поддерживающие Эмоции



ВНЕШНЕЕ ПОВЕДЕНИЕ

Точно также описание Кендалл для Внешнего Поведения оказалось ясным и доступным для нас, поэтому мы включили его в Матрицу как есть.

Исходное Внешнее Поведение

- Прямая осанка и наклон вперед
- Энергия в голосе
- Совершать действия. Переводить свои слова в действия.
- Говорить людям о том, чем вы в них восхищаетесь.

СПОСОБСТВУЮЩИЕ ФАКТОРЫ

Фраза Кендалл во время выявления «я не желаю жить без страстной увлеченности в своей жизни» побудила нас поместить ее в Матрицу в качестве Способствующего Фактора (то есть, не необходимый элемент, но способствующий). Пересматривая процесс выявления, мы также обратили внимание на замечание «я знаю, что мне нравится», которое также показалось нам достойным того, чтобы оказать в Способствующих Факторах. Когда мы подключили это к нашему собственному опыту, это помогло нам стать более тщательными в поисках того, что доставляет нам удовольствие.

Ваша исходная Матрица уже достаточно детализирована, чтобы оказаться полезной. То есть, охватывает достаточное количество паттернов с достаточной детальностью, для того, чтобы начать воспроизводить способность объекта моделирования в своем опыте.

Иногда процесс организации информации в исходную Матрицу позволяет обнаружить, что в опыте вашего объекта моделирования есть некоторые аспекты, которые необходимо понять чуть глубже. (Именно по этой причине мы предположили, что в конце процесса выявления лучше устраивать дополнительное короткое интервью вашего объекта моделирования.) И это было определенно необходимо для нас, при моделировании способности Кендалл. В следующей главе мы вместе с вами пройдем через процесс работы с ней по уточнению Матрицы.

ЗАВЕРШЕНИЕ МАТРИЦЫ

Как мы отметили в начале предыдущей главы, как только опустилась пыль, поднятая процессом выявления, вы остаетесь один на один с информацией. Все, что касается выявления, закончилось, и вы легко можете пробовать паттерны вашего объекта моделирования на своем опыте, а также найти время и организовать полученную информацию в исходной Матрице. Причиной, по которой мы называем первую Матрицу «исходной», является то, что в процессе ее создания вы обнаружите то, что часто обнаруживаем мы: необходимость большего количества информации для того, чтобы сделать Матрицу рабочей моделью.

Когда мы ведем речь о «завершении Матрицы», мы говорим о том, что важно удостовериться, что имеющаяся Матрица является в достаточной степени целостной для того, чтобы быть *рабочей* моделью для способности. Это этап, с которым и вы будете встречаться в вашем моделировании. Вы можете пройти этот шаг в одном кратком дополнительном интервью с вашим объектом моделирования или может случиться так, что вам понадобится еще несколько встреч, перед тем как вы получите то, что необходимо. Вне зависимости от количества итераций, через которые должна пройти ваша модель, вашей целью на этом шаге является завершение матрицы таким образом, чтобы она:

Резонировала (совпадала с опытом объекта моделирования)

и

Работала (давала доступ к паттернам объекта моделирования)

На этом этапе мы хотим заполнить каждое «отсутствие ясности» в модели. И вместе с объектом моделирования мы делаем две вещи: (1) *просматриваем* (чтобы дать объекту моделирования возможность заполнить недостающие элементы,

которые он обнаружит в исходной Матрице) и (2) *прояняем* (предоставляем себе возможность с помощью объекта моделирования заполнить недостающие, по нашему мнению, элементы Матрицы).

ПРОСМОТР ИСХОДНОЙ МАТРИЦЫ

Некоторые способы, с помощью которых вы описали паттерны опыта в вашей исходной Матрице, по факту могут не совпадать с мнением объекта моделирования по поводу соответствия этого описания его собственному опыту. Более того, в связи с тем, что способность не является вашей, в вашем описании могут встречаться недостающие элементы, которые вы не видите. В обоих случаях объект моделирования поможет вам сделать важные дополнения и уточнения к Матрице.

Несмотря на то, что Матрица описывает опыт вашего объекта моделирования, обычно совершенно недостаточно просто показать ее и спросить: «Что думаешь?». То, что вам кажется осмысленными частями описания в привычном для вас формате (Матрица), вероятно, для кого-то будет выглядеть совокупностью разрозненных лоскутов, составляющих сакральную диаграмму. Поэтому, вместо этого, вы создаете условия для просмотра Матрицы, с последовательными пояснениями «проводя» объект моделирования через Исходную Матрицу. Это означает перемещение от одного элемента Матрицы к следующему, тщательно и досконально описывая их, связывая их с другими элементами Матрицы и проводя соответствия с контекстом проявления способности.

В качестве примера, здесь мы приводим выдержку совместного с Кендалл просмотра исходной Матрицы для ее способности «Быть Увлеченной»:

Грэхем: Есть три контекста, в которых вы увлечены чем-то.

Кендалл: Да.

Грэхем: И что является важным в их отношении, когда вы увлечены в них, так это «быть искренне восхищенной»?

Кендалл: Да.

Грэхем: И это означает «обращать внимание на то, что они делают как-то, по-особенному, и давать им знать об этом» [Кендалл кивает]. Вы узнаете, что это так по «ощущению наполненности внутри [Кендалл: ммм], в верхней части тела», «ощущение энергии, движущей вперед» [Кендалл: ммм], «есть интерес сказать им что-то и они как будто светятся; есть некоторый подъем, который выражается вербально или не вербально», по мере того как вы им что-то говорите [Кендалл кивает: ммм]. И то, что делает это возможным, это то, что вы уделяете внимание тому, что происходит прямо сейчас, и замечаете всю глубину и важность».

Кендалл [кивая]: Этим утром, когда я ездил верхом, у меня именно так и было. Это дает вашему объекту моделирования с большей легкостью соотносить краткое описание Матрицы с действительным опытом, и это как раз то, что вы от него хотите, так как по мере того, как он будет вас слушать, будет происходить желаемое вами сравнение описания с его настоящим опытом. Любые расхождения будут тут же бросаться в глаза, и ни один объект моделирования не позволит им остаться, так как он будет вынужден направить вас на путь истинный. И это как раз то, что вы хотите и то, что вам нужно.

Как и в предыдущей главе, мы сейчас будем использовать нашу работу с Кендалл для того, чтобы провести вас через этот процесс и добавить к вашему мышлению подход к этапу завершения Матрицы.

«Быть Увлеченным» — Просмотр Исходной Матрицы

ШАБЛОН УБЕЖДЕНИЯ

Все элементы Шаблона Убеждения хорошо совпали с опытом Кендалл еще в процессе выявления. Причем настолько, что это сразу погрузило ее в опыт утренней прогулки верхом:

Кендалл: Да. Просто думать о том, насколько хорошо себя чувствуешь, и простое ощущение от движения прогулочным шагом и внимание к этому движению, наслаждаясь им, прекрасный легкий ветерок, приятный вид вокруг. И да, у меня как раз было это ощущение наполненности внутри. И я думаю, я точно светила от счастья. И я не помню, что говорила своей лошади в этот момент! [смеется]. Но я делала это, говоря себе. Это фантастика!

Грэхем: Как раз то, что вы говорили в процессе выявления, что вы также используете это для себя.

Кендалл: Верно.

Как оказалось, это был полезный пример, потому что он позволил нам изменить свои представления на тот факт, что, хотя ее описания Определения и часть Доказательства Критерия относятся только к другим людям: «обращать внимание на то, что **они** делают как-то, по-особенному», «интерес к тому, чтобы сказать **им** об этом», «**они** «светятся»». На самом деле, она также может быть объектом собственной «увлеченности». То есть, она может обращать внимание на то, что есть особенного в том, что она сама делает и давать себе знать об этом. Соответственно, мы расширили Доказательство Критерия «Быть Искренне Восхищенной» на «**Обращать внимание на нечто особенное и давать себе или другим знать об этом**»:

Критерий Быть
Искренне
Восхищенным

||

Определение Обращать
внимание на нечто особенное
и давать себе или другим
знать об этом

ПЕРВИЧНАЯ СТРАТЕГИЯ УДЕЛЯТЬ ВНИМАНИЕ

Просматривая Первичную Стратегию Кендалл «Уделять Внимание», заметили одну вещь, которая не совпала с ее опытом, это оказалось описание «сидеть прямо» в первом шаге:

Кендалл: Я подумала — это маленький пример, но он имеет значение — о том, как я могла сидеть прямо, на диване с моим мужем, например, на прошлой неделе. Мы просто читали. Мы не произнесли ни слова на протяжении двух часов. И это было такое сильное удовольствие проводить время друг с другом и просто читать и не делать ничего другого. И я помню, что обратила его внимание на это, сказав: «Мне так нравится это. Я просто обожаю сидеть вот так с тобой». *И я точно не сидела прямо в этот момент.* Это как раз то, что я хотела отметить сейчас. Но ощущение наполненности определенно присутствовало в этот момент. *Это было ощущение движения вперед, но я не думаю, чтобы кто-то увидел бы меня движущейся вперед.*

Дэвид: Таким образом, речь идет об энергии, ощущаемой как движение вперед.

Кендалл: Да, ощущение энергии движения вперед.

Дэвид: И это может выразиться как в движении телесном, так и нет?

Кендалл: Верно.

Исходя из этого, мы поняли, что необходимо немного изменить этот элемент, чтобы сделать ударение на «ощущении движения вперед», и оставить «сидеть прямо» как возможное выражение этого ощущения.

Кендалл не сделала ни одного замечания или поправки к описанию ее Первичной Стратегии «Удовольствие от Деталей». И когда мы просматривали «Поиск Глубокого Понимания» она подтвердила, что «я сначала должна заметить детали и затем искать более глубокое значение, связывать это с

более глубоким смыслом», что совпадает со способом, которым мы представили эту взаимосвязь в исходной Матрице.

Затем она перешла к объяснению того, что вопреки тому, что она всегда находится в поисках более глубокого понимания:

Кендалл: Это не похоже на то, будто я как-то привязана к тому, что оно должно быть. Хотя, дайте представить, если бы я не находила этого в какой либо из частей моей жизни я бы очень сильно озаботилась этим! [смеется] но это не так... Это совсем не похоже на тот случай, когда ищут смысл там, где его нет. Иногда бывает так, раз и оказывается никакого смысла нет! Двигаемся дальше. И это нормально. Но я всегда задаю этот вопрос сама себе. Есть ли здесь более глубокий смысл? Есть ли в этом нечто значимое?

Нам показалось достаточно важным отметить этот момент, потому что это выводит поиск глубокого понимания за пределы рамки «должно быть найдено» и помещает этот поиск в рамки возможностей («есть ли это там?»). (Мы еще вернемся к этому вопросу в следующей секции, посвященной Прояснению Матрицы.)

ОСТАВШАЯСЯ ЧАСТЬ ИСХОДНОЙ МАТРИЦЫ

Кендалл полностью согласилась и не имела дополнительных комментариев относительно нашего описания ее Вторичных Стратегий, Поддерживающих Эмоций, Внешнего Поведения и Способствующих Факторов для ее способности быть увлеченной тем, чем она занимается.

ПРОЯСНЕНИЕ ИСХОДНОЙ МАТРИЦЫ

Вполне вероятно, что в процессе создания исходной Матрицы вы обнаружили элементы, недостающие для понимания паттернов и поведения вашего объекта моделирования. Обычно, эти пропуски становятся очевидны, когда начинаете при-

меривать эти паттерны и обнаруживаете, что те или иные «не срабатывают» (то есть, не продвигают вас в направлении проявления способности). Возможно, необходимо большее количество деталей в отношении какого-то опыта или в отношении того, как совершать то или иное действие в исходной Матрице.

В любом случае, ответы на эти вопросы могут быть получены от объекта моделирования. В связи с уже появившимся знакомством с паттернами, образующими способность, ваши вопросы к объекту моделирования будут более направленными и точными и ваше понимание ответов гораздо глубже. Как и в исходном выявлении, однако, вам все необходимо записывать ответы вашего объекта моделирования как можно более точно, также как он и описывает их.

«Быть Увлеченным» — Прояснение Исходной Матрицы

Мы завершили первый шаг пересмотра исходной Матрицы вместе с Кендалл. Ее ответы позволили нам как уточнить, так и подтвердить исходную Матрицу. Тем не менее, осталось несколько моментов, которые нам хотелось бы прояснить самим. В частности, у нас остались вопросы по поводу ее Первичной и Вторичной Стратегий, Поддерживающих Эмоциях и Убеждениях.

ПЕРВИЧНАЯ СТРАТЕГИЯ УДЕЛЯТЬ ВНИМАНИЕ

Когда мы начали «удерживать большую картину» мы поняли, что не уверены в том, что это именно Большая Картина. Мы спросили Кендалл о том, «что называется Большой Картиной?»:

Кендалл: Вы имеете в виду, «что такое большая картина?» [смеется]

Грэхем: Что в этой большой картине? Что она собой представляет?

Кендалл: Большая картина... **Это определенно ощущение чего то большего, понимаете, [проводит руками над головой] надо мной. Над и немного впереди меня.** Когда я думаю о большое картине в отношении клиента или мой лошади, или моих взаимоотношений, это то, где она присутствует. Это не вполне кристально ясно. Я имею в виду, что я чувствую, что в любой момент я могла бы детально описать составляющие этой большой картины. Но не это главное. Но, когда я думаю о большой картине, **она всегда цветная и размытая.** И я как раз недавно думала о том, что мне нравится держать ее размытой, потому что это означает, что, я ощущаю это как наличие некоторой гибкости, потому что содержание большой картины может меняться.

Дэвид: В отношении тех контекстов, которыми вы увлечены, есть ли что-то, что должно быть частью этой картины?

Кендалл: **Там должно быть удовольствие.** Я должна продолжать. Я должна радоваться за себя.

Грэхем: И вы каким-то образом видите это в большой картине?

Кендалл: Да, действительно. Я задумалась, как же я вижу это. **Я думаю, что к этому имеет отношение именно наличие цвета, очень приятного для меня.** Это интересно. Я просто провожу сравнения с фотографией, которой я немного увлекалась в детстве. И когда я думаю о фотографии, то это не там [высоко поднимает руки, немного впереди себя], это не цветной, это ниже [опускает руки пониже], это черно-белое, это маленькое. Так что есть различие! [смеется] Это не радуга.

Теперь у нас есть лучшее представление о том, что является ключевыми особенностями восприятия «Большой Картины», а именно, что это воспринимается как нечто большее, чем сам человек и расположенное выше и немного впереди, и что это цветная и «размытая» картинка. «Там должно быть удовольствие» это важнейшая часть содержания, которое должно

составлять Большую Картину. Для того, чтобы проверить даст ли больше информации конкретный пример, мы попросили Кендалл описать Большую Картину в отношении ее лошади:

Кендалл: Большая картина это... Я всегда мечтала о лошади. Это лошадь моей мечты. **Это лошадь всей жизни. И поэтому для меня большая картина это обладание лошастью, о которой я всегда мечтала. Это как идеал. Да, это интересно. Это как идеал.** И я пробую то же самое в отношении своих клиентов. Я формулирую большую картину. Когда кто-то хочет сделать заказ, я сразу же думаю о том, что является большой картиной в данном случае? И я думаю это можно перевести так, **Что будет идеальным решением? На что это должно быть похоже в идеале?** На что будет похож их бизнес? Потому что моя работа помогать им в продвижении вперед. Также и моей лошастью, **большая картина это означает постоянно держать в мыслях идеал. На самом деле это фантазия!** [смеется] То же самое и с взаимоотношениями. **Это фантазия!** Понимаете, я использовала слово «фантазия» и засмеялась, но я не думаю, что это далеко от реальности. Это похоже на то, что было бы просто великолепно, если бы было правдой! [описывает руками большую картину в воздухе] Я удерживаю картину того, что было бы просто великолепно!

Описание Большой Картины как «идеала, мечты или фантазии» значительно упростило для нас понимание того, что это такое и как воспроизводить то же самое в собственном случае. Далее Кендалл помогла нам провести различие между целью и Большой Картиной: Большая Картина — это направление, а цели — это то, что вы делаете, двигаясь в его сторону.

Кендалл: И то же самое у меня в отношении моей лошади и взаимоотношений. Это мечта и постоянное осуществление чего-то и оценка этого. Я собиралась сказать «Делать прогресс в направлении мечты». Да, **это, по большей части, осуществление прогресса в направлении мечты.** Иногда я останавливаюсь и говорю себе, Ого, да я в мечте! [смеется] И это действительно нечто. **Но я больше**

предпочитаю думать об этом, как о движении в направлении мечты. И я не должна делать прогресс в прыжках через препятствия. Я очень не терпелива, но я проявляю большую настойчивость в отношении именно этого. Этого достаточно.

Это добавило необходимый элемент в описание того, как связаны детали, на которые она обращает внимание и «Большая картина» (также как и «движение» в части ее Первичной Стратегии, относящейся к «Поиску Глубокого Понимания»). То есть, продвижение вперед является доказательством движения в направлении идеальной репрезентации Большой Картины. Мы добавили эти детали, относительно Большой Картины, в описание Первичной Стратегии Кендалл, также как и поправки, которые она внесла (относительно большего акцента на ощущении движения вперед, чем просто на прямой посадке) в процессе просмотра исходной Матрицы.

Первичная Стратегия

Уделять Внимание:

- сидеть прямо, с энергичной устремленностью вперед и тоном готовности;
- быть гибкой в отношении преследуемой цели;
- задавать себе вопросы, которые выявляют детали и нюансы того, чем занимаешься на данный момент;
- задаваться вопросом продвигают ли выявленные детали в направлении «Большой Картины» (цветное и размытое изображение идеала, мечты, фантазии).

ПЕРВИЧНАЯ СТРАТЕГИЯ — ПОИСК ГЛУБОКОГО ПОНИМАНИЯ

Мы поняли, что пренебрегли уточнением различия между двумя вопросами, которые Кендалл задает сама себе: «Насколько это важно?» и «Что это означает?» Мы начали с того, что спросили: «Задаете ли вы оба вопроса?»

Кендалл: *Да, они должны быть оба.* Они задаются так быстро.

Грэхем: Это разные вопросы для вас?

Кендалл: Да.

Грэхем: В чем состоит различие?

Кендалл: Первый из них...

Грэхем: «Насколько это важно?»

Кендалл: «Насколько это важно?»... *«Насколько это важно» — это для меня вопрос поиска. Это достаточно сильно погружает меня в поиск.* В поиск того, насколько это важно. И второй.

Грэхем: «Что это означает?»

Кендалл: Да, «Что это означает?» Это весело, потому что это происходит так быстро, что я даже не отделяю один от другого. Это похоже на, «что это означает?». *Похуже на то, что первый отправляет меня в поиск возможностей и второй вопрос ее как бы схватывает, эту найденную возможность. Если она есть. Ее может и не быть, и тогда я продолжаю ее искать. Другими словами, я не создаю значение там, где его нет.*

После этого Первичная Стратегия по поиску глубокого понимания начала становится понятной для нас. Различие, которое она обозначила между двумя вопросами, рассказало нам о том, каким образом использовать их в нашем собственном опыте, спросите себя: «Насколько это важно?», для того чтобы запустить поиск возможных значений и затем задайте себе вопрос: «Что это означает?» для выбора «глубокого понимания» из этих возможностей. Однако мы все еще хотели уточнить, каким образом возможное значение определяется именно как значимое?

Кендалл: Да, «Что это означает?» Это и есть более глубокое понимание. Интересно, что *ощущение глубины* очень отличается от ощущения большой картины. Я имею в виду, что *глубокое понимание это как... вот!* [опускает руки и тело, смеется] *И это тяжелое и это темное и это мрачное и это как* [складывает руки в чашечку вниз]. *Это пря-*

мо в животе. А большая картина наверху [описывает дугу над головой].

Грэхем: Они отличаются.

Кендалл: Очень.

Грэхем: Мы говорили о том, что находится в большой картине.

Кендалл: На самом деле, это все относится к большой картине.

Грэхем: Каким образом?

Кендалл: Я имею в виду, что я ищу, что это означает? Понимаете, я ищу более глубокое понимание, и это происходит так, как будто я проверяю насколько это соотносится с большой картиной? *Потому что если это не попадает в нее, тогда я нахожу это интересным и думаю, хорошо, неужели большая картина требует изменений, или...? Может быть да, а может быть, и нет. Для меня глубокий смысл не изменяется. Если он там есть, то он есть.*

Мы уже знали из выявления, что она соотносит глубокое понимание и с Большой Картиной, но это дополнительное описание сделало ясным тот факт, что она делает проверку «соответствует ли это большой картине?» К тому же, мы обнаружили, что если нечто является значимым и не попадает в Большую Картину, она размышляет о том, требуется или нет внести какое-либо изменение в Большую Картину (так как глубокий смысл является более фундаментальным и не изменяется, в то время как Большая Картина является «мечтой» и «фантазией»).

Мы также хотели лучше понять, что означает «выбрать» глубокий смысл, так что мы попросили ее описать один пример, чтобы исследовать его с ней более подробно.

Кендалл: Это очень сложно описать словами, насколько важно быть рядом с лошадьми и верховая езда сама по себе.

Дэвид: Знание того насколько это важно — *знать это?*

Кендалл: Да.

Дэвид: Является ли это одним из этих «нижележащих» переживаний, о которых вы говорили?

Кендалл: О да, это так!

Дэвид: Когда я пробую это, мне начинает казаться, что это именно так.

Кендалл: Абсолютно верно.

Дэвид: Это так. Это просто, *правда*.

Кендалл: Это нечто неизменное.

Дэвид: Верно, неизменное. И затем вы каким-то образом соединяете это с той большой картиной, которая у вас есть?

Кендалл: Да, это интересно. Я просто думала об этом вчера. Я знаю, что как человек, я не факт того, что я езжу верхом, я не факт того, что занимаюсь коучингом или что-либо еще. И эта дихотомия в том, что в то же самое время это то, кто я. Я имею в виду, что это то, как я сама определяю себя. (Немного пугает, если бы я никогда не могла ездить верхом! Меня выбивают из равновесия мысли об этом.) Потому что это как... **Это выражение того, кем я являюсь, это так и есть. Это выражение того, кто я, точно также как одежда является выражением того, кто я. Так что это имеет для меня значение...** И тогда большая картина является фантазией об этом! Вот как это понимать; *Это действительно имеет значение* [жестикулирует внизу] и здесь это фантазия [жестикулирует вверх]. И когда оба подходят друг к друг как рука и перчатка, жизнь это сказка.

Дэвид: Да, когда вы или *там* [указывает наверх] или *движетесь* в этом направлении?

Кендалл: Точно!

Кендалл предоставила нам описание момента, когда она находит глубокий смысл: любая деталь или нюанс является выражением того, кто она, это является значимым. Если сказать другими словами, Значимыми деталями являются те, которые выражают для тебя (о тебе) правду.

Уточнения, которые нам было необходимо добавить к этой части Первичной Стратегии:

- 1) различия между двумя вопросами, которые она задает себе;
- 2) соотнесение новых элементов, на которые она обращает внимание с тем, кто она, как способ определения значимости детали;
- 3) проверка того, вызывает ли новая и значимая деталь опыта необходимость изменения Большой Картины:

Первичная Стратегия

Поиск Глубокого Понимания:

- отметить нечто отличительное или новое;
- насколько это важно (имеет ли это смысл?), то есть, является ли это продвижением вперед (шаг в желаемом направлении) или расширение границ (умение делать то, что не умели до этого);
- что это означает для того, кем Я (они/мы) являюсь?
- насколько это соотносится с Большой Картиной, ведет ли это к ней?
- отметить и порадоваться этому продвижению.

ВТОРИЧНЫЕ СТРАТЕГИИ — ПОИСК ГЛУБОКОГО ПОНИМАНИЯ

Когда мы создавали исходную Матрицу, казалось, что важнейшие Вторичные Стратегии будут относиться к части «Уделять Внимание», так как многое в способности Кендалл быть увлеченной основывается на ее внимании к деталям. Однако, как только проявились наши идеи по поводу того, каким образом она определяет Глубокий Смысл, мы поняли, что определение связи между тем, на что она обращает внимание и тем, что это является выражением того, кто она может быть не таким очевидным. Мы спросили ее: «Что вы делаете, когда подзреваете, что есть более глубокое значение, но затрудняетесь с тем, чтобы определить что это такое?»

Кендалл: Хорошо, *первое, что я делаю это просто вопрос, есть ли вообще здесь глубокий смысл или нет? Он есть не везде, вы понимаете. Очень часто сигара это просто сигара. И это действительное ощущение. И если есть ощущение, что глубокое значение есть, тогда я ищу его.* И вы хотите узнать, каким образом я его ищу? *Я буду задавать вопрос. Я много думаю в терминах вопросов, как я и скачала ранее. И обычно я просто задам вопрос вслух человеку, с которым работаю. И это всегда вопрос про «что».* Вопросы со словом «Что» мои самые любимые. И это может быть *что-то, на вроде такого «что на самом деле вам в этом важно?»*

Грэхем: Насколько далеко вы идете в поисках глубокого понимания?

Кендалл: Я не жестокая. Если я работаю с другим человеком, я не безжалостна, потому что это было бы грубо, или слишком бесчувственно, я думаю.

Дэвид: А с собой?

Кендалл: В отношении себя я буду искать дальше.

Грэхем: Вы бесчувственны по отношению к себе? [смеется]

Кендалл: Я могу быть очень бесчувственной сама с собой! [смеется] Поэтому работаю миллионы часов и заставляю себя двигаться. Хотя, конечно, у меня с собой есть роскошь, потому что *я хочу задавать себе этот вопрос и если я не нахожусь с ответом, я действительно верю, что он все-таки есть.* Я понимаю, что я делаю. Я верю, что ответ там и что он найдется. И я возвращаюсь к вопросу, я не безжалостна в отношении себя [при поиске глубокого понимания], потому что я знаю, что это не так из-за наличия самого желания. Но *если я задаю вопрос и говорю себе: «Это важно и я хочу это знать», и я могу просто отпустить это, и ответ придет ко мне.* Я просто знаю это, и это всегда так происходит. Если глубокий смысл не так очевиден, первое, что она делает, это задает себе вопрос, а есть ли здесь вообще более глубокое значение. Она не предполагает, что все преисполнено глубоким смыслом, вместо этого просто доверяя своим ощущениям для

определения того есть ли этот смысл или нет. Если, все-таки, кажется, что этот смысл есть, она ищет его, задавая себе вопрос (или если это касается кого-то, то спрашивая его): «Что на самом деле важно для меня (вас) этим?» Если она получает ответ, прекрасно, если нет, она не пытается его вытаскивать наружу. Вместо этого, она помечает это как важный вопрос, говоря себе: «Это важно. Я хочу знать», и затем позволяет себе выяснить это, веря в то, что ответ придет. Таким образом мы немного расширили секцию Вторичных Стратегий.

ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ ЭМОЦИИ

Нам было понятно, каким образом «эмоциональный подъем» вызывал «волнительное удовлетворение», но мы не были уверены в том, как это работает в обратную сторону. Мы спросили Кендалл: «Каким образом ощущение «волнительного удовлетворения» вызывает «эмоциональный подъем»?»

Кендалл: На самом деле мне нравится радоваться собственной волнительной удовлетворенности. Я знаю, что это звучит смешно, но *я ценю эти моменты. Я ценю факт того, что я могу это чувствовать. То, что я понимаю то, чем обладаю, и что я чувствую себя очень удачливой и счастлива от этого. Факт того, что я ощущаю волнительное удовлетворение, вызывает во мне эмоциональный подъем* [смеется].

Я ценю и множество других вещей, например, хорошую одежду, цветы, много разных вещей. И когда я обращаю внимание на все эти вещи, это вызывает во мне эмоциональный подъем, в те моменты, когда я уделяю этому внимание, потому что это важно для меня. Наверное, здесь и есть закрытие этой обратной петли: уделять внимание это важно. По-настоящему важно. И когда я это делаю, это вызывает у меня эмоциональный подъем.

Объяснения Кендалл никак не поменяли то, как мы отразили Поддерживающие Эмоции в Матрице. Однако, это было полезно тем, что помогло нам понять обратную петлю вызова эмоций в собственном опыте.

ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ УБЕЖДЕНИЯ

В процессе выявления исходной Матрицы мы были поражены утверждением Кендалл, что «если вы ищете что-то, вы так или иначе это найдете» и другое, похожее «это там, мне просто следует продолжать поиск». Она выразила это как основу реальности и с интенсивностью, характерной для Поддерживающих Убеждений. Более того, когда мы тестировали ее способность быть увлеченной на собственном опыте с добавлением этого убеждения, это значительно повлияло на степень проявления способности. Мы захотели еще раз проверить это с Кендалл:

Грэхем: У нас сложилось ощущение, что вот это убеждение — «это там и мне просто следует продолжать поиск» — также является существенным и в других действиях, таких как поиск деталей и нюансов, который является значимым.

Кендалл: Точно. И даже если порой я вынуждена делать какие-то задачи, которые не доставляют мне удовольствие, например, какая-либо рутинная задача, которая не доставляет мне удовольствия, и я начинаю совершать ошибки, занимаясь этим. Но если мне нужно это сделать очень быстро я говорю себе, Хорошо, что в этом есть такого, что может доставить удовольствие? Потому что я не желаю сидеть и заниматься чем-то, что совершенно не доставляет мне никакого удовольствия. В этом нет ничего смешного, так как жизнь коротка. Я люблю чувствовать интерес к тому, что делаю. И поэтому в контексте, в котором я делаю что-то особо меня не радующее, я часто радуюсь этому, я ищу какой-то элемент или какую-то деталь в этом, которая каким-то образом связана с ка-

кой-то большой темой в моей жизни. Я верю, что есть много всего, что может вызывать интерес и увлеченность. Единственная проблема это наличие времени. Проблема не в обнаружении этого, проблема в наличии достаточного времени.

Грэхем: Таким образом, это все основано на то, что это есть всегда.

Кендалл: Да это всегда есть!

Несомненно, вера в то, что «это там, мне просто следует продолжать поиск», является значимой, так как поддерживает существенный аспект способности Кендалл быть увлеченной тем, чем она занимается, а именно, обнаружение деталей, которые она может использовать и которыми может восхищаться. Поэтому мы включили это как Поддерживающее Убеждение.

На следующей странице представлена финальная версия Матрицы для способности Кендалл «быть увлеченной»:

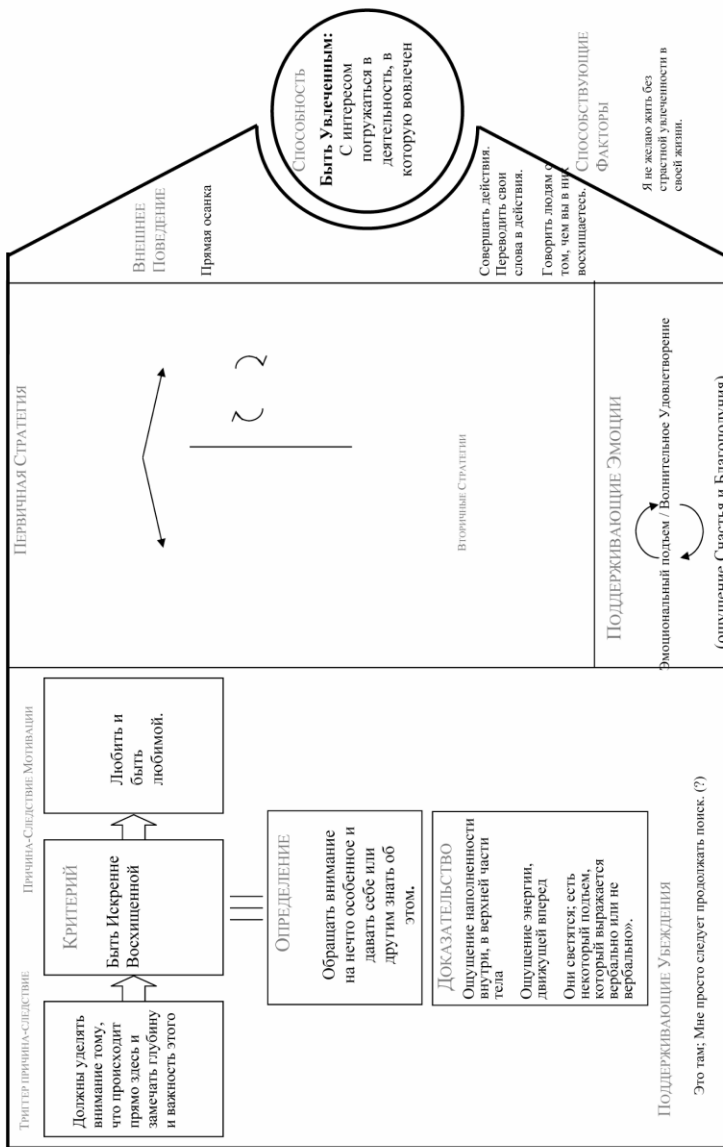
Уделять Внимание:

- сидеть прямо, с энергичной устремленностью вперед и тоном готовности;
- быть гибкой в отношении преследуемой цели;
- задавать себе вопросы, которые выявляют детали и нюансы того, чем занимаешься на данный момент;
- задаваться вопросом продвигают ли выявленные детали в направлении «Большой Картины» (цветное и размытое изображение идеала, мечты, фантазии).

Поиск Глубокого Понимания:

- отметить нечто отличительное или новое;
- «Насколько это важно (имеет ли это смысл?), то есть, является ли это продвижением вперед (шаг в желаемом направлении) или расширение границ
- умение делать то, что не умели до этого);
- что это означает для того, кем Я (они/мы) являюсь?
- насколько это соотносится с Большой Картиной, ведет ли это к ней?
- отметить и порадоваться этому продвижению.

Финальная Версия Матрицы Кендалл



УДОВОЛЬСТВИЕ ОТ ДЕТАЛЕЙ:

- радоваться отмечаемым деталям;
- обращать внимание на детали которые радуют;
- понять, каким образом то, что доставляет удовольствие связано с Большой Картиной;
- переопределить отношение к неприятным вещам, как к чему-то, что может привести к чему-то приятному;
- каталогизировать и запоминать то, что восхищает, чтобы в будущем это с еще большей легкостью привлекало к себе внимание.

**КОГДА ВЫ НЕ НАСТОЛЬКО ВНИМАТЕЛЬНЫ,
НАСКОЛЬКО БЫ ВАМ ХОТЕЛОСЬ:**

- *обратить внимание на то, что нечто упущено;*
- *проверить позу (энергия вперед) ;*
- *обратиться к вопросам (самой себе или вербально).*

**КОГДА ВЫ СОВСЕМ НЕ УДЕЛЯЕТЕ ВНИМАНИЯ (ИЛИ НЕ
МОЖЕТЕ БЫТЬ ВНИМАТЕЛЬНЫМИ):**

Это может произойти, когда вы устали, можно просто прекратить уделять внимание. Если вы не можете уделять внимание в данный момент, просто позвольте этому быть.

КОГДА ГЛУБОКИЙ СМЫСЛ НЕ ОЧЕВИДЕН:

1. Задать себе вопрос есть ли вообще здесь глубокий смысл или нет? Доверять ответу собственных ощущений («если нет, оставить это», «очень часто сигара — это просто сигара»).
2. Если кажется, что глубокое значение есть, спросить себя: «Что в этом есть действительно важного для меня/нас?»
3. Если вы не получаете ответ, скажите себе: «Это важно. Я хочу знать», и доверьтесь тому, что ответ придет к вам.

ВСТРАИВАНИЕ

Описание того, каким образом крыло поднимает в воздух, не является крылом. Если мы хотим получить крыло, способное поднять нас в небо, мы должны превратить описание того, как оно работает во что-то материальное, во что-то присутствующее в этом мире. Похожим образом, модель не является способностью, моделью которой она является. Для того, чтобы проявить способность, мы должны воплотить в жизни структуру, представленную в модели. Структура, которую мы выявили и уточнили в виде модели, должна стать частью вас, преобразовавшись из текстовой информации в опыт и поведение.

В связи с постоянным погружением в элементы модели, некоторая часть этого преобразования, вне сомнения, уже произошла. Когда вы ассоциировались с моделью, вы не только тестировали паттерны опыта, которые описывал ваш объект моделирования, но также и учились этим паттернам. И хотя вы попробовали все элементы модели, они еще не уложились и не действуют вместе системным и целостным образом, ровно и автоматически в вашем опыте. Модель требует встраивания.

В целом, встраивание модели способности включает, во-первых, *доступ* к ее элементам в собственном опыте и затем их *интеграцию*. Перед тем как перейти к детальному описанию этих двух стадий процесса мы хотим, в первую очередь, представить вам то, к чему вы будете получать доступ и интегрировать, то есть, референтный опыт.

РЕФЕРЕНТНЫЙ ОПЫТ

Наша жизнь наполнена опытом, который мы стараемся осмыслить и на основе которого мы учимся. В процессе этого, у каждого из нас складывается то, что называется субъективным опытом, который выражается (преобразуется в действия) по-

средством нашего поведения. И это совсем не обязательно нечто сознательное и намеренное. Осмысление опыта это то, что делает наш разум и тело естественным образом, для того, чтобы научиться реагировать подходящим образом в этом мире. Чем больше и больше смысла вы находите (значений, взаимосвязей, значимости), тем больше разрастается ваша карта, которую вы используете в своей жизни. Это личная карта, интеграция вашего опыта в карту этого мира. Опыт, который создает эти личные карты, мы называем «референтным опытом».

Референтный опыт — это любой опыт, который формирует нашу личную карту мира. Наш референтный опыт является основой всего, начиная от простейшего поведенческого инструментария и заканчивая высокими абстракциями и философиями, от избегания горячей конфорки, до прикосновения к мистическим тайнам жизни. Например:

- Ли Этуотер (председатель Национального Совета Республиканской партии в конце 1980-х) агрессивно обвинялся и пользовался дурной славой за свое беспринципное политиканство (которое достигло пика в период президентской кампании, полной черного пиара, которую он проводил в поддержку Джорджа Буша в 1988 году). В 1991 году, в возрасте 39 лет, у Этуотера обнаружили доброкачественную опухоль головного мозга. «Мне становится трудно быть жестким с людьми», — сказал он. «Забудьте о деньгах и о власти. Я не представлял, насколько прекрасны люди... Как можно это не понимать».
- Принц Саудовской Аравии Султан ибн Салман¹, первый арабский астронавт, описывал свой опыт на борту космического шаттла Дискавери, опыт, который дал ему по-настоящему ощутить необходимость мирного сосуществования: «На первый и второй день полета, когда мы замечали наши страны, то говорили: «Это мой дом». На третий день вы уже отмечаете только континенты в

¹ «Ли Этуотер»: Новостной Сервис Трибьюн, Март 1991. «Принц Султан ибн Салман аль Сауд»: Лос Анджелес Таймс, 15 сентября, 1985.

целом. На пятый день вы уже смотрите на всю Землю, которая становится для вас одним местом, вашим домом... Это потрясающее ощущение!»

Воспоминания вашей собственной личной истории представят вам собственные примеры референтного опыта, изменившего ваш мир. Эти виды опыта могли быть как приятными, так и неприятными, они могли происходить за один момент, так и длиться в течение нескольких дней, недель или месяцев. Но в каждом случае эффект был одним и тем же: этот опыт был достаточным для того, чтобы вынудить вас перестроить, немного или сильно, вашу собственную модель мира.

Как только новые элементы занесены на вашу личную карту, они имеют тенденцию к тому, чтобы сохраняться на ней. Они делают это, в первую очередь, действуя как направляющие вашего опыта, которые фокусируют ваше внимание на том, что им соответствует. Например, если вы верите, что люди прекрасны, вы автоматически будете находить, искать, и замечать примеры этого. И фокусируя свое внимание на прекрасных людях, именно на таких примерах, вы естественным образом влияете на суждения, которые вы делаете о них, ваши реакции на них, ваше поведение в их отношении и так далее. (Как отметил Ли Этуотер: «Мне становится трудно быть жестким с людьми».)

Наши карты сохраняют сами себя, действуя как фильтры нашего опыта, обеспечивая нас удалением или объяснением всего того, что им противоречит. Типичным примером этого является то, как мы обычно реагируем на политиков. Если политик, о котором мы думаем, что он «плохой», делает что-то «хорошее», мы, с большой вероятностью, объясним это продвижением корыстных и скрытых целей, и так далее. Однако, когда «хороший» политик делает нечто «плохое», мы скорее найдем этому объяснения: «Он был вынужден» или «Это была ошибка, которую может совершить каждый» и так далее.

Фокусировка и фильтрация опыта вашей картой усиливает вашу карту в том виде, в котором она существует. По мере того, как вы используете свою личную карту, она естественным образом укрепляется, подтверждая себя снова и снова.

Наш референтный опыт очень важен тем, что устанавливает самоподдерживающееся личные карты, которые становятся миром нашего опыта и поведения.

Мы говорили о референтных опытах, хотя достаточно одного, чтобы установить новый элемент в вашей карте мира. Это происходит в том случае, когда этот единственный опыт обладает достаточной интенсивностью (силой) для совершения изменений в вашей карте. Например, вне всякого сомнения, что Ли Этуотер встречался со многими прекрасными людьми на протяжении своей жизни, но ни один из этих случаев не был достаточно интенсивным для инсталляции идеи о том, что «люди прекрасны». Это событие дождалось интенсивного опыта взаимодействия с людьми, которые помогли ему справиться с опухолью мозга. У каждого из нас имеются примеры таких изменяющих карту моментов в собственной личной истории. Они очевидно присутствуют во всех больших событиях нашей жизни. Вы также можете обнаружить их во многих незначительных, часто мимолетных событиях, когда (скажем) вам попадается на глаза бездомный, разгадывающий кроссворд в газете Нью-Йорк Таймс, и вы понимаете нельзя оставаться безразличным к обездоленным людям.

Получение опыта достаточной интенсивности является не единственным способом, с помощью которого меняются наши карты. Они также могут меняться через *повторение* определенного опыта. То есть, если определенное событие происходит с нами снова и снова, это может привести изменения в территорию вашего субъективного мира. Для примера, один случай большого количества работы и успешного результата может и не быть достаточным опытом для формирования убеждения о том, что «если я буду много работать, то добьюсь успеха. Однако набор подобного рода случаев упорного труда и получения успешного результата может складываться в единое целое до тех пор, пока, в совокупности, не наберет достаточный вес, для погружения вас в убеждение о том, что «упорный труд ведет к успеху».

Для встраивания способности, которую вы смоделировали, значимость обретения референтного опыта состоит в том, что

это является способом, посредством которого модель будет заполнять ваш опыт. Новая способность не прицепляется запросто к вашей идентичности, наподобие приклеивания заметки на карту, новая способность должна интегрироваться в вашу карту. Как ясно показывает наш краткий обзор того, что такое референтный опыт, способом, благодаря которому что-то может быть интегрировано в нашу личную карту, является приобретение этого через опыт, который делает это восприятие, идею или поведение реальным для нас. Референтный опыт является тем, что переносит модель с текстовой страницы в нашу жизнь¹.

ДОСТУП: РАЗМЕЩЕНИЕ МОДЕЛИ В СОБСТВЕННОМ ОПЫТЕ

Первым шагом на пути обретения способности, которую вы смоделировали, является необходимость удостовериться в том, что вы легко можете иметь доступ ко всем элементам способности в собственном опыте. Как мы уже отметили, вы уже получили этот доступ, по крайней мере, к некоторым из этих элементов в процессе выявления Эмпирической Матрицы. Теперь вам необходимо удостовериться, что у вас есть доступ ко всей Матрице.

Процесс для получения этого доступа одинаковый для всех элементов:

- a. Для каждого элемента Матрицы, определите собственный референтный опыт, который позволяет вам получить доступ к этому элементу в собственном опыте, затем.
- b. В собственном воображении прорепетируйте использование этого элемента в контексте, в котором вы хотите проявлять способность.

¹ Подробно о референтном опыте можно узнать из статьи Гордона «Референтный опыт: Проводник и Зачинщик Изменений» в журнале Зейга и Гиллигена «Краткосрочная терапия: Мифы, Методы и Метафоры». Также, для тех, кто интересуется взаимосвязями между референтным опытом и изменениями, нет лучше ресурса, чем истории терапевтической работы Милтона Эриксона. В частности книга Джея Хейли по работе Эриксона «Неординарная Психотерапия», которая является золотым источником таких примеров.

Мы говорим о поиске вашего собственного референтного опыта, хотя он уже и так есть и его осталось только отыскать. Для большинства элементов он уже есть. В каждом из нас существует океан опыта, ожидающий и готовый к тому, чтобы быть выловленным. На самом деле, опыт, который может служить референтным для паттернов, описанных в любой модели, уже присутствуют где-то в вашей личной истории, в океане вашего опыта, в ожидании его применения. Невообразимое богатство вашей личной истории делает возможным уверенно предположить то, что у вас уже есть весь необходимый опыт и вы просто должны его «вынести на поверхность». (Мы поговорим о том, что делать, если у вас появились некоторые трудности с определением референтного опыта, также как и об остальных трудностях встраивания, немного позже, в этой главе.)

В процессе встраивания все эти ранее неиспользуемые кусочки опыта собираются вместе, для поддержания приобретения определенной способности. Это придает этим опытам осмысленность и значимость, которой у них не было до этого. Как мы обсуждали ранее, как только вы находите референтный опыт для какого-либо элемента, это помогает зацементировать этот элемент на нужном месте, одновременно фокусируя и фильтруя ваше внимание в правильном направлении.

РЕПЕТИЦИЯ

Молодой человек прогуливался по Нью-Йорку и заблудился. Он остановил пожилого человека, который проходил мимо и спросил его: «Как мне попасть в Карнеги Холл¹». Видя, что у молодого человека с собой был футляр для скрипки, старик ответил: «Практика, молодой человек, только практика», и пошел дальше. Это старая шутка, но она стоит упоминания. У вас может быть превосходный инструмент и ноты с превосходной музыкой, но если вы самостоятельно ее не играете, вы должны этому научиться. В ситуации со встраиванием мы находимся как раз в таком положении.

¹ Концертный зал в Нью-Йорке (прим. пер.).

В конечном счете, вы будете использовать обретенную способность в реальном мире. Но перед тем как шагать в самые глубокие места, очень полезно потренировать способность в безопасном бассейне собственного воображения. Каждый раз, когда вы репетируете проявление способности, вы улучшаете условия для доступа к ее структуре. В то же самое время, вы усиливаете взаимосвязь между контекстом и доступом к структуре, вы устанавливаете привычку проявления способности тогда, когда вам это необходимо.

Более того, репетиция способности — это возможность отловить возможные недоработки. Даже использование воображения для этого может помочь обнаружить потенциальные затруднения. Вы можете обнаружить, что элемент, о котором вы думали как о легком для доступа, не настолько прост для вашего опыта. Или какой-то из элементов способности конфликтует с чем-то внутри вас и нуждается в настройке. Или вы упускаете какую-то важную информацию о структуре, которая вам необходима для того, чтобы это все заработало. Гораздо лучше иметь дело и отлавливать все эти препятствия в процессе мысленной репетиции, чем в реальных ситуациях, где они могут подорвать вашу уверенность или даже привести к отказу от способности.

ПРОТОКОЛ ВСТРАИВАНИЯ МОДЕЛИ

Точно также как и нет самого важного органа в теле, так и нет элементов опыта более важных, чем другие. Способность находится не в каком-то лишь одном элементе опыта, а в их совокупном действии и взаимодействии. Если бы мы строили дом, то мы бы укладывали фундамент перед тем, как ставить стены, и занялись бы постановкой стен перед настилом крыши. Мы обнаружили действительную последовательность шагов, из которой состоит естественное встраивание способности, смоделированной в виде Матрицы.

ПРОТОКОЛ ВСТРАИВАНИЯ

1. Проверить экологию наличия Способности.
2. Связать обладание Способностью с удовлетворением одного из Первичных Мотиваторов.
3. Идентифицировать ситуацию в прошлом, в которой вам действительно необходима эта Способность.
4. Получить доступ к Критерию/Определению/Доказательству и к Поддерживающей Эмоции, затем ассоциироваться с прошлой ситуацией удерживая эти элементы в собственном опыте. Практиковать до тех пор, пока не получите к ним свободного доступа.
Определить каким образом удовлетворение Критерия ведет к удовлетворению Первичного Мотиватора.
5. Получить доступ к референтному опыту каждого Поддерживающего Убеждения и перенести их в прошлую ситуацию.
6. Воспроизвести все шаги Первичной Стратегии и Внешнего Поведения в ситуации в прошлом, и практиковать их до тех пор, пока они не заработают в вашем случае.
7. Убедиться, что Причина-Следствие Триггер является правдой
8. Практиковать Способность в других прошлых ситуациях, до тех пор пока вы не будете уверены, что имеете свободный доступ к ее элементам.
9. Подумайте о любых реальных трудностях, которые могут возникнуть (трудности, которые могут остановить вас в проявлении Способности), и практикуйте их преодоление, используя Вторичные Стратегии.
10. Определите, когда в следующий раз вам понадобится проявление Способности, и мысленно прорепетируйте ее в этой ситуации.

Давайте возьмем каждый из этих шагов и опишем, что они в себя включают.

1. Проверить экологию наличия Способности.

Каждый знает, что естественные системы, такие как леса, пустыни и океаны устанавливают свою собственную экологию, то есть систему действий и коррекций, поддерживающих определенный баланс. И мы также понимаем, что добавление чего-то нового в эти системы может сильно повлиять на этот баланс.

Точно также как и лес или океан, каждый из нас представляет собой естественную систему, и обладает собственной экологией. У вас есть множество примеров из жизни, таких как перемена с жизни в одиночку, на жизнь с кем-то еще, или перемена места работы, или расписания рабочего дня. Поведения, наклонности и способности являются также элементами вашей экологии и их изменения могут привести к установлению новой точки баланса. Например, если вы являетесь тем человеком, который до этого всегда ставил интересы других выше своих, то умение ставить свои потребности выше интересов окружающих может изменить те выборы, которые вы делаете, как вы реагируете на других, как они реагируют на вас и так далее. Кендалл говорила об этом в процессе просмотра ее способности быть увлеченной.

Кендалл: [ограниченность времени и энергии] это причина, по которой я не увлекаюсь фотографией. Это не так важно как остальное.

Дэвид: Как вы понимаете, если бы вы стали увлекаться фотографией?

Кендалл: Это бы заняло время и энергию.

Дэвид: Это бы отняло бы их у других занятий, потеснило бы их?

Кендалл: Верно.

Дэвид: Ваша карточка уже заполнена.

Кендалл: Я как раз собиралась сказать, «Я переполнена!» [смеется] И, по правде говоря, так было и с лошадью. У меня семнадцать лет не было лошади и, наконец-то, я решили, что не хочу больше обходиться без этого и вернула себе это в собственную жизнь. [щелкает пальцами] вот так. Просто появилось. Но вы правы, это занимает место

и является приоритетом, а также приводит к трудным решениям. Я пожертвовала два брака моему увлечению лошадьми. Это, конечно, была не основная причина, но один из факторов — это точно. Это вызывало множество споров. Именно это увлечение. Кажется, что как будто есть люди, которые этого не желают... подобно тому, как будто они ревнуют к этому увлечению [пожимает плечами] Извините. [смеется] Это очень похоже на это.

Перед тем как начать моделирование способности, которую хотите встроить, вы, вероятно, думали о том, что даст вам обладание этой способностью. Теперь, когда вы смоделировали ее, вы понимаете уже более определенно, что обладание этим означает в терминах изменения мышления и поведения, что предоставляет вам лучшую основу для предположений о том, насколько сильно это повлияет на вашу жизнь. Когда Дэвид обратил внимание на тот факт, что появление увлечений будет означать субординацию других аспектов ее жизни, оказалось ясно, что Кати не задумывалась об этом с этой точки зрения. Имеет смысл прояснить экологическое влияние Способности перед ее встраиванием, для того, чтобы быть уверенным, что это привнесет именно те изменения в вашу жизнь, которых вы хотите и желаете осуществить.

2. Связать обладание Способностью с удовлетворением одного из Первичных Мотиваторов.

Чтобы модель ни требовала от вас, это, вне всякого сомнения, нечто незнакомое и новое для вас (в ином случае вы бы уже делали это). Предоставленные самим себе мы предпочитаем реагировать привычными для нас способами. Этот простейший поведенческий факт может представить для нас значительную преграду на пути приобретения даже самой безвредной и легкой модели. Обретение даже самых простых способностей требует соответствующей мотивации для создания усилий, необходимых для реализации Критерия.

Построение связей с опытом, которые составляют способность подобно постройке высотной башни для обеспечения

хорошего обзора. Когда заняты кладкой первых кирпичей, вы не достигаете лучшего обзора, поэтому знание того, что, в конечном итоге, вы получите желаемый обзор, является причиной удерживающей вас на продолжении строительства. Похожим образом, вам требуется достаточная мотивация для научения Способности для того, чтобы пройти через неуклюжий период встраивания. Причины-Следствия Мотивации делают эти усилия ценными для вас лично.

«Мотиватор» в Причине-Следствии Мотивации должен быть чем-то, что в действительности важно для вас, то есть вашим *Первичным Мотиватором*. По этой причине «Мотиватор» является единственным элементом в Матрице, который мы предлагаем не переносить от вашего объекта моделирования. Например, что делает критерий «Быть Искренне Восхищенной» таким важным для Кендалл, так это то, что это ведет к «любить и быть любимой». Вполне вероятно, что это именно то, что нравится Кати. Однако, в ее опыте это не занимает такую центральную роль, как это имеет место быть в случае Кендалл. Что по энергетической наполненности соответствует тому же в жизни Кати так это «Мы, женщины, постоянно открываем для себя, что мы прекрасны». Это ее Первичный Мотиватор в контексте ее бизнеса. Связывая Критерий «Быть Искренне Восхищенной» с удовлетворением «Мы, женщины, постоянно открываем для себя, что мы прекрасны», мы делаем этот Критерий (и сопутствующие стратегии и поведение) важным для реализации. (Конечно, если вдруг окажется, что у вашего объекта моделирования тот же Первичный Мотиватор, что и у вас, то это замечательно. Мы настаиваем не на том, что они должны отличаться, а на том, что важно именно личное соответствие.)

Способом для определения Первичного Мотиватора является вопрос к самому себе «Почему важно уметь [Способность]?» (Например, представьте, что вы встраиваете себе способность легкого запоминания имен людей, с которыми встречаетесь. Вы бы спросили: «Почему важно уметь легко запоминать имена людей, с которыми встречаешься?» Предположим, что ваш ответ: «Я могу использовать их имена, при

разговоре с ними»). Затем вы спрашиваете себя: «Почему это [предыдущий ответ] важно?» (В нашем примере «почему важно использовать имена людей, при разговоре с ними?») вашим ответом может быть «потому что это часть уважительного отношения к ним».) И вы несколько раз повторяете для себя вопрос «почему это [предыдущий ответ] важно?» до тех пор пока не дойдете до того момента, когда:

— вы понимаете, что дальше, еще более важного, уже ничего нет (что ваш последний ответ является вашим Первичным Мотиватором);

— вы начинаете давать разные ответы, которые очевидным образом являются одними и теми же, высказанными различными словами (вы просто, по-разному, называете ваш Первичный Мотиватор);

— вы сопровождаете свои ответы таким фразами, как «это просто так», «что еще может быть?» или «вся жизнь про это» (потому что ваш Первичный Мотиватор, вероятно, является самодостаточной и самоочевидной правдой).

Как только вы определили свой Первичный Мотиватор, определите референтный опыт, демонстрирующий вам каким образом удовлетворение Критерия делает вклад в реализацию Первичного Мотиватора. Как и приобретение нового Критерия (или любого нового убеждения), как только вы устанавливаете взаимосвязь, ваша новая причинно-следственная связь будет вызывать обнаружение все большего и большего количества примеров вашего опыта, поддерживающих эту взаимосвязь. Например, в работе в Кати, мы помогли ей понять каким образом «быть искренне восхищенной» подтверждает (связано с) «Мы, женщины, постоянно открываем для себя, что мы прекрасны»

3. Идентифицировать ситуацию в прошлом, в которой вам действительно необходима эта Способность.

В нескольких последующих шагах встраивания вы будете получать доступ к различным элементам Матрицы, и практиковать их в воображении. Определяя будущие реальные лич-

ные ситуации, в которых обладание Способностью привело бы к значимым изменениям, вы обеспечиваете себе подходящие примеры, с которыми вы можете незамедлительно ассоциироваться. Попадание в действительные ситуации, в которых можно протестировать элементы также предоставляет возможность почувствовать насколько значимые изменения вносит Способность в ваши реакции в этих ситуациях (упрочняя связи между наличием Способности и удовлетворением Первичных Мотиваторов).

4. Получить доступ к критерию/определению/доказательству и к поддерживающей эмоции, затем ассоциируйтесь с прошлым опытом, имея доступ к этим элементам в собственном опыте. Практикуйте до тех пор, пока не будете обладать к ним свободным доступом.

а) Получить доступ к Критерию/Определению. Так как все в Матрице завязано вокруг Критерия, это именно тот элемент, с которого начинается встраивание (если вы, вместо этого, начнете со Стратегии, внутренние процессы и внешнее поведение, скорее всего, будут нелепыми и неуместными, потому что вы не установили то, что должно быть реализовано с помощью стратегий — Критерий). Но мы не рекомендуем просто помещать Критерий объекта моделирования в собственный опыт. Слово, которое он использует, как ярлык для своего Критерия может означать нечто совсем другое для вас. Вам необходимо использовать значение вашего объекта моделирования, и оно представлено в Определении Критерия. Поэтому вам следует иметь дело одновременно как с Критерием, так и с его Определением, как с одним и тем же. То есть, вы начинаете с просмотра своей личной истории в поисках референтного опыта для Критерия так, как это *Определено в модели*.

Вполне возможно, что в вашем океане опыта уже имеется референтный опыт для связки Критерия-Определения представленного вашим объектом моделирования. Даже если это не так, вы, совершенно однозначно, обнаружите примеры разновидности опыта, относящегося к тому, что ваш объект моделирования обозначает словом Критерия, просто немного с

другим названием. В этом случае, установите новую взаимосвязь для себя, в первую очередь, получив доступ к собственному референтному опыту для Определения Критерия от вашего объекта моделирования и затем, просто определив, что этот опыт как раз и соответствует этому Критерию. Например, Критерий/Определение это «Успех *означает* Достижение целей, которые я ставлю перед собой». Однако, для вас, значение «Успеха» всегда было «Делать лучше, чем кто-либо ожидает». Даже в этом случае, вероятно, у вас есть примеры *достижения целей, которые вы ставили перед собой*. Припомните этот референтный опыт и рассматривайте его впредь (назовите по другому) как «Успех».

б) Доступ к Доказательству. Как только вы понимаете на чем фокусировать свое внимание (Критерий/Определение), вы можете добавить теперь признаки, Доказательство, по которым будете узнавать, что Критерий реализован. Точно также, извлеките собственный опыт, когда вы видели, слышали или чувствовали признаки, которые служат Доказательством для Критерия.

с) Доступ к Поддерживающей Эмоции. В связи с тем, что Поддерживающая Эмоция «хранит в теле», множество важнейших взаимосвязей в виде убеждений, доступ к Поддерживающей Эмоции теперь поможет удерживать в собственном опыте Критерий, по мере того, как вы практикуете проявление Способности в собственном воображении. Вы можете иметь прямой доступ к Поддерживающей Эмоции. Если это трудно, поищите в своей личной истории пример, даже единичный, когда вы переживали эту эмоцию. Обращайтесь снова и снова к этому референтному опыту, делая его более ярким и интенсивным до тех пор, пока не сможете легко удерживать Поддерживающую Эмоцию.

д) Ассоциироваться с прошлой ситуацией. Как только вы научились ассоциироваться с Критерием/Определением/Доказательством и Поддерживающей Эмоцией, вспомните ситуацию в прошлом, удерживая эти элементы в собственном опыте. Повторяйте воспоминание это прошлой ситуации до тех пор, пока не научитесь иметь свободный доступ к Критерию,

Определению, Доказательству и Поддерживающей Эмоции. Обращайте внимание и проверяйте насколько ваши действия через фильтр этого Критерия и Поддерживающей Эмоции улучшают возможности проявления Способности в этой ситуации.

Также, когда вы начинаете проявлять Способность, обращайтесь внимание на собственные изменения собственных реакций и на то, *насколько эти изменения полезны в данной ситуации*. Используйте привычку к подобному самонаблюдению для того, чтобы в дальнейшем *замечать, как именно реализация Критерия приводит или делает вклад в удовлетворение Первичного Мотиватора*.

5. Получить доступ к референтному опыту каждого Поддерживающего Убеждения и перенести их в прошлую ситуацию.

В вашей личной истории, совершенно определенно, существует опыт, который может служить как референтный для Поддерживающих Убеждений Способности. Поищите этот референтный опыт, пока не обнаружите его (или достаточное его количество) и это сделает Поддерживающие Убеждения правдой для вас. Затем ассоциируйтесь с контекстом способности и обратите внимание на то, как именно эти Убеждения поддерживают проявление Способности.

6. Воспроизвести все шаги Первичной Стратегии и Внешнего Поведения в ситуации в прошлом, и практиковать их до тех пор, пока они не заработают в вашем случае.

Обычно, стратегия представляет собой смесь внутренних процессов и внешнего поведения. Поведение, определенное в Первичной Стратегии, действует не независимо от Внешнего Поведения, а совместно с ним. Это совмещенное действие всего имеющегося поведения, которое помогает проявлять Способность (и реализовывать Критерий). (Помните, что целью выделения Внешнего Поведения в отдельную секцию в нашей Матрице было исключительно для того, чтобы привлечь внимание в процессе выявления к существенным особенностям

поведения, которые не могут являться автоматическими следствиями внутренних процессов). Поэтому, когда дело доходит до встраивания, мы включаем Внешнее Поведения в процесс встраивания Первичной Стратегии.

Последовательно пройдите через все шаги Стратегии, проверяя, что вы можете сделать каждый из этих шагов. Если какой-то из них является непривычным для вас или трудным для выполнения, поищите референтный опыт в собственной личной истории, который поможет его сделать. (Это как раз то, что мы делали с Кати, в процессе встраивания каждой из трех Стратегии, которые составляют Первичную Стратегию Кендалл.)

Вы можете значительно упростить встраивание, если найдете Первичную Стратегию «целиком» в своем опыте. Возможно, в вашей жизни найдется такой контекст, в котором вы уже используете похожие паттерны мышления и поведения, как те, которые представлены в Первичной Стратегии. Например, вы можете обнаружить, что стратегия, которую использует вам объект моделирования, биржевой трейдер, для выбора хороших средств для инвестирования, в сущности, напоминает вам вашу собственную стратегию выбора подарков для семьи. Это два содержательно абсолютно разных контекста — покупка средств для инвестирования на бирже или выбор подарков. Даже в таком случае, форма внутренних процессов и внешнего поведения для этих двух контекстов может быть очень схожа. Если вы сможете обнаружить подобное совпадение стратегий, то привычный контекст будет вам референтным опытом для Первичной Стратегии. Это значительно упростит доступ к Стратегии, когда вы начнете проявлять ее в контексте, где вы желаете реализовать Способность.

Имеете ли целиком референтный опыт для всей Первичной Стратегии, или вам необходимо привыкнуть к ней шаг за шагом, как к чему-то новому, в любом случае ассоциируйтесь с **прошлой ситуацией** и мысленно протестируйте Первичную Стратегию. (По мере того как вы это делаете, также удерживайте в своем внимании Критерий. В конце концов, именно для его реализации предназначены Стратегия и Поведение.)

7. Убедиться, что Причина-Следствие Триггер является правдой.

Причина-Следствие Триггер выражает убеждения вашего объекта моделирования относительно того, что приводит к или делает возможным реализацию Критерия. Обычно Причина-Следствие Триггер отражает происходящее в Стратегии. Поэтому ваш собственный опыт погружения в процесс Первичной Стратегии и реализации Критерия, вполне вероятно, предоставит вам личные примеры, демонстрирующие вам причинно следственную связь между Причиной Триггером и Критерием.

8. Практиковать Способность в других прошлых ситуациях, до тех пор пока вы не будете уверены, что имеете свободный доступ к ее элементам.

Теперь, когда вы знакомы с почти всеми элементами Матрицы, вы можете практиковаться в доступе к ним и их использовании и в других ситуациях в прошлом, а не только в той, в которой вы это пробовали на предыдущих шагах.

Наилучшим вариантом является использование таких дополнительных ситуаций, в которых вы также хотели бы обладать Способностью, которую вы встраиваете, так чтобы вы могли, на самом деле, отметить различие, создаваемое наличием Способности в них.

9. Подумайте о любых реальных трудностях, которые могут возникнуть (трудности, которые могут остановить вас в проявлении Способности), и практикуйте их преодоление, используя Вторичные Стратегии.

Каждый может быть искусным и умелым исполнителем, если мир ведет себя «как следует», реагируя так, как мы хотим. Когда мы практикуем способность в воображении, мы склонны представлять, что все идет как по маслу, и поэтому это в недостаточной степени готовит нас к реальному миру, который не всегда настолько любезен. Одним из качеств, которое делает нас мастером своего дела, является устойчивость способности. То есть, когда мы способны действовать эффективно

но вне зависимости от любых вывертов, которые мир подбрасывает в нашу работу.

Несмотря на то, что мир всегда подкидывает сюрпризы, по большей части мы всегда можем достаточно точно предположить, что именно может пойти не так в конкретной ситуации. Важнейшей частью встраивания, является прохождение через как можно большое количество подобных вывертов и препятствий и тренировка путей адекватного реагирования на них. Это делаем способность более прочной и гибкой.

Как и в случае с Первичной Стратегией, убедитесь, что у вас есть доступ к репертуару внутренних процессов и внешнего поведения, называемым Вторичными Стратегиями. Затем ассоциируйтесь с ситуацией в прошлом, представьте каждую из возможных трудностей (вывертов), и используйте в их отношении Вторичные Стратегии, до тех пор пока вам не понравится результат. (Сигнальная Эмоция почти всегда сообщает объекту моделирования о сбое в работе Первичной Стратегии, и что ему необходимо перейти к использованию Вторичной Стратегии. Если ваша Матрица включает в себя Сигнальную Эмоцию, то именно на этом этапе, тренировке Вторичных Стратегий, она становится необходима.)

10. Определите, когда в следующий раз вам понадобится проявление Способности, и мысленно прорепетируйте ее в этой ситуации.

До этого момента, любая практика, которую вы делали, была связана с контекстом ситуаций в прошлом, в которых вы могли бы использовать свою новообретенную Способность. Это полезно для того, чтобы привыкнуть к ней. Последним шагом в формировании доступа, в процессе встраивания, является репетиция проявления Способности в будущих ситуациях, в которых вы захотите ее использовать. Это не только дает вам больше практики, но и помогает «заякорить» Способности на эти необходимые контексты и сделает первое использование в реальном мире более естественным и менее сложным.

СПОСОБСТВУЮЩИЕ ФАКТОРЫ

Теперь, когда вы знакомы с каждым элементом Матрицы, у вас есть возможность заняться Способствующими Факторами. Не являясь существенными для проявления Способности, Способствующие Факторы, тем не менее, могут оказать значительную поддержку. Например, ранее мы использовали для примера способности готовиться к экзаменам, в которой у объекта моделирования был Способствующий Фактор «Хорошо выспаться ночью». Другими примерами способствующих факторов могут быть «Сбор информации об определенном финансовом рынке» или «Обладание сборником анекдотов» или «Дать ощущение безопасности тем, с кем вы работаете, обшив стены офиса темным деревом». Разнообразие всех возможных Способствующих Факторов бесконечно. В терминах встраивания, рассмотрите возможность их добавления к своему репертуару, учитывая то, что вы хотите и можете.

ИНТЕГРАЦИЯ: ОБРЕТАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ

Опасайтесь ошибок в приведенном выше коде. Я только проверил его правильность, но еще не тестировал.

Дональд Кнут, ученый, преподаватель и идеолог программирования

Мы не можем смоделировать всю глубину и широту взаимосвязей опыта, который объект моделирования нарабатал на протяжении многих лет проявления конкретной способности. Всегда будет что-то, не охваченное нашей моделью. Большое количество лет проявления способности развило в объекте моделирования бесчисленное множество слоев опыта, каждый из которых включают в себя паутину мельчайших и бессознательных аспектов восприятия и поведения. Если мы хотим быть компетентными (и, в конечно итоге, мастерами, то есть объектами моделирования для этой способности), нам необходимо приобрести такую же глубину и широту собствен-

ного опыта. То, что мы можем смоделировать и хотим себе построить, это структура, которая делает это возможным.

Настоящая компетентность приходит при использовании структуры в настоящем мире. Никакое количество повторов и подготовки к различным вывертам не обеспечит вас настолько богатым опытом, чтобы действительно накачать мускулы модели, интегрировать это полностью с тем, кем вы являетесь, и научиться бесчисленным тонкостям, которые сделают вас мастером этой способности.

Конечно, вы можете совершать ошибки. Но что есть ошибка? Вот пример из детских воспоминаний одного из авторов. В шестидесятых годах профессор Джулиус Саммер Миллер проводил еженедельное телевизионное шоу по физике, под названием «Почему это так?» Как учитель, Миллер был очень жестким и напористым и по-настоящему увлеченным своим делом. В шоу всегда присутствовало несколько студентов университета, сидевших позади его трибуны для выступлений, и остальные смотрели и слушали его из дома. В одном из запоминающихся шоу, он проводил эксперимент, который прошел не так, как он предсказывал. Покраснев, он обернулся к студентам и рявкнул: «Хорошо, что случилось?!» Один из студентов пробормотал: «Эксперимент провалился». Миллер зло и сердито глянул на студента и сказал: «Эксперимент никогда не проваливается! У него всегда есть результат!» И затем он улыбнулся и произнес: «На самом деле, вы научитесь гораздо большему из тех экспериментов, которые пойдут не так, как вы того от них ожидаете».

Некоторые из нас обожают совершать ошибки. Если мы делаем их достаточно много, или хотя бы, делаем «фатальные» ошибки, вся наша затея может быстро привести нас в растерянность и сделать отступление привлекательным. Тем не менее, эти ошибки являются для нас возможностью научиться перекалибровать и расширить наш подход, включая большее количество тонкостей и нюансов в нашу способность. Реакция на ошибки и трудности, как на возможности и сохраняя настойчивость в течение первого периода неловкости, в течение которого вы делаете модель своей собственной, является существенным в этом процессе.

ПРЕПЯТСТВИЯ

Встраивание является как процессом ознакомления с моделью, так и интеграцией ее структуры в собственный опыт. Обратите внимание, что мы не сказали «добавление» ее структуры, а использовали слово «*интеграция*». Вы не являетесь пустым сосудом, который должен быть наполнен структурой модели. Также вы и не глина, которой должна быть придана форма этой структуры. Вы являетесь самим собой и у вас уже есть некоторая форма. Когда вы приобретаете новую способность, встраиваете модель, помните, что *там уже кто-то есть*: это вы.

В использовании метафоры «там уже кто-то есть», мы не предполагаем, что внутри нас как будто бы есть только одно большое пространство для нашего опыта. Наш опыт бесконечно эластичен и имеет бескрайнюю емкость для новых элементов. Всегда есть «пространство» для изменений.

Легкость встраивания конкретной способности зависит как от самой способности, так и от вас лично. Это не определяется тем, включает ли способность несколько простых паттернов или множество элементов (как способность Кендалл быть увлеченной). Простота встраивания обычно зависит от того, является или нет модель вызовом вам в том, чтобы делать нечто, совершенно отличное от всего вашего предыдущего опыта, от того, конфликтует ли она с убеждениями, которые у вас есть. Непривычность или конфликтность элементов способности вашему опыту является помехой, но не кирпичной стеной. В отличие от кирпичной стены, столкновение с одним из этих видов препятствий просто означает то, что вам необходимо сделать что-то еще, для того, чтобы продолжить работу. Любое препятствие, с которым вы можете столкнуться, будет соответствовать одному из следующих типов:

ОТСУТСТВИЕ РЕФЕРЕНТНОГО ОПЫТА

Может так случиться, что модель требует от вас приобретения убеждения, эмоции, способа мышления или поведения,

для которых у вас нет подходящего референтного опыта. Например, в процессе демонстрации встраивания способности быть увлеченной Кати, мы увидели, что у нее отсутствует готовый и доступный референтный опыт для понимания того, каким образом восприятие деталей может улучшить искреннее восхищение.

Дэвид организует для нее опыт, который может послужить референтным для ее случая.

Дэвид: Здесь я приведу вам пример [делает паузу]. Вот ваша чашка с небольшим количеством чая, не так ли? И вы смотрите на нее. Что вы думаете об этой чашке? Просто посмотрите.

Кати: Она голубого цвета.

Дэвид: Она голубая. Это чашка. Не велико дело, не правда ли?

Кати: Верно.

Дэвид: Сейчас я хочу, чтобы вы посмотрели на нее снова и начали обращать внимание на блики, небольшие области света, насколько при этом меняется голубой цвет.

Кати [улыбается]: Меняется.

Дэвид: Где-то затененный цвет, а где-то и яркий?

Кати: Верно.

Дэвид: Там где есть свет, появляется объем и форма. И просто начните отмечать все больше и больше деталей. Обратите внимание, как меняется ваш опыт вследствие этого.

Кати [смеется]: Это действительно довольно мило!

Если у вас еще нет референтного опыта, который делает определенный элемент Матрицы живым и понятным для вас, это означает, что вам необходимо как-то организовать собственный опыт, чтобы приобрести его. Вы можете попросить кого-то сделать для вас это, как это было в случае Кати, или вы можете сделать это самостоятельно. Например, предположим, что модель, которую вы встраиваете, требует «быть открытым внутреннему миру другого человека», но это не является чем-то, что вам знакомо и понятно. Вы можете (как

пример) провести некоторое время на полу с ребенком, обучаясь играть с ним в игры его мира, как вариант организации для себе соответствующего референтного опыта.

КОНФЛИКТ УБЕЖДЕНИЙ

Также может обнаружиться конфликт между некоторым из элементов опыта, описанных в модели и одним из ваших убеждений об окружающем мире. Например, снова предположим, что модель требует «быть открытым внутреннему миру другого человека», возможно, вы считаете, что если вы открыты кому-то, «то этот человек может вас контролировать». Конфликты такого рода часто кажутся непреодолимыми при первом рассмотрении, они обычно могут быть разрешены с помощью «рефрейминга», то есть, через применение иных фокусов внимания.

Пример с разрешением конфликта в работе с Кати возникает, когда она реагирует явным сомнением на замечание о том, что она может «делать» все сложные вещи, которые были представлены ей в модели.

Кати: Это должно происходить в моей голове одновременно с тем, как я разговариваю с человеком?

Дэвид: Да.

Кати: Ха! [саркастически смеется]

Дэвид: В этом нет ничего особенного. Прямо в этом момент, конечно, это все в вашей голове не происходит.

Кати: Так и есть.

Дэвид: Это происходит здесь [указывает на схему].

Кати: Хорошо.

Дэвид: И это останется здесь навсегда!

Затем Дэвид использует референтный опыт обучения письму для того, чтобы дать Кати более полезный способ думать о том, что она делает. После этого Кати расслабляется и кивает, и делает вывод, что «мы изменяем мой способ думать». Она думала о Матрице, как о чем-то, что необходимо знать наизусть, просто как информацию. Дэвид переопределил это как

нечто, чему нужно *научиться*, что подразумевает привыкание со временем. Это было подходящее объяснение для нее.

НЕЖЕЛАТЕЛЬНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ

Очевидно, что не существует способности или какого-либо из ее аспектов, которая может оказаться уместной для всех ситуаций. По мере того, как вы представляете себе использование новой Способности, вы можете обнаружить, что это создает нежелательные последствия. То есть, проявление Способности ведет к чему-то, что вам не нравится, или является неподходящим или не полезным. Наличие нежелательных последствий совсем не означает, что вы должны забыть о Способности, скорее это является признаком того, что вам следует ее *контекстуализировать*.

Контекстуализация — это задание границ определенной ситуации. Например, работа и дом являются, по всей вероятности, различными ситуациями (контекстами) для вас. Каждый из этих контекстов может быть разделен на «меньшие», составляющие контексты. Дома это могут быть такие контексты как «время, посвященное себе» и «время с друзьями» и так далее.

Примеры нежелательных последствий проявились у Кати достаточно быстро после работы по встраиванию с Дэвидом. Она обнаружила, что использует Стратегию, когда она общается с человеком, который ей не нравится и который плохо к ней относится. Было не только трудно проявлять Стратегию в таких обстоятельствах, но и она не считала хорошей идеей искренне восхищаться и радоваться этому человеку. Соглашаясь, мы контекстуализировали Стратегию, помогая ей выделить отдельно контекст «люди, которые относятся ко мне плохо», в котором использование Стратегии является не подходящим выбором.

* * *

Мы понимаем, что личная работа по доступу к референтному опыту, разрешению конфликтов убеждений, адек-

ватной контекстуализации способности, может быть, в некоторых случаях, представлять собой не простое дело. Если вы сталкиваетесь с препятствиями, которые не можете преодолеть самостоятельно, мы предлагаем вам обратиться к специалистам по реализации личностных изменений.

ПОСЛЕСЛОВИЕ

Человеческие культуры всегда находили способы для передачи накопленной мудрости будущим поколениям. Мы передаем знание о том, что делать и как делать посредством устной традиции, социальных правил, обрядов, ритуалов, письменных источников и наиболее часто через запись голоса и изображений. На сегодняшний день обучение определенным способностям представляется настолько значимым, что общее образование является обязательным во многих странах. По одним только этим причинам, процесс моделирования в виде формальной техники для воспроизводства человеческих способностей, имеет, очевидно, большую практическую пользу и является существенным для дальнейшего развития.

Однако, значимость моделирования еще больше. Идея моделирования, сама по себе, выходит далеко за пределы индивидуальной полезности в деле приобретения желаемых способностей. Предположим, что моделирование стало идеей крайне интегрированной в то, что является на данный момент также культурно и социально распространенным, например, мы сейчас принимаем как данность факт того, что каждый из нас в равной степени защищен перед законом. Как только станет общепризнанной идея о том, что возможно моделировать желаемые способности и затем передавать эти модели всем желающим, личные и социально распространенные представления о том, какие изменения возможны, трансформируются самым фундаментальным образом. Если раньше люди спрашивали: «Могу ли я это?», то, вместо этого, они спросят: «Как я могу делать это?» Это совсем другой вопрос, который предполагает существование возможности. Вместо принятия, по умолчанию, ограничений, вопрос «как я могу сделать это?» предопределяет наличие выбора для достижения личного и профессионального самовыражения.

По причине бесконечного разнообразия наших личных историй и жизненного опыта, разные люди будут делать различный выбор относительно желаемых для встраивания способностей. Более того, любые две или две сотни личностей, проявляя одну и ту же способность, будут, тем не менее, выражать ее различными способами. Каждый из них будет проявлять эту способность через себя, благодаря уникальности своей личности, а не вопреки ей. В самом деле, мы убеждены в том, что широкое распространение доступных моделей большого количества человеческих способностей создает гораздо больше возможностей для того, чтобы раскрыть уникальный потенциал, скрытый в каждом из нас.

И более того, по мере того как растет популярность моделирования, точно также растет и ценность уникальности каждого вокруг нас. Личность каждого человека уникальна большим, чем просто отпечатком пальца руки. Каждый из нас представляет единственную в своем роде совокупность жизненного опыта, нити которого оплетают личность с характерными, особенными и удивительными восприятием, талантами и способностями. Существует большое количество виолончелистов, много людей умеют хорошо шутить, многие могут легко расслабляться, писать качественные статьи, справляться с трудными задачами и так далее. Но никогда не найдется двух виолончелистов с одинаковым подходом к музыке и с одинаковым способом исполнения. И когда уходит один из этих виолончелистов, также уходит, вместе с ним, и его уникальный подход. Точно также, не существует двух юмористов, одинаково рассказывающих свои истории. И существует множество способов написания хороших статей и преодоления трудных задач. Моделирование делает возможным описать особенности работы конкретной способности, также как и уникальные атрибуты индивидуального подхода к ее проявлению в жизни. Эти уникальные и непредсказуемые атрибуты могут сами по себе быть открытиями, раскрывающими для нас глубину и огромный диапазон опыта и возможностей, которые, в ином случае, остались бы недоступными.

В этой книге мы сотрудничали с доктором биологии и эпистемологии Франциском Варелой, которого сами называем

«прокладывая путь». Вместе мы предприняли несколько шагов, прокладывая путь на территории человеческого опыта. Мы создали конкретно этот путь моделирования, проложив его в этой книге. Этот путь ведет ко многим возможным будущим, каждое из которых может быть достигнуто только продолжением движения вперед, индивидуально и совместно. Полное исследование красивой и удивительной земли только началось.

Впереди еще долгий путь.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ I ПРАВИЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

КАК МНЕ УЛУЧШИТЬ СВОЮ СПОСОБНОСТЬ К ПОГРУЖЕНИЮ (АССОЦИИ) В ОПЫТ ДРУГОГО ЧЕЛОВЕКА?

Вопросы — это активный и целенаправленный способ для понимания внутреннего опыта объекта моделирования. Ассоциация — это то, каким образом мы сами попадаем внутрь этого опыта. Ниже приведено несколько предположений того, как возможно улучшить доступ к элементам ассоциации.

Предположите, что у любого опыта есть структура, и поэтому вы хотите научиться тому, как думает, чувствует и ведет себя объект моделирования

- Приобретение структуры опыта других людей является скорее не чем-то экзотичным, а простым фактом. Вы это проделывали множество раз в собственной жизни, когда окружающие люди делились с вами некоторыми аспектами собственного восприятия опыта. Это также могло быть то, что вы читали, слышали в кино, что было рассказано друзьями, или подслушано в общественном транспорте. Вне зависимости от того где, эти лакомые кусочки опыта или просто другого способа думать о мире изменили то, как вы понимали происходящее с вами и реагировали на него.
- Уделите некоторое время тому, чтобы отметить для себя примеры того, что структура вашего мышления изменилась (хотя вы можете и не заметить это сразу) и, таким образом, вызвало изменение вашего опыта и поведения. Очень важно найти достаточное количество таких

реальных примеров, чтобы убедить себя, что новое понимание на самом деле меняет как структуру вашего мышления, так и опыт.

«Откройте» себя опыту вашего объекта моделирования

Создайте внутри себя некоторое «пространство» для его опыта. Это делается через открытость редкому шансу эмпатического доступа к опыту объекта моделирования. Хотя мы и уверены, что у вас есть для этого соответствующий референтный опыт, он мог остаться незамеченным вами. Ниже мы перечислим несколько примеров, которые могут оказаться вам близки и знакомы:

- Когда вы спускаетесь к ребенку на пол для того, чтобы поиграть с ним (не развлекать его, а быть с ним в его собственном мире).
- Зависаете перед восхитительным пейзажем.
- Находитесь рядом с любимым человеком и буквально растворяетесь в нем, замечая и восхищаясь его/ее движениями, звуками голоса, тем, что говорит, игрой мимики и так далее.
- Увлекаетесь прогулкой по парку развлечений, полное погружение в мир кукольных представлений и ярких красок.
- Погружаетесь в невероятный мир фантастического кинофильма.
- Медитируете.
- Проявляете внимание к близкому другу, находящемуся в беде и которому необходимо быть выслушанным без какого-либо осуждения или ожидания решений.
- Находитесь в присутствии наставника или учителя, обучающего вас тому, что знает (дедушка, показывающий вам как пользоваться инструментом, или профессор, объясняющий как определить тот или иной тип бабочки).

Обратитесь к личному референтному опыту, подобному этому, для того чтобы дать себе однозначное ощущение того, что означает «быть открытым».

Относитесь к людям с уважением

Когда мы говорим об «уважении» мы понимаем под этим восхищение и принятие опыта человека, который является для него уникальным, ценным, с трудом полученным, и неотделимым от самого человека. Уважение — это ощущение глубокого почтения к нему (или к чему-то), с некоторой толикой благоговения.

Подумайте о нескольких людях, которых вы знаете, и в отношении которых вы ощущаете уважительное отношение, так, чтобы вы могли создать у себя прочное ощущение и понимание того, на что похоже это чувство. Если вам не просто определиться с примерами, начните с чего-то или с каких-то мест, в отношении которых вы ощущаете что-то подобное. Как только вы получили доступ к этому ощущению, вспомните моменты времени, когда вы чувствовали это в отношении какого-либо человека. Когда вы начинаете работать с объектом моделирования, определите для себя, что у этого человека есть нечто уникальное и особенное, ровно как у тех особенных людей в вашей жизни и наполнитесь этим ощущением уважения к нему.

Что делать:

1. Сидеть или стоять на том же самом уровне, что и ваш объект моделирования (или ниже). Это позволяет ему почувствовать себя раскованно, и вы обнаружите также, что это делает значительно более легким доступ к его опыту.

2. Получите описание контекста, в котором он проявляет свою способность, то есть, ответы на вопросы: кто, что, где и когда. Это предоставляет вам прочную опору для погружения по мере того, как вы собираете информацию, и также является существенным для понимания значимости того, что вы изучаете. (Вы будете понимать, что фраза «я вижу красное» различается по смыслу для разных контекстов, например, таких как «моя жена критикует меня» или «я планирую покраску».)

3. В то время как объект моделирования отвечает на ваш вопрос, будьте крайне собраны внутри, посвятите все ваше внимание тому, что вам говорят. Ваша собранность даст боль-

ше возможности ему почувствовать себя легко и непринужденно при исследовании его собственного опыта, без отвлечения на ваши реакции. Это также позволяет вам более точно и легко чувствовать тот эффект, который оказывают на ваш опыт его описания, когда вы ассоциируетесь с ними.

4. Позвольте словам и описаниям вашего объекта моделирования охватить все ваше тело и направлять ваш собственный опыт:

- *Слова, которые он говорит, произносите про себя.*
- *То, что он описывает как видимое или ощущаемое, представляйте и ощущайте сами.*
- *Ощущайте себя так, как ощущали бы себя, если бы делали такие же жесты и телесные движения (в особенности самые странные из них, выделяющиеся и бросающиеся в глаза).*
- *Изменяйте положение тела (дыхание, мимика и так далее), это необходимые элементы, сопровождающие ассоциацию с опытом другого человека.*

Важны не слова сами по себе, а динамика, которую они создают в вашем опыте. Ваш постоянный вопрос к самому себе: «Каким образом это влияет на мой опыт?»

5. Проверьте точность своей ассоциации с опытом объекта моделирования посредством вопросов, описывающих ваше понимание этого опыта.

ЧТО МНЕ ДЕЛАТЬ, ЕСЛИ У МЕНЯ ТРУДНОСТИ С ПОГРУЖЕНИЕМ (АССОЦИАЦИЕЙ) С ОПЫТОМ ОБЪЕКТА МОДЕЛИРОВАНИЯ?

В первую очередь задайте себе вопрос: «Достаточно ли я открыт опыту другого человека?» Если есть сомнения, выбросьте из головы структуру, с которой вы старались ассоциироваться, и измените положение вашего тела (обернитесь, потянитесь, измените дыхание и так далее). Снова получите доступ к личному референтному опыту открытости (как описано выше). Затем повторите ассоциацию с каждым элементом структуры опыта вашего объекта моделирования, сверя-

ясь на каждом шаге с ним для того, чтобы убедиться, что вы правильно все понимаете.

Как вторая возможность, подумайте: «Может я подошел к этой Способности не с той стороны?» То есть, может быть, вы не выявили элементов, необходимых для эффективной ассоциации с опытом объекта моделирования. И снова, очиститесь от структуры, которую старались примерить и затем начните выявление заново, на этот раз используя иную последовательность вопросов.

ЧТО МНЕ ДЕЛАТЬ, ЕСЛИ ОБЪЕКТ МОДЕЛИРОВАНИЯ ДАЕТ ОТВЕТ НЕ НА ТОТ ВОПРОС, КОТОРЫЙ Я ЗАДАЛ?

Стандартные вопросы для выявления доказали свою эффективность в ориентации объекта моделирования на в точности ту информацию, которая вам необходима. Даже в этом случае, нет никакой гарантии, что объект моделирования всегда поймет и ответит о том, что вам необходимо узнать. Слова — это проводники опыта, но это не означает, что они будут проводить опыт других людей точно также, как и других, или что они будут это делать каким-то определенным и известным способом. Смысл — это не то, что содержится в самих словах, а то, что мы приписываем (вкладываем в) словам, которые использует другой человек. Ваш объект моделирования ответит на тот вопрос, который сам поймет в вашем вопросе. Поэтому очень важно спрашивать его именно таким образом, чтобы он понимал ваши вопросы так, как это вам необходимо для вашего исследования.

Например, предположим, что мы занимаемся моделированием архитектора и хотим узнать, что он думает, в процессе проектирования дома. Мы могли бы спросить: «Что вы чувствуете, когда проектируете дом?» Этот вопрос к тому, чтобы он определил собственные ощущения. Но мы хотим знать о том, что он думает, поэтому более полезно и уместно задать вопрос: «Что вы думаете в процессе проектирования дома?» Это довольно очевидный пример, но ваш объект моделирова-

ния ответит также и на не уточненные аспекты вашего вопроса. Предположим, мы задаем два следующих вопроса:

- что вы думаете при проектировании дома?
- о чем вы думаете при проектировании дома?

Кажется, что оба вопроса направляют объект моделирования в направлении одного и того же опыта, то есть определяют содержание его мыслей при проектировании дома. Но на секунду остановитесь, и задайте эти вопросы себе. Вы обнаружите, что они ведут вас по разным дорожкам. Первый вопрос ориентирует вас на большую включенность в процесс и принуждает вас отвечать из этой перспективы, в то время как второй вопрос скорее помещает вас в позицию наблюдателя. Другими словами первый вопрос запрашивает текущий отчет о том, что происходит в его мышлении, в то время как другой, «о чем» во втором вопросе, предполагает анализ того, что он думает в процессе проектирования дома.

Если ваш вопрос не помогает объекту моделирования получить доступ к необходимой информации, то вам необходимо проявить гибкость и изобретательность и поискать другой способ спросить то же самое. Самый лучший совет, который мы можем вам дать в отношении того, как придумать вопрос, это знать и помнить о «типе» информации, которую вы хотите получить. Например, если вы хотите выявить Причины-Следствия Мотивации вашего объекта моделирования, вам необходимо абсолютно ясно понимать для себя, что такое Причины-Следствия Мотивации перед тем как задавать вопрос. Это не только поможет вам сформулировать соответствующий вопрос, но также поможет понять, является ли реакция вашего объекта моделирования требуемым ответом или относится к какому-либо другому аспекту его опыта.

СУЩЕСТВУЕТ ЛИ «ИДЕАЛЬНАЯ» ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ДЛЯ ВЫЯВЛЕНИЯ?

Не существует правильной или не правильной последовательности для выявления элементов Эмпирической

Матрицы. Тем не менее, есть последовательность, которую мы находим эффективной и обычно работающей хорошо, которой мы советуем следовать: Критерий, Определение, Доказательство, Причины-Следствия Триггер, Причины-Следствия Мотивации, Первичная Стратегия, Вторичные Стратегии, Поддерживающие Эмоции и, напоследок, Внешнее Поведение.

Эта последовательность появилась как следствие нашего опыта в выявлении. Для большинства людей эта последовательность кажется естественной и логичной:

Все действует в отношении Критерия, таким образом, его определение позволяет вам убедиться в том, что вы находитесь в «сердце» Способности.

Определение — это уточнение Критерия, а Доказательство — это уточнение их обоих.

Проще правильно определить Причины-Следствия Мотивации и Триггер после того, как вы обозначили Критерий (Определение и Доказательство), необходимость наличия которого вызывается и реализация которого приводит к мотивирующим последствиям.

В целом, Первичная Стратегия действует с целью реализации в мире взаимосвязей, определенных в Шаблоне Убеждения. Таким образом, определение в первую очередь Шаблона Убеждения позволяет сфокусировать внимание объекта моделирования на соответствующей Стратегии.

Вторичные Стратегии запускаются, когда Первичной не хватает.

Поддерживающие Эмоции очень часто достаточно незаметны и не настолько осознаются объектом моделирования как другие элементы Матрицы. Выявление Убеждений и Стратегий перед Поддерживающей Эмоцией позволяет полностью сосредоточить его внимание на Способности и, таким образом, более легким обнаружение Поддерживающей Эмоции.

Внешнее Поведение оставлено напоследок, так как мы хотим определить именно те его аспекты, которые являются уникальными для способности и не являются автоматическим следствием и проявлением Убеждений, Стратегий и

Эмоций. Определяя в первую очередь эти элементы, мы позволяем себе сузить поиск значимого для нас Внешнего Поведения.

ЧТО МНЕ ДЕЛАТЬ, ЕСЛИ МОЙ ОБЪЕКТ МОДЕЛИРОВАНИЯ ХОЧЕТ (ИЛИ Я ХОЧУ) НАЧАТЬ С ЧЕГО-ТО ДРУГОГО, ЧЕМ С КРИТЕРИЯ?

Как и пояснялось выше, мы стараемся начинать с «поставки флага» на критерии и начале исследований с этой точки. «Разместить флаг» означает обнаружить нечто по поводу структуры опыта объекта моделирования, в чем вы точно уверены, что это соответствует Способности. Вы расширяете свою сферу последующего сбора информации от этого «флага».

Используя архитектора в качестве примера, мы могли бы поместить этот флаг на его Внешнем Поведении прогулок вокруг зданий. С этой точки отсчета мы можем далее двинуться к Критерию, задав вопрос: «В то время как вы прогуливаетесь вокруг зданий, что является важным для вас?» В дополнение мы спрашиваем его: «Для реализации какого Критерия предназначено это Внешнее Поведение?»

На самом деле вы можете поместить этот флаг где угодно в Матрице и начать отсчет от этой точки, *так как вы, в любом случае, постоянно проверяете соответствие каждого элемента информации всей остальной Матрице.*

Вопрос, которым вы должны регулярно задавать: «Соответствует ли это остальным элементам, действующим в Матрице?» Это проверка фокусирует вас на понимании того, что соответствует и что, также являясь интересным, тем не менее, находится за пределами Матрицы. До тех пор, пока вы отдаете себе отчет в том, что Матрица увеличивается и растет как единое и согласованное целое, вы можете размещать флаг где угодно. Также, если по факту ваше выявление начинается, скажем, с Внешнего Поведения (потому что это легче или это то, с чего начал разговор объект моделирования или нечто, привлекающее ваш интерес), тогда размещайте флаг в этой точке.

НОРМАЛЬНО ЛИ, ЕСЛИ Я ОБНАРУЖИВАЮ ОДНО И ТО ЖЕ, ИЛИ ОЧЕНЬ ПОХОЖЕЕ ОПИСАНИЕ ДЛЯ РАЗНЫХ ЭЛЕМЕНТОВ МАТРИЦЫ!?

Это не только нормально, это как раз то, с чем вы будете постоянно сталкиваться на протяжении всего моделирования. Элементы Эмпирической Матрицы и Способности связаны друг с другом: они все «совпадают» друг с другом. Убеждения, Стратегии, Эмоции и Внешнее Поведения — это, в общем случае, различные языки описания одного и того же. В связи с этим, вы будете обнаруживать паттерны как общие для разных элементов, так и уникальные для каждого.

КОГДА Я СРАВНИВАЮ ТРИ ПРИМЕРА ОБЪЕКТА МОДЕЛИРОВАНИЯ, В ОДНОМ ИЗ НИХ ОТСУТСТВУЕТ НЕКОТОРАЯ ИНФОРМАЦИЯ, КОТОРАЯ ПРИСУТСТВУЕТ В ДВУХ ДРУГИХ. ОЗНАЧАЕТ ЛИ ЭТО, ЧТО ТРЕТИЙ ПРИМЕР НЕ ПОДХОДИТ И НЕОБХОДИМО ВЫБРАТЬ КАКОЙ-НИБУДЬ ДРУГОЙ?

Предположим, что мы моделируем чью-то способность к прощению. В своем первом примере, объект моделирования упоминает, что она относится к этому процессу с юмором, но ничего не говорит о юморе, когда описывает второй пример. Факт того, что юмор не упомянут во втором примере, не означает того, что его там нет. Вместо этого, она, вполне возможно, просто опустила эту часть описания. Или, вполне вероятно, серьезность второй ситуации превысила юмор, но, несмотря на это, он там был, хотя и в ослабленной и краткой форме. Или, возможно, объект моделирования немного смущается признать факт того, что она с юмором относится к очевидно серьезным ситуациям. Может существовать очень большое количество причин и фактов, которые могут предотвратить вынос на поверхность осознанного внимания тот или иной элемент в конкретном примере.

Различие между двумя примерами может также иметь причиной особенность языка. Богатство языка позволяет выражать наши идеи бесконечным количеством способов. Очевиден факт того, что различные слова об одной и той же «вещи» будут выражать различные нюансы смысла. Но эти небольшие различия могут как быть значимыми для вашего объекта моделирования, так и нет. Например, слова быть «радостным» и быть «удовлетворенным» могут представлять собой различный опыт, но для вашего объекта моделирования это может быть один и тот же опыт, тогда он будет использовать их поочередно.

Выделение видимых различий (лакун и индивидуальных особенностей в использовании языка) от настоящих различий очень часто просто осуществить, задав вопрос: «Это одно и то же, или на самом деле это разные вещи?» Вероятно, вы увидите, как ваш объект моделирования покачается из стороны в сторону между опытами, которые он сравнивает. Почти всегда ваш объект моделирования даст ответ, или, дополняя свой ответ тем, что было опущено, или объясняя, что это разные слова для одного и того же, или подтверждая, что это на самом деле различные понятия.

ЧТО ДЕЛАТЬ, ЕСЛИ ОБНАРУЖИВАЕШЬ ЗНАЧИТЕЛЬНЫЕ РАЗЛИЧИЯ МЕЖДУ ПРИМЕРАМИ?

Заполнение опущений и разрешение противоречий в описании не способно учесть абсолютно все различия между примерами. Некоторые из этих различий на самом деле будут различиями. Но не все из них имеют значение. Некоторые из этих настоящих различий будут являться отражениями характерных особенностей для контекста, в котором проявляется пример, и не имеющих отношения к структуре самой Способности. Например, предположим, что наш объект моделирования описывает свою способность к прощению других, приводя прощение взрослого в одном примере и прощение ребенка в другом. Это настоящее различие между этими двумя примерами. Если просто так случилось, что в одном случае это оказал-

ся ребенок, а в другом взрослый, то это различие не является значимым в отношении проявления способности к прощению и вы можете смело его проигнорировать.

Другой возможной причиной того, что вы обнаруживаете различия между примерами, является то, что один из примеров, на самом деле, не является примером способности, которую вы хотите смоделировать. Например, мы можем обнаружить, что наш объект для моделирования прощения на самом деле не прощал ребенка в этом примере, а просто проявлял к нему принятие и толерантность. В этом случае, вам следует оставить этот пример в стороне и объяснить вашему объекту моделирования, почему это не является примером способности, в которой вы заинтересованы. Затем попросите его найти еще один пример. Понимание того, какой пример и почему не подходит, позволит ему легко обнаружить другой пример, подходящий для того, что вы хотите.

Третьей возможностью является то, что эти различия проявляются, вследствие того, что вы недостаточно точно и корректно определили Способность. Например, если оказывается, что прощение ребенка отличается от прощения взрослого, тогда вам следует решить, вы собираетесь моделировать способность к прощению ребенка или взрослого или прощение вообще. В этом случае, удостоверьтесь, что вы точно перефокусировали внимание, как свое, так и объекта моделирования, с помощью использования других примеров для способности, которую вы хотите смоделировать.

КОГДА ИМЕЕТ СМЫСЛ МОДЕЛИРОВАТЬ НЕСКОЛЬКО ОБЪЕКТОВ МОДЕЛИРОВАНИЯ ПО ПОВОДУ ОДНОЙ И ТОЙ ЖЕ СПОСОБНОСТИ?

Если вы хотите делать что-то именно так, как делает это ваш объект моделирования, то вам необходимо моделировать именно этого человека. Но возможно вы захотите получить обобщенную модель. Обобщенная модель лишена индивидуальных особенностей объекта моделирования и, вместо этого, содержит описание структуры, общей для всех, кто эффектив-

но проявляет Способность. Если вы хотите создать модель и сделать ее доступной множеству людей (через книги, программы или семинары), то создание обобщенной модели действительно может быть хорошей идеей. В связи с тем, что сравнение особенностей различных объектов моделирования позволит убрать все индивидуальное и сделать модель гораздо более простой. И она будет содержать только существенные элементы Способности и, таким образом, будет гораздо проще для создания группового опыта встраивания.

Например, после моделирования Кендалл, мы работали уже с Терри, который также обладал способностью с увлечением заниматься своим делом, в его случае это был футбол. Несмотря на различия между его моделью и моделью Кендалл, мы также обнаружили и поразительные сходные черты. Например, у обоих есть то, что называется «большой картиной», которая обладает качествами «мечты», оба воплощают свои мысли в действия, оба говорят людям о своих переживаниях в отношении своего увлечения, и оба ощущают эмоциональный подъем, который сопровождается усиливающей его другой интенсивной эмоцией (для Кендалл это было «волнительное удовлетворение», а для Терри — «ощущение жизни»). Все эти схожие черты позволяют сделать предположение о том, что они могут быть общими, то есть, что это паттерны способности быть увлеченным тем, что ты делаешь, *для любого человека*.

Если вы решили создать обобщенную модель, то вам необходимо сравнить, по меньшей мере, три объекта моделирования. Это сравнение сделает очевидными личные особенности каждого объекта моделирования. И эти личные особенности паттернов могут быть опущены, при этом оставляя те паттерны, которые являются общими для проявления Способности всеми объектами моделирования. Процесс паттернирования объектов моделирования точно такой же, как и в случае паттернирования различных примеров проявления способности. Вы просто ищете общее для всех объектов моделирования, и разрешаете различия посредством восстановления опущенной информации и через тщательную проработку расхождений между их описаниями.

При паттернировании объектов моделирования, все проблемы гораздо более выделены и сложны для разрешения. Это связано с тем, что каждый объект моделирования имеет собственный способ описания паттернов опыта, отличные от всех остальных. (Например, Кендалл говорила об «удержании большой картины», в то время как Терри называл это «удержанием более широкой рамки».) Паттерны, которые вы обнаруживаете у своих объектов моделирования, с большой вероятностью не будут описаны ими с помощью одних и тех же слов и фраз. (Если это не происходит случайно: как Кендалл, так и Терри описывали свою Поддерживающую Эмоцию как «эмоциональный подъем».) В какой-то момент, после того как завершен процесс моделирования, вам необходимо принять собственное решение какие слова и описания наиболее эффективно передают смысл *общих паттернов опыта*, которые вы обнаружили у своих объектов моделирования.

ПРИ УТОЧНЕНИИ МОДЕЛИ, МОЖНО ЛИ ИГНОРИРОВАТЬ НЕКОТОРЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ, КОТОРЫЕ ОПИСЫВАЕТ ОБЪЕКТ МОДЕЛИРОВАНИЯ?

Мы призывали вас уважать и сохранять в неприкосновенности описания вашего объекта моделирования своего опыта, скорее записывать их в его словах, чем трансформировать в собственные интерпретации. На протяжении всего выявления, мы сохраняем преданность и почтение миру объекта моделирования, по мере того как ищем ответ на вопрос: «Что должно обязательно действовать в структуре опыта объекта моделирования для проявления им способности?»

Когда вы переходите к пониманию модели для собственного использования, эта *преданность* заканчивается, так как она *относится именно к модели*. И вопрос, который появляется после этого: «Какие элементы этой структуры мне необходимы для того, чтобы начать проявлять способность?»

Нет никакой необходимости обращаться ко всему богатому множеству деталей и нюансов восприятия, мышления и

поведения, которые вы охватили в своей Матрице. Для определения того, что является существенным в Матрице:

1. Ассоциируйтесь с проявлением способности, «удерживая» как можно большее количество элементов Матрицы.
2. Обращайте внимание на различные элементы своего опыта, раз за разом, задавая себе вопрос: «Как это влияет на мой опыт в этом контексте?» Определите, каким образом каждый элемент влияет на проявление вами Способности.
3. Если какие-то из элементов кажутся вам излишними, удалите их из своего опыта. Проверьте, полностью ли вы продолжаете проявлять способность?

Если вы еще можете проявлять способность без явного доступа к определенному паттерну, тогда этот паттерн не является для вас необходимым. Устранение излишних паттернов из модели, вероятно, сделает вашу модель более легкой для встраивания. Но, будьте осторожны, удаляя что-то просто потому, что вы думаете, что это не важно или потому что вам не нравится что-то. Проверить то, насколько существенным может быть тот или иной элемент, может исключительно непосредственная проверка.

КОГДА ДЕЛО ДОХОДИТ ДО ВСТРАИВАНИЯ, КАК Я МОГУ УВЕЛИЧИТЬ СВОИ ШАНСЫ НА ТО, ЧТОБЫ СДЕЛАТЬ ОПЫТ ДОСТАТОЧНО СИЛЬНЫМ, ДЛЯ ТОГО ЧТОБЫ ОН СТАЛ РЕФЕРЕНТНЫМ?

Существует несколько факторов, которые определяют, насколько действенным является тот или иной опыт, с какой вероятностью он станет именно референтным опытом:

- поддерживает вашу я-концепцию;
- связан со значимыми критериями («ценностями»);
- исходит из заслуживающих доверия источников (люди, книги и так далее.);
- разрешает неприятные ощущения или досаждающие вопросы;
- удивляет;

- создает интенсивные ощущения (приятные или неприятные);
- имеет смысл для вас.

Например, предположим, однажды вечером вы решили пойти прогуляться вместо того, чтобы посмотреть телевизор. Вы прекрасно погуляли, пообщались с соседями по дороге, обнаружили прекрасный сад в квартале от себя и так далее. Возможно, вы вернулись с этой прогулки отдохнувшим и восхищенным, но не изменились. Это останется одним из бесчисленных событий, которые с вами происходили. Есть и противоположный вариант, что вы были удивлены (для примера) чувством облегчения, которое вам дал уход от телевизора и почувствовали себя более связанным с местом, в котором живете, как раз то, что вы всегда хотели. При этом сценарии развития событий, возможно, вы вернулись с прогулки изменившимся, прогулка стала для вас референтным опытом. Это изменение произошло в виду сочетания нескольких аспектов: разрешение потребности («я хочу почувствовать себя частью места, где живу»), удивление, интенсивные приятные переживания. Все эти возможные качества действенного опыта присутствуют в опыте, в этом случае, в самом же опыте нет ничего такого, что делало бы его референтным. Эффект, который оказывает тот или иной опыт зависит от человека, который имеет дело с этим опытом.

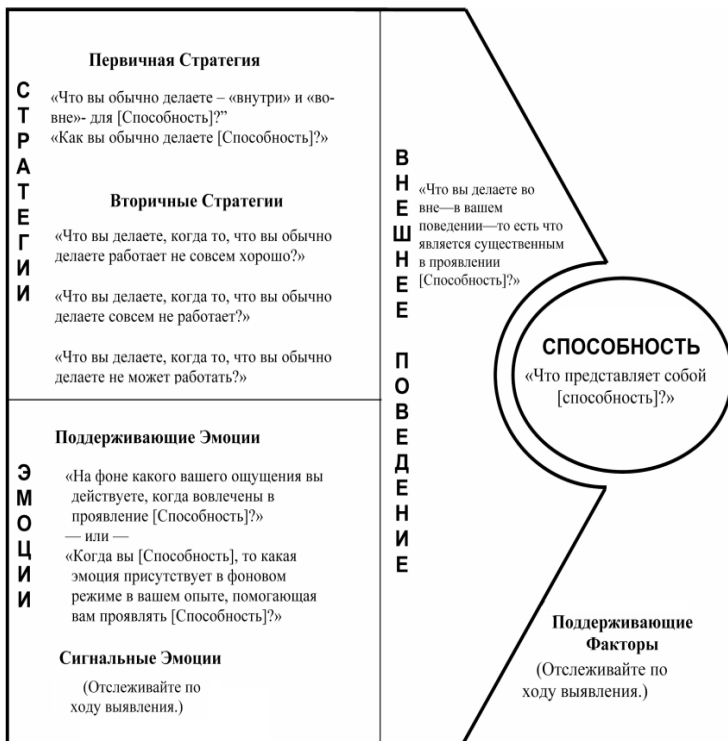
Таким образом, если опыт, к которому у вас был доступ, является недостаточно действенным, чтобы стать референтным, обратитесь заново к собственной личной истории в поисках такового (или нескольких), которые для вас обладают качествами, описанными выше. То есть, ищите опыт, в котором вы удивлялись, или в котором нечто, когда-то вас беспокоившее, было разрешено или произошло нечто, подтверждающее вашу я-концепцию и так далее.

ЧТО МНЕ ДЕЛАТЬ, КОГДА Я СТАЛКИВАЮСЬ ПРИ МОДЕЛИРОВАНИИ С ЧЕМ-ТО, ЧТО КАЖЕТСЯ СЛИШКОМ ТРУДНЫМ ИЛИ ОГРОМНЫМ?

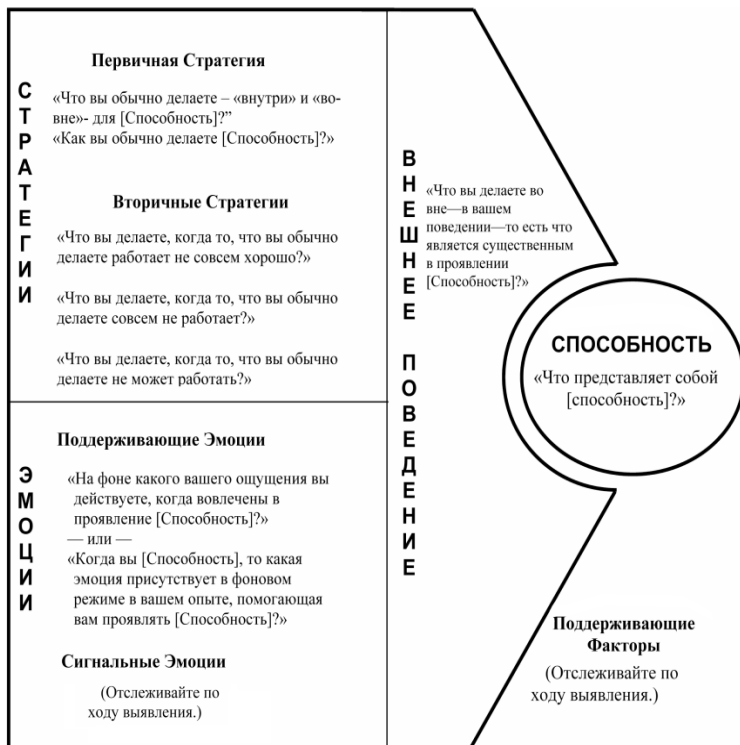
Слона можно съесть только по кусочкам. В некоторых случаях, модель может оказаться слишком большим слонем, чтобы проглотить его за один раз. Трудность в работе с конкретной моделью зависит от того, кто ест, так как разные люди могут иметь дело с кусками различных размеров. Целью в приобретении модели не является справляться со всем за один раз. Поэтому продвигайтесь ровно в том темпе, в котором вам это удобно.

Не имеет значения, насколько неохватным может показаться некоторый опыт и поведение, всегда есть возможность разбить его на меньшие составляющие. Например, тот, кто никогда не танцевал, может не иметь концептуального или телесного представления по поводу того, что обычно происходит на танцевальной площадке. Для такого человека моделирование танца может показаться непреодолимо огромной задачей. Тем не менее, она может быть разложена на некоторое количество составляющих из внутренних процессов и внешнего поведения. Он может начать с простого движения телом под музыку. И даже это может быть представлено в виде еще более мелких составляющих, если окажется, что и это трудно. Например, мы можем посоветовать ему начать обращать внимание только на басы и отбивать ногой такт в соответствии с ритмом. Что мы делаем, так это определяем для такого человека *необходимый уровень компетентности*, при работе с этим. Если вы в достаточной степени детализируетесь, вы всегда выйдете на уровень текущей компетентности, на основании которого, могут быть выстроены более крупные составляющие Способности. Это может занимать некоторое время, но если Способность того стоит, мы вкладываемся в тщательное медленное исполнение сейчас, чтобы делать это быстрее в будущем.

ПРИЛОЖЕНИЕ II ЭМПИРИЧЕСКАЯ МАТРИЦА ПРОЦЕССА ВЫЯВЛЕНИЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ



ПРИЛОЖЕНИЕ III ЭМПИРИЧЕСКАЯ МАТРИЦА ВОПРОСЫ ДЛЯ ВЫЯВЛЕНИЯ



ПРИЛОЖЕНИЕ IV

ПРИМЕРЫ МАТРИЦ ЛЕННИ: ПОДДЕРЖАНИЕ ДИЕТЫ ДЛЯ КОНТРОЛЯ ДИАБЕТА ТИПА II

После нескольких месяцев болезненного состояния, Ленни обнаружил себя проснувшимся на больничной койке в палате госпиталя. Он потерял сознание во время прогулки. Когда медицинская сестра услышала от него, что до этого он сильно потерял в весе и испытывал постоянную жажду с тягой к сладкому, она решила проверить уровень сахара в крови. «В настоящее время нормальными значениями содержания в крови, для не диабетиков, являются показатели от 70 до 120, — объяснил Ленни, — а у меня было 533». Медицинская сестра сказала ему: «У вас диабет. У вас повышенный сахар». «После этого накачали меня инсулином, который изменил мое состояние в течение пятнадцати минут после первой инъекции», — рассказал Ленни.

Продиагностированный, как больной диабетом второго типа, Ленни быстро привык к постоянным анализам крови и приему таблеток — режим, который он должен будет соблюдать все оставшуюся жизнь. Ему не нравилась идея употребления лекарств, и когда он услышал о диете, которая позволяла другим диабетикам сохранять стабильным уровень сахара в крови, он решил попробовать ее. Это сработало. Это было шесть лет назад и Ленни поддерживает уровень сахара в крови с тех пор, с помощью этой диеты. Впечатленные его способностью придерживаться требованиям режима диеты в течение такого долгого времени, мы решили смоделировать эту его способность¹.

¹ Диета, которой придерживается Лени, была создана Доктором Барри Сирсом и подробно описана в большом количестве публикаций.

КРИТЕРИЙ

«Работает» не удивительный Критерий, и, вероятно, близкий многим людям, которые когда-либо старались придерживаться диеты. Что особенно значимо и характерно именно для трактовки этого Критерия Ленни, так это то, что он выражен словом «работает», а не «сработало». «Работает» Ленни предполагает длительность действия и оценки, не существует конечной точки достижения, однажды достигнув которую, можно остановиться.

Это сильно контрастирует с людьми, которые оценивают, «сработала» диета или нет. Подобный тип Критерия помещает этих людей в совершенно другую субъективную ситуацию, чем та, в которой находится Ленни. Когда (по какой-либо причине) они сталкиваются с отсутствием ожидаемого результата в своей диете, они скорее оценят ее как «не сработало». В этом случае предполагается, что явно что-то не то с самой диетой (не со мной) и что нечто завершилось. (Ассоциируйтесь с последней ситуацией, в которой вы придерживаетесь этого Критерия и отметьте, как это влияет на ваши ощущения, мысли и выборы.) Очевидно, эта ориентация не является поддерживающей к продолжению следованию диете.

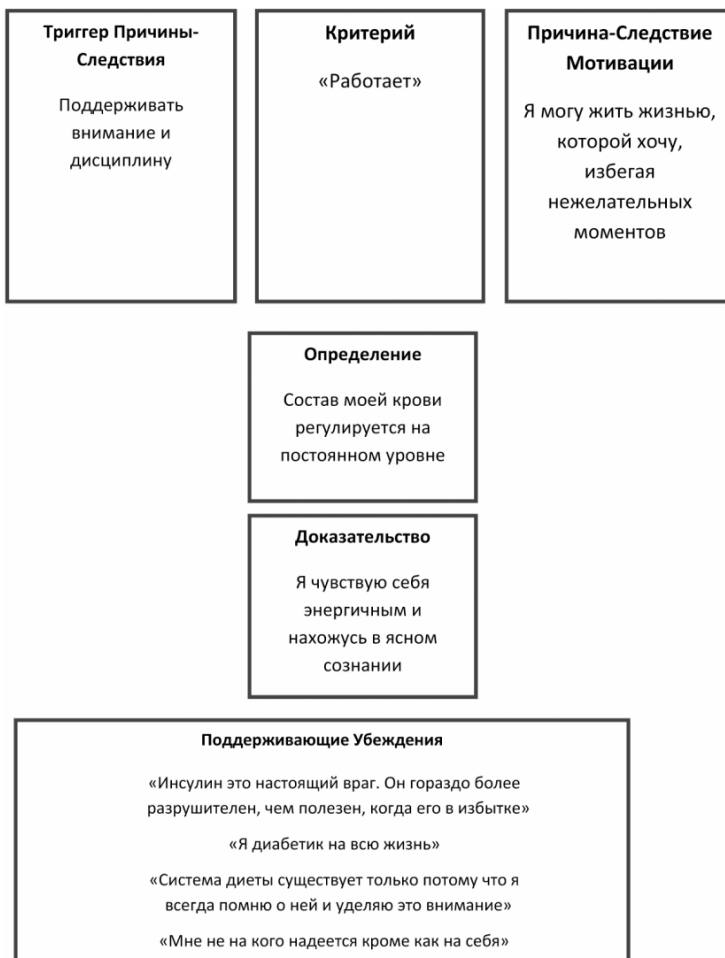
Однако, структура опыта, предполагаемая словом «работает» ориентирует нас в совершенно ином направлении. Когда Ленни сталкивается с отсутствием ожидаемого результата, он не считает, что это диета не работает, он полагает, что она просто не работает *в данный момент*. Также, у него нет ощущения, что нечто было сделано, завершено или доказано, вместо этого он ощущает сильнее, что необходима корректировка. Подобная ориентация сильно поддерживает постоянные и продолжающиеся действия, как раз то, что Ленни и необходимо, то есть поддерживать режим диеты.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ КРИТЕРИЯ

Определение Ленни — «состав моей крови регулируется на постоянном уровне» — согласуется с тем, что предполагается в Критерии. Определение описывает скорее нечто продолжающееся, чем окончательный результат. И снова это имеет большое значение. Предположим, вместо этого, что опыт, который вы оцениваете как «работает», имеет качество события или конечной цели, например «показатели моей крови идеальны», «состав крови под контролем» или «у меня нет никаких симптомов». Эти подходы, скорее всего, приведут к негативным оценкам. Обычно в жизни, как и в поведении, как и в погоде, наблюдаются приливы и отливы, так что химический состав крови всегда будет флуктуировать. Любая из этих флуктуаций будет интерпретироваться как неработоспособность диеты. И после достаточного количества случаев подобных «не работает» может стать заманчивым оставить любые усилия в этом направлении. Это похоже на то, как люди, порой, используя диету для похудения, оценивают ее результаты по принципу — стройный или не стройный. И ответ «нет» до тех пор, пока он не может сказать о себе «стройный». Если для этого необходим год, то это будет целый год сплошных «нет». Почти для каждого это достаточно тяжело вынести, и это быстро может стать утомительным.

Опыт, на который Ленни обращает свое внимания («состав моей крови регулируется на постоянном уровне»), предполагает, что он *отслеживает и регулирует* уровень, на котором он хотел бы поддерживать показатели. Даже в условиях случайностей жизни и состава крови, это означает, что большую часть времени его Критерий будет удовлетворен. Особенность Определения Ленни «работает» дает ему постоянные «да» и естественным образом усиливает его усилия и поддерживает соблюдение Диеты.

ЛЕННИ: ПОДДЕРЖАНИЕ ДИЕТЫ ДЛЯ КОНТРОЛЯ ДИАБЕТА ТИПА II



Первичная Стратегия

Следовать правилам диеты

Вторичные Стратегии

1. Вспомнить время в госпитале и период времени до этого и почувствовать легкую панику
2. Подумать о негативных последствиях
3. Подумать о желаемом будущем «если я хочу попасть туда, мне требуется следовать диете» и «я в одном или двух завтраках/шагах от правильного направления»
4. Почувствовать уверенность и вновь обрести контроль
5. Вернуться к диете и в точности ей следовать

Внешнее

Поведение —
Много обсуждать это с другими людьми.

Способность

Поддержание
Диеты для
Контроля Диабета
типа II

Поддерживающая Эмоция

Уверенность в своих силах

Сигнальные Эмоции

Легкая паника.

Способствующие Факторы

Понимание механики взаимодействия питания и тела.

Иногда праздновать факт наличия диабета типа II отпуском от диеты

ДОКАЗАТЕЛЬСТВО

Доказательство Ленни — «я чувствую себя энергичным и нахожусь в ясном сознании» — направляет его внимание на текущий внутренний опыт, гораздо лучше позволяя ему отслеживать и реагировать на изменения содержания сахара в крови, чем в случае тех людей, которые делают это только на основании чисел в результатах анализа крови. Также, в связи с тем, что Доказательство Критерия находится внутри его собственного опыта, он не зависит от часто непостоянных реакций внешнего мира.

Также, в связи с тем, что его Доказательство относится к *качеству* его внутреннего опыта, он получает сравнительно частную обратную связь об изменениях собственного состояния и, таким образом, часто сталкивается с наличием или отсутствием необходимости делать что-то в связи с этим. Это позволяет поддерживать понимание реальной значимости диеты.

ПРИЧИНА-СЛЕДСТВИЕ ТРИГГЕР

Казалось бы, Причина-Следствие Триггер Ленни кажется очевидным. Мы могли прельститься и полагать причину-следствие тривиальным, потому что каждый знает, что вам следует придерживаться диеты, чтобы получить какие-то выгоды от этого. Но все ли считают именно так? Когда мы используем слово «считают», в данном случае, мы ведем речь о тех эквивалентностях и причинно-следственных связях, которые выражаются в нашем непосредственном опыте и управляют нашим поведением. Это убеждения, которые являются «реальными» и «правдой» для нас. Мы можем знать, что людям следует придерживаться диеты, чтобы получать от этого некие выгоды, без соответствующей реальности этого убеждения для нас самих. Это может быть просто информацией и не оказывать влияние на наше поведение.

Для Ленни, причинно-следственная связь между «поддерживанием внимания и дисциплиной» к диете и «работает» является не просто идеей или фиксированным правилом, это яв-

ляется реальностью и правдой для него. Также понятно, что множество людей, которые стараются придерживаться режима диеты (или любого другого режима) не обладают реальностью подобного Триггера Причины-Следствия. Следствие этого одновременно есть как неявное, так и достаточно очевидное. Без наличия причинно-следственной связи, причина («проводник») будет связана не непосредственно с самим человеком, а исключительно и только с самой диетой. Именно диета «вызывает» стабилизацию показателя сахара в крови (или снижение веса, или увеличение мускульной массы, или энергичность и хорошее самочувствие). И, таким образом, когда человек не обнаруживает реализации намеченной цели (удовлетворения Критерия), он заново начинает поиск очередной другой диеты, которая «сработает». Однако, для Ленни, диета «не работает» означает, что он неадекватно поддерживал внимание и дисциплину в отношении этого и должен возобновить их для того, чтобы диета снова заработала. Если все это похоже на большое количество работы со стороны Ленни, то это действительно так. Для того чтобы узнать, что мотивирует его, или кого-либо еще, на достижение Критерия, мы обратимся к причине-следствию Мотивации.

ПРИЧИНА-СЛЕДСТВИЕ МОТИВАЦИИ

Большую часть времени Ленни чувствует достаточно хорошо, энергично и находится в ясном сознании. Также часто бывает, что также хорошо выглядит и пинта мороженого. Для большинства из нас, хорошее самочувствие и желание мороженого может привести к мыслям: «я чувствую себя прекрасно, так что может быть не обязательно сегодня проявлять такую уж осторожность. Почему бы не съесть это мороженое сейчас? Только одно мороженое не повредит. Я заслужил немного удовольствия». Чем больше значимость мороженого оценивается из фрейма *настоящего* времени, тем больше вероятность того, что оно будет съедено.

Также естественно, что именно через выборы, которые мы делаем в настоящем моменте, мы определяем свое будущее.

Причина-Следствие Мотивации для Ленни представляет собой прямую связь между выборами, которые он делает в настоящем для «поддержания внимания и дисциплины» в отношении диеты и тем, что она «работает» в *будущем*. Мы все знаем, что соблюдение диеты — это хорошо для нас, что физические упражнения — это тоже хорошо, курение — это плохо для нас, и так далее. Но Ленни верит в это, то есть для него реален опыт взаимосвязи между работой его диеты и собственным будущим. И по этой причине, когда у него появляются мысли отклониться от диеты (то ли потому, что это невозможно в данный момент, или потому, что момент предлагает нечто очень привлекательное), реальность связи между настоящим и будущим *помогает ему отстраниться от такого настоящего*. Выбор, предоставляемый настоящим моментом, порой действительно захватывающий. Добавлением ощущения реальности будущего, компульсия притупляется и Ленни может выбирать, исходя из перспективы потребностей будущего момента, а не только из желаний настоящего.

Более того, Причина-Следствие Мотивации Ленни включает как желаемое, так и будущее, которое он хочет избежать. Это создает субъективный опыт движения вперед в направлении желаемого будущего, в случае если диета работает, и в направлении нежелательного, если диета не работает. Как мы знаем по собственному опыту, избегание неприятностей является очень мотивирующим. Для большинства из нас избегание неприятного будущего является порой более действенным, чем движение в сторону приятного и захватывающего будущего.

Но зачем иметь оба типа мотивации? Почему бы просто не иметь одну причинно-следственную связь между работой диеты и избеганием неприятного будущего? Причиной этого является то, что необходимость постоянного избегания неприятного будущего является чрезвычайно и подавляюще неприятной. Это то, с чем сталкивался бы Ленни, если бы представлял себе только будущее, которое хотел бы избежать. Если вы попробуете подобное в собственном опыте, вы, вероятно, обнаружите, что вы быстро захотите избавиться всего связанного с этим, в том числе и от того, что делаете для этого в насто-

ящем, «послать все это к чертям» и отказаться от диеты. Мотивация себя исключительно нежелательным будущим сильно де-мотивирует. Поддерживая причинно-следственные взаимосвязи между работой диеты и обоими возможными будущими, Ленни имеет выгоду от мотивации избегания, так и от стремления к желаемому будущему.

ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ УБЕЖДЕНИЯ

В случае с Ленни поддерживающие убеждения включают в себя:

- Инсулин — это настоящий враг. Он гораздо более разрушителен, чем полезен, когда его в избытке».
- Я диабетик на всю жизнь.
- Система диеты существует только потому, что я всегда помню о ней и уделяю этому внимание.
- Мне не на кого надеется кроме как на себя.

Вы можете применять все значимые комплексные эквиваленты и причинно-следственные связи из Шаблона. Убеждения Ленни без веры в том, что «инсулин является врагом» или что «я диабетик на всю жизнь». Но возможная польза от любого из этих Поддерживающих Убеждений становится очевидной, когда вы погружаетесь в контекст больного диабетом, желающего придерживаться диеты.

Для Ленни эти Поддерживающие Убеждения не являются колокольчиками или звоночками, приделанными к его способности к поддержанию диеты. Они интегрированы в динамику системы. Очень трудно определить со стороны, в какой степени Шаблон Убеждений и Поддерживающие Убеждения «создают друг друга». Но, в связи с тем, что они в какой-то степени связаны в единую систему, вероятно в процессе встраивания и применения Шаблона, у вас сами по себе выработаются какие-то из этих убеждений (или какие-то достаточно близкие к ним).

ПЕРВИЧНАЯ СТРАТЕГИЯ

Первичной Стратегией Ленни является, вне всякого сомнения, следование рекомендациям и шагам диеты. (Так как описание диеты уже существует в книгах, мы не посчитали необходимым воспроизводить его в Матрице.)

Вне зависимости от причины диеты, у нее есть некоторые правила, которым необходимо следовать, если вы хотите получить результат от нее. Большинство людей в совершенстве могут следовать предписаниям диеты... *когда только к ней приступают*. Часто становится затруднительным следование диете, по мере того как дни превращаются в недели, а недели в месяцы. Впечатляющий и самоподдерживающийся успех первых дней зачастую продолжается сбоями в выполнении шагов, ощущениями утраты и фрустрацией, которые ведут к таким мыслям как «я не могу делать это», «диета не работает», «если я разок нарушу, то это никак не повлияет», «я серьезно займусь этим на следующей неделе» и так далее. Вне зависимости от типа рационализации, результат один, диета прекращена.

Успешное следование диеты требует умения эффективно реагировать на ловушки подобного рода. Мы хотим обладать прочными моделями, которые способны противостоять частым, уводящим в сторону, капризам реального мира. Большой частью этой гибкости является обладание Вторичными Стратегиями, и это именно то место, в котором проявлена основное отличие и гениальность Стратегии Ленни.

ВТОРИЧНЫЕ СТРАТЕГИИ

Как и у всех остальных, у Ленни бывают моменты, когда он совершает ошибки в отношении своей диеты, или занимается рационализацией поступков, которые ее нарушают. Когда это происходит, он обращает внимание на то, что в данный момент чувствует себя энергично и находится в ясном состоянии сознания (Доказательство). Вместо того чтобы реагировать на это, как это делают многие из нас, погружаясь во всевозможные

предположения «то не так полезно» или «это бессмысленно» и так далее, Ленни реагирует своей Вторичной Стратегией, которая возвращает его к четкому следованию диете.

У его Вторичной Стратегии есть множество совершенно замечательных аспектов, но перед тем как перейти к ним, полезно посмотреть на то, что зачастую происходит, когда люди сталкиваются с ситуациями необходимости продолжения следования режиму (диеты, упражнений, бросания курить и так далее), но этот процесс не идет так, как следует. Люди преимущественно стараются избегать неприятного. Мы уходим от того, что доставляет нам боль. Решение сесть на диету (или на систему физических упражнений) очень часто запускается чем-то, достаточно и реально неприятным, чем-то, что уже не может быть проигнорировано и дозволено к продолжению. Тогда вы переходите к диете. Затем вам предлагают чизкейк, который вы очень любите и уже не пробовали несколько недель, и ощущаете себя так, как будто вас чего-то лишили. Или начинаете чувствовать себя несчастным и думаете, насколько приятным было бы мороженое, или, вдобавок, прошло уже две недели, а вы так и не сбавили в весе, и так далее. И сейчас, ваш текущий опыт *опять* неприятен — «лишения», «несчастье», «фрустрация», и, естественно, вы хотите уйти от этого. Съесть чизкейк, прекратить диету — это способ уйти от этих *текущих* неприятных переживаний.

Естественно, Ленни делает нечто другое. Начиная с воспоминаний о том периоде жизни, когда он чувствовал себя очень плохо и заканчивая приходом в сознание в госпитале, он приносит в свои текущие переживания реальность того, что случается, когда не контролируешь уровень сахара в крови. Это коренным образом отличается от того, что делают многие люди, отказываясь от следования режиму. Как и у Ленни, у них также был неприятный опыт (тяжелое дыхание, необходимость покупать одежду еще большего размера, приступы кашля), но, в отличие от Ленни, они не закрывают доступ к этому опыту, или помнят о нем, только как об информации, как о чем-то, что случилось в прошлом. Ленни вспоминает свое пребывание в госпитале, так как будто это происходит с ним сейчас.

Множество людей, которые стараются придерживаться режима питания или поведения «знают», какое будущее их ожидает, если они не будут его соблюдать (болезни сердца, рак легких и так далее). Но, опять же, это будущее является всего лишь информацией. Оно не реально. Переносом в настоящий опыт, действительных неприятностей из прошлого (шаг 1), Ленни дает себе основу для реалистичного, настоящего, внутреннего переживания того, каким будет его будущее, при отсутствии контроля за сахаром в крови (шаг 2). Эти первые два шага вызывают настоящие и вызывающие неприятные ощущения (порой ужасные), переживания будущего, являющегося следствием того, что диета «не работает». Это то, что он, на самом деле, хочет избежать.

Если бы все, что делал Ленни, было бы просто запугиванием себя неприятным будущим, это быстро стало бы подавляющим фактором. Как и любой другой человек, он бы захотел избавиться от этой неприятности и мог бы избавиться и от диеты.

Вместо этого Ленни напоминает себе о будущем, которое он хочет. Это дает ему то, что позволяет продвигаться ему вперед. Это не только поддерживает такие ощущения как надежда, вдохновение и решимость, но и задает направление для усилий («придерживаться» диеты). Созданием неприятного будущего он дает себе нечто, что можно и нужно избегать. Существует большое количество способов сбиться с пути: потакать себе в переедании, пойти спать, отказаться от диеты и так далее. Это похоже на желание уехать из города, без знания того, куда именно ехать, по меньшей мере, вы окажетесь вне города. Естественно, вы можете оказаться в другом ужасном городе. Осмыслением желаемого будущего Ленни выбирает город, в котором он хочет оказаться. Нежелательное будущее придает сил для движения, желаемое будущее дает стоящее для него направление.

Однако, даже обладание направлением желаемого будущего может оказаться недостаточно. Это все еще будущее, нечто далекое от настоящего момента. Часто люди ощущают, что давно отклонились от своей диеты, и их будущее стало, внезапно,

далеким, как и всегда было до этого, задача попасть туда кажется невыполнимой, и они сдаются. Тем не менее, Ленни сохраняет свое будущее в зоне досягаемости, напоминая себе: «Я на расстоянии одного или двух завтраков/шагов от выбранного направления». Это создает субъективный опыт того, что все, что ему необходимо для того, чтобы вернуться к диете, это сделать один, два, относительно маленьких, шага (шаг 3).¹

Он поддерживает этот обновленный опыт цепочки причинно-следственных связей, который направляет его в будущее с ощущением еще большей энергии (шаг 4), и затем возвращается к соблюдению своей диеты. Но он возвращается не туда, где остановился. Очевидно, что он, в какой-то степени, уже отклонился от следования диеты, в ином случае она бы «работала». Таким образом, он возвращается к вниманию и дисциплине неукоснительного соблюдения диеты (шаг 5). Это сразу же напоминает ему, что ему необходимо делать, и гарантирует, что он возвращается к ощущению энергичности и ясного сознания (реализации своего Критерия), который в свою очередь задействует причинно-следственные связи между поведением и результатом, также как и наполняет его растущим ощущением контроля за ситуацией.

У Ленни отсутствуют Вторичные Стратегии для случаев «совсем не работает» или «не может работать». Понятно почему. Он не может допустить пребывания в таких ситуациях. Наличие подобных случаев означало бы ситуацию, напрямую угрожающую жизни. (Или, по меньшей мере, ситуацию, в которой ему бы пришлось жить на медикаментах, как раз то, что он не хочет.)

СИГНАЛЬНЫЕ ЭМОЦИИ

Когда Ленни обнаруживает, что не «чувствует себя энергично и в ясном сознании» он чувствует Сигнальную Эмоцию — *легкая паника*. Ощущение легкой паники подстегивает его к

¹ Это та же самая последовательность причинно-следственных связей, что и в ШаблонаУбеждения: «Поддерживать внимание и дисциплину → Работает → Я могу жить той жизнью, которой хочу».

запуску Вторичной Стратегии, которая возвращает его диету в прежнее состояние «работает». Почему у этой эмоции достаточно легкая степень интенсивности? Не является ли более подходящим учет потенциальных угроз и последствий (истощение, операция, ранняя смерть) для Ленни «не работает» его диеты? Не могла бы просто паника (или страх, ужас) создавать достаточную компульсию и принуждение к возвращению на режим диеты?

Однако, когда мы ассоциируемся с опытом, и сравниваем ощущение паники и легкой паники, мы тут же понимаем естественную мудрость реакции Ленни. Ощущение паники может легко привести к рассеянному мышлению с привлечением немедленных медикаментозных средств, ни одно из которых не поддерживает следование режиму диеты. Ощущение паники также может вызвать иррациональное, но, тем не менее, эмоционально действенное желание избегания всего вызывающего панику контекста. Это может привести к настоящему кризису, так как мы при этом игнорируем физические симптомы. В противоположность этому, легкая паника создает ощущение необходимости реакции на то, что происходит, но без чрезмерной суматохи.¹

ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ ЭМОЦИИ

В контексте «соблюдения диеты для контроля диабета» Поддерживающей Эмоцией Ленни является *ощущение уверенности в своих силах*. Почему он использует так много слов для определения того, что чувствует? Бесконечное разнообразие и оттенки эмоционального опыта всегда будут отсекаются способностью нашего языка к созданию новых ярлыков для опыта. Может случиться так, что однозначного и точного слова, которое требуется объекту моделирования для описания конкретного ощущения, просто не существует, или просто ему

¹ Растянутое по времени Доказательство Ленни помогает ему избежать ощущение чего-то настолько сильного как паника, сигнализируя ему о самых незначительных изменениях в содержании сахара в крови, предотвращая спонтанное наращивание этого симптома.

неизвестно. Когда это происходит, порой, опыт нашего объекта моделирования может быть качественно описан сочетаниями двух и более ярлыков для соответствующих эмоций. Ленни не чувствует себя ни уверенно, ни сильно, но некоторую комбинацию обоих. Очевидно, в мире эмоций, это где-то очень близко. Но если вы сравните их друг с другом, то обратите внимание, что есть некоторые различия: *уверенность* поддерживает ощущение способности приводить в действие свою волю, в то время как *сила* позволяет противостоять любым обстоятельствам:

Уверенность: как и все диеты, диета Ленни является для него необходимой и обязательной. Многие люди чувствуют себя не в состоянии соответствовать этим требованиям и сдаются («я не могу делать это», «это слишком сложно»). Как проясняют убеждения Ленни, ответственность за соответствующие усилия принадлежит ему. Он должен делать работу, и эта работа не так проста. Ощущение способности реализовывать то, что хочешь реализовывать, приходит с ощущением *уверенности*, которое помогает Ленни в осуществлении того, что должно быть сделано для выполнения требований диеты.

Сила: диеты, по определению, являются ограничениями. Они объявляют неприемлемым то, чем вы привыкли питаться или, возможно, то, что вы обычно предпочитаете в еде. В отличие от *уверенности*, которая создает ощущение способности запустить действие, ощущение *силы* относится скорее к способности *удерживать* усилия ваших действий. Это качество силы поддерживает Ленни в его постоянстве следованию диете, особенно при повседневных встречах с искушениями и просьбами от себя и мира отклониться от данной себе обязанности.

Диеты — это не только требования и ограничения, это, очень часто, *бесконечные* требования. Это, очевидно, происходит в случае диеты по контролю диабета, и может также относиться к диетам по контролю других элементов, относящихся к здоровью, таких как кровяное давление, холестерин или вес. Ленни не может взять

и поднять камень только один раз, потом оттряхнуть руки и пойти. Он должен делать это снова и снова, возможно, на протяжении всей оставшейся жизни. Он должен выдержать. Здесь снова ощущение силы поддерживает его, давая продолжающиеся ощущение необходимой энергии, распределенной на все время.

Как Поддерживающая Эмоция, ощущение уверенности в собственных силах помогает Ленни чувствовать способность приводить в действие свою волю и желание (так, что он может делать то, что должен) и способность противостоять силам, задействованным против этой воли (так что он может совладать с соблазном сдаться) и выдерживать (так что он может постоянно продолжать делать необходимые действия и избегать искушений).

ВНЕШНЕЕ ПОВЕДЕНИЕ

Мы нашли один элемент Внешнего Поведения, который является как значимым, так и не является необходимым и автоматическим следствием примерки на себя структуры внутреннего опыта Ленни: «Я обсуждаю это [диету по контролю диабета] со многими людьми». Когда вы пробуете это поведение, вы незамедлительно обнаруживаете его эффект и важность для способности поддержания режима диеты. Для начала, множество разговоров с другими людьми по поводу диеты по контролю за диабетом укрепляет то, почему он делает это, усиливая причинно-следственные связи и удерживая в осознании последствия своих действий в настоящем с будущим. К тому же, люди очень часто хвалят его за то, чем он занимается, и очевидно интересуются его опытом. Это еще больше утверждает его в том, что он делает и все его усилия в этом направлении, вдобавок создавая, своего рода, общество поддержки (которое включает ожидания окружающих от него по следованию диеты). И каждый раз, когда он обсуждает это, создаются дополнительные обязательства перед самим собой, личные переподтверждения, к выбору непростого пути, на котором он находится.

СПОСОБСТВУЮЩИЕ ФАКТОРЫ

Для Ленни способность «понимать механику взаимодействия питания и тела» позволяет, в значительной степени, легче осознать каким образом то, что он делает в своей диете, относится к тому, что происходит в теле. По причине этой его осведомленности на тему физиологии, Ленни не слепо следует предписаниям диеты. Вместо этого, эти предписания *имеют для него смысл*. От правил, причины существования и смысл которых непонятны, очень часто легко отклониться и перестать следовать, потому что следствия их применения не очевидны и не кажутся человеку жизненно важными. Однако, в связи с тем, что Ленни вполне осведомлен о природе правил диеты, он должен им следовать, так как их игнорирование превращается в игнорирование собственной правды и вызовет предсказуемо печальные последствия.

К тому же, говорит Ленни «[понимание механики взаимодействия питания и тела]» позволяет мне подходить творчески к выбору продуктов. То есть делает возможным для него походы на обед в ресторан или к друзьям, потому что он может выбрать, из доступного, что и как можно есть в соответствии с его диетой.

Второй Способствующий Факт для Ленни случается не часто — «я праздную факт того, что я больной диабетом второго типа, беря отпуск от своей диеты на один день». Хотя, на первый взгляд, это покажется противоречащим всем интуитивным представлениям, «отпуск от диеты» Ленни поддерживает способность оставаться на диете по нескольким причинам:

- Это обеспечивает периодический отдых от постоянного наблюдения за своим питанием.
- Эффект отклонения от диеты (ослабление ощущения «энергии», «ясности сознания) поддерживает реальность причинно-следственных связей между питанием и его здоровьем. (Если человек питается правильно и чувствует себя прекрасно, причина, по которой следует правильно питаться, может исчезнуть из понимания, в конце концов, вы чувствуете себя прекрасно!)

- День отпуска от диеты и затем возобновление укрепляет существенное понимание того, что «я в одном или двух завтраках/шагах от правильного пути». (Также, вне сомнения, что возвращение заново на «правильный путь» увеличивает его «уверенность в себе».)
- Это «празднование» могло быть значительно хуже, если бы он был диабетиком первого типа (или имел бы какое-либо еще заболевание), и тогда у него могло бы и не быть возможности для праздника. А так у него есть пространство для ошибки и некоторая свобода выбора — и это причина для праздника.

Несмотря на эти выгоды, не опасно ли сходить с направления диеты, становясь на скользкую дорожку, на которой многим людям не так просто находиться, не поддавшись соблазну отступить? Возможно, если этот человек действует не в соответствии со *структурой опыта Ленни*. Помните, что «отпуск от диеты» берет не кто-то, а именно Ленни, с его убеждениями, стратегиями и эмоциями. Например, несмотря на то, что он это делает, для него все равно остается реальным вера в то, что «моя диета должна работать, если я хочу, чтобы у меня было то будущее, которое я хочу и если я хочу избежать того, что не хочу». Человек, у которого отсутствует такая же причинно-следственная связь (для кого-то это просто слова, а не личный реальный опыт) может не иметь ресурса Ленни для того, чтобы вернуться к диете на следующий день. Для такого человека однодневный отпуск от диеты становится чем-то другим, скорее не отпуском, а бегством.

ПОСЛЕСЛОВИЕ

ЗАРОК

...Время перейти эту реку вброд,
Самое время перейти эту реку вброд,
Пока ты на этой стороне,
Ты сам знаешь, что тебя ждет.
Вставай, переходим эту реку вброд...
БГ «Перейти эту реку вброд»

В апреле 2004 года, во время проведения Первого Мастерского Курса НЛП в Сибири, мы, Михаил Пелехатый и Юрий Чекчурин, обменялись мнениями и поделились друг с другом озабоченностью по поводу положения дел в современном нам российском НЛП.

Основными причинами, ограничивающими развитие российского НЛП, мы посчитали:

- некритичное «копирование» западных аналогов, влияющее на стандартные курсы НЛП-Практик, НЛП-Мастер и НЛП-Тренер;
- архаичная модель моделирования, строящаяся исключительно на основе разработок Роберта Дилтса и ограничивающая возможности моделировать;
- узкая база использования/моделирования НЛП (продажи, переговоры, психологическое консультирование, психотерапия);
- отсутствие вызовов, стоящих перед сообществом НЛП в России.

Судя по всему, все эти причины связаны друг с другом/вливают друг на друга/ порождают друг друга, укладывая российское НЛП в прокрустово ложе «копипаста», системно «вымытая» из сообщества талантливых, неординарно мыслящих людей.

Озабоченные подобным положением вещей, мы приняли ряд решений о совместных исследованиях и разработках в областях:

- проявление связей между различными языками описания в НЛП («...В НЛП существует ряд моделей: якоря, рефрейминг, репрезентативные системы, стратегии, субмодальности, «части личности», позиции восприятия и т.п.; и порой не совсем понятно, например, каким образом субмодальности формируют часть личности, каким образом часть личности проявляет себя в стратегии или как рефрейминг можно представить себе как якорь...» Стив Андреас);
- создание (проявление) системы комплексного моделирования, интегрирующей в себя разработки разделенного на многие диссоциированные части единого пространства НЛП и опирающуюся на языки описания разных уровней (критерии, метапрограммы, модальности, субмодальности, позиции восприятия, телесные и дыхательные репрезентации);
- поиск новых языков описания, позволяющих перформатировать/ переопределить привычные способы описания, придать им глубину, объем и, по большому счету, придать им новые смыслы и дать им новую жизнь;
- моделирование новых неисследованных областей человеческой активности, позволяющим обнаружить как новые технологии, так и новые способы/языки моделирования.

ФРОНТ РАЗВИТИЯ НЛП

...Whatever happens, we have got
The Maxim gun, and they have not...
Joseph Hilaire Pierre Rene Belloc

Сегодня и сейчас, летом 2012 года, мы можем с гордостью сказать: «Да, очень многое из того, о чем мы так долго говорили весенними вечерами 2004 года, реализовано!»

В качестве примеров:

- введены в пространство российского НЛП технологии по выявлению и трансформации я-концепции (С. Андreas) как необходимого элемента пирамиды ЛУ, дополняющего и углубляющего критериальный уровень комплексного моделирования;
- найдены соответствия невербальных паттернов лингвистическим моделям «фокусов языка» (2009); выявлены лингвистические паттерны ограничения возможностей («боевые фокусы языка») (2009–2010); промоделировано провокативное применение фокусов в работе Ф. Фарелли (2009–2011) и использование «экспертных фокусов языка» в деятельности харизматических ораторов (2012); чем доказано, что лингвистические паттерны «фокусов языка» являются репрезентацией моделей мышления (2005–2012);
- осуществлено совмещение моделей аналогового синтаксиса (Дж. Гриндер, Дж. Делозье) и Десяти Шагов Сущностной Трансформации спроецированы телесные/танцевальные/рисовальные/дыхательные шаги Сущностной Трансформации (2006–2009);
- созданы модели «эмоций» на основе исследования метапрограммных профилей эмоций и мимических и телесных проявлений эмоций, их поведенческих проявлений и последствий (2010); найдены вербальные (семантические и синтаксические) и субмодальные паттерны эмоций, на основе чего созданы технологии перевода из одного эмоционального состояния в другое (2007–2012);
- введено понятие архетипов (через осознание ложных и теневых я-концепций), как развитие категорий Сатир, дано системное описание архетипов как систем ценностей, влияющих на стратегии мотивации и принятия решений, поведенческие особенности (2004–2010); созданы технологии «Вхождения в Тень» и «Телесной интеграции с Тенью» (2004–2010).

На основе модели моделирования Дэвида Гордона и Грэхема Доуза (2002–2005), «Эмпринт-метода» Дэвида Гордона,

Лесли Камерун-Лебо и Майкла Лебо и собственных разработок мы создали модель комплексного моделирования способностей (2005–2009), проверили и доработали ее (2009–2012).

Модель позволяет:

- сделать системное описание взаимодействия частей человеческого опыта во время реализации способности;
- реализует возможность множественного описания с помощью различных языков и фильтров НЛП (ТОТЕ, Логических уровней, мета-программ, модальностей, эмоций, субмодальностей, фокусов языка, критериев и я-концепций);
- помогает создавать многоуровневые системы инсталляций моделей в виде тренингов и метафор с использованием принципов мотивационной речи.

В период с 2009 по 2012 год участниками наших тренингов создано порядка трехсот комплексных моделей навыков, которые легли в основу новых форматов работы, новых бизнес-проектов, новых систем консультирования и обучения. Участниками наших курсов созданы фирмы и организации, реализующие смоделированные навыки и способности. В числе их — Тренинговый Проект «ШПиП», реализующий свои программы в Москве, Санкт-Петербурге, Новосибирске, Астане и Вильнюсе и Центр по изучению иностранных языков...

...Если раньше люди спрашивали: «Могу ли я это?»,
то вместо этого они спросят: «Как я могу делать это?»

Д. Гордон, Г. Доуз

Наконец, мы не можем не рассказать про проекты моделирования, которыми мы сейчас наиболее увлечены:

- «Человек в Пространстве Волшебной Сказки» (начало проекта 1996 год) — проект сценарного анализа значимых моментов жизни человека с целью прогностики поведения человека, исходя из сценарного анализа, или осознанного изменения сценария жизни. В своей работе мы опираемся на разработки гениального советского исследователя сказок и мифов В.Я. Проппа, на синтак-

сис и морфологию Волшебной Сказки, совмещая и обогащая ими паттерны и техники НЛП. К нашему любопытству и нашей радости наши исследования частично пересекаются с работой группы Роберта Дилтса и Стивена Гиллигена «Путешествие Героя».

- «Структура Колдовства» (начало проекта 2004 год) — моделирование целительских и колдовских практик шаманов Тывы, Хакасии и Бурятии. В своем исследовании мы, столкнувшись с кросс-культурными особенностями и сложностями, собственно, и отработывали как методологию комплексного моделирования, так и приемы невербального моделирования (моделирования по жестам, интонациям, микро-движениям, невербальным субмодальным шаблонам). Результаты этой работы частично представлены в курсах «НЛП-Практик Структура Колдовства».
- «Боевое НЛП» (начало проекта 2009 год) — проект исследования манипуляций и манипулятивных воздействий, в рамках которого мы исследовали и моделировали как известные, но малоизученные механизмы манипуляций («двойные связки» и «шизофреногенную коммуникацию»), так и долгое время остававшиеся за пределами интересов энэлперов паттерн Хорошо Разрушенного Результата, «Боевые фокусы языка» и «Гуру-фокусы языка», паттерны вербовки. В рамках этого исследовательского и тренингового проекта нами исследовались, уточнялись и обогащались работа с пространственными синестезиями, факторы, влияющие на устойчивость и точность я-концепций, паттерны эмоций и Модель Фокусов Языка.

В заключение этой статьи мы сошлемся на цитату из книги, которую вы держите в руках и которая откроет многим удивительный мир моделирования...

«...Этот путь ведет ко многим возможным будущим, каждое из которых может быть достигнуто только продолжением движения вперед, индивидуально и

совместно. Полное исследование красивой и удивительной земли только началось.

Впереди еще долгий путь».

Дэвид Гордон, Грэхем Доуз

Нам остается присоединиться к этим словам.

Михаил Пелехатый, Юрий Чекчурин.

БИБЛИОГРАФИЯ

- Ashby, W. Ross (1956) *An Introduction to Cybernetics*. London: Chapman & Hall Ltd.
- Anderson, Walter Truett (1990) *Reality Isn't What It Used To Be*. San Francisco: Harper & Row.
- Bandler, Richard and John Grinder (1975) *The Structure of Magic, Volume 1*. Palo Alto, CA: Science and Behavior Books, Inc.
- Bandler, Richard and John Grinder (1975) *Patterns of the Hypnotic Techniques of Milton H. Erickson, M.D., Vol. 1*. Cupertino, CA: Meta Publications.
- Bateson, Gregory (1966) Slippery theories. *International Journal of Psychiatry*, 2/4 pp. 415-417.
- Bateson, Gregory (1979) *Mind and Nature: A Necessary Unity*. New York: Bantam Books.
- Bateson, Gregory (1972) *Steps to an Ecology of Mind*. New York: Ballantine Books.
- Bateson, Gregory (1991) *A Sacred Unity: Further Steps to an Ecology of Mind*. New York: Harper Collins.
- Bateson, Gregory and Mary Catherine Bateson (1987) *Angels Fear: Towards an Epistemology of the Sacred*. New York: Macmillan Publishing Company.
- Bohm, David (1985) *Unfolding Meaning*. London: Ark Paperbacks.
- Bohm, David (1989) *Meaning and information. The Search for Meaning: The New Spirit in Science and Philosophy*. Paavo Pylkkanen (ed.). Northamptonshire: Crucible.
- Bohm, David (1994) *Thought as a System*. London: Routledge.
- Bohm, David (1996) *On Dialogue*. London: Routledge.
- Cameron-Bandler, Leslie, David Gordon and Michael Lebeau (1985) *Know How*. San Rafael, CA: FuturePace, Inc.
- Cameron-Bandler, Leslie and Michael Lebeau (1986) *The Emotional Hostage*. San Rafael, CA: FuturePace, Inc.
- Cameron-Bandler, Leslie, Michael Lebeau and David Gordon (1985) *The Emprint Method*. San Rafael, CA: FuturePace, Inc.
- Clavell, James (1981) *The Children's Story*. New York: Dell Publishing.
- Damasio, Antonio (1999) *The Feeling of What Happens: Body and Emotion in the Making of Consciousness*. New York: Harcourt Brace & Company.
- Darwin, Charles (1872) *The Expression of the Emotions in Man and Animals*. Chicago: University of Chicago Press (1965).
- Dawes, Graham (1997) «The Significance of Neuro-Linguistic Programming in the Therapy of Anxiety Disorders». *Clinical Management of*

Anxiety. Johan A. den Boer (ed.). New York: Marcel Dekker Inc.

Dawes, Graham (1999) «Faster Than a Speeding Bullet: The Quick Change Speed Trials». Anchor Point. Vol. 13, No. 2.

Dawes, Graham and John Killman (2000) «The Excellent Auditor». Qualityworld. Institute of Quality Assurance. Vol. 26, Issue 3.

Diamond, Jared (1984) «Race Without Color». Discover Magazine. pp. 82-89.

Dilts, Robert, John Grinder, Richard Bandler, Leslie Cameron Bandler and Judith DeLozier (1980) *Neuro-Linguistic Programming: Volume 1*. Cupertino, CA: Meta Publications.

Edelman, Gerald (1992) *Bright Air, Brilliant Fire*. New York: BasicBooks.

Edwards, Betty (1999) *The New Drawing on the Right Side of the Brain*. New York: Jeremy P. Tarcher/Putnam.

Elbow, Peter (1986) *Embracing Contraries*. New York: Oxford University Press.

Festinger, Leon, Henry W. Riecken, and Stanley Schachter (1956) *When Prophecy Fails*. Minneapolis: University of Minnesota Press.

Feyerabend Paul (1978) *Against Method*. London: Verso.

Foerster, Heinz von (1979) *Cybernetics of cybernetics, Communication and Control in Society*. Klaus Krippendorff (ed.). New York: Gordon and Breach.

Foerster, Heinz von (1991) *Through the eyes of the other. Research and Reflexivity*. Frederick Steier (ed.). London: Sage Publications.

Frankl, Victor (1984) *Man's Search for Meaning*. New York: Washington Square Press.

Gordon, David (1990) «Reference Experiences: Guardians of Coherence and Instigators of Change». *Brief Therapy: Myths, Methods, and Metaphors*. Zeig and Gilligan (eds.) New York: Brunner/Mazel.

Gordon, David (1988) «The Role of Language in Therapy». *Developing Ericksonian Therapy*. Zeig and Lankton (eds.). New York: Brunner/Mazel.

Gordon, David (1985) «The Role of Presuppositions in Ericksonian Psychotherapy». *Ericksonian Psychotherapy, Volume I: Structures*. Zeig (ed.). New York: Brunner/Mazel.

Gordon, David and Maribeth Meyers-Anderson (1981) *Phoenix: Therapeutic Patterns of Milton H. Erickson*. Cupertino, CA: Meta Publications.

Gould, Stephen Jay (1996) *Full House: The Spread of Excellence from Plato to Darwin*. New York: Three Rivers Press.

Grandin, Temple (1996) *Thinking in Pictures*. New York: Vintage Books.

Haley, Jay (1973) *Uncommon Therapy: The Psychiatric Techniques of Milton H. Erickson, M.D.* New York: W.W. Norton & Company.

Hall, Edward T. (1959) *The Silent Language*. New York: Doubleday & Company.

Hall, Edward T. (1966) *The Hidden Dimension*. Garden City, NY: Anchor Books.

Hall, Edward T. (1976) *Beyond Culture*. Garden City, NY: Anchor Press/Doubleday.

Hall, Edward T. (1983) *The Dance of Life*. Garden City, NY: Anchor Press/Doubleday.

Jaynes, Julian (1976) *The Origin of Consciousness in the Breakdown of the Bicameral Mind*. Boston: Houghton Mifflin Company.

Johnson, Mark (1987) *The Body in the Mind: The Bodily Basis of Meaning, Imagination, and Reason*. Chicago: University of Chicago Press.

Keeney, Bradford P. (1983) *Aesthetics of Change*. New York: The Guilford Press.

Koornhof, Piet (2001) «The Makings of Genius». *The Strad*. Vol. 112, No. 1338.

Korzybski, Alfred (1958) *Science and Sanity*. Lakeville, Connecticut: The International Non-Aristotelian Library Publishing Company.

Korzybski, Alfred (1951) «The Role of Language in the Perceptual Processes». *Perception: An Approach to Personality*. Robert R. Blake and Glenn V. Ramsey (eds.). New York: The Ronald Press Company.

Kuhn, Thomas S. (1970) *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.

Lakoff, George (1987) *Women, Fire, and Dangerous Things: What Categories Reveal About the Mind*. Chicago: University of Chicago Press.

Lakoff, George (1988) *Cognitive semantics. Meaning and Mental Representations*. Umberto Eco, Marco Santambrogio and Patrizia Violi (eds.). Bloomington: Indiana University Press.

Lakoff, George and Mark Johnson (1980) *Metaphors We Live By*. Chicago: The University of Chicago Press.

Lakoff, George and Mark Johnson (1999) *Philosophy in the Flesh: The Embodied Mind and Its Challenge to Western Thought*. New York: Basic Books.

Lakoff, George and Mark Turner (1989) *More Than Cool Reason: A Field Guide to Poetic Metaphor*. Chicago: University of Chicago Press.

LeDoux, Joseph (1998) *The Emotional Brain*. London: Weidenfeld & Nicolson.

MacDonald, Celia and Steve Nuttall (2000) «Team Magic: An Exploration of Competencies and Abilities in Team Working». *The National Training Organization for Oil and Gas Extraction*. Internal report.

Maruyama, Magorah (1968) *The second cybernetics: Deviation-amplifying mutual causal processes*. *Modern Systems Research for the Behavioral Scientist*. W. Buckley (ed.). Chicago: Aldine.

Maturana, Humberto (1987) *Everything is said by an observer. Gaia: A Way of Knowing*. William Irwin Thompson (ed.). Great Barrington, MA: Lin-disfarne Press.

Maturana, Humberto (1988) *Reality: The search for objectivity or the quest for a compelling argument*. *The Irish Journal of Psychology*. 9/1 pp.2582.

Maturana, Humberto and Francisco Varela (1987) *The Tree of Knowledge*. Boston: New Science Library.

McCloud, Scott (1993) *Understanding Comics: The Invisible Art*. New York: Harper Perennial.

Miller, George A., Eugene Galanter, and Karl H. Pribram (1960) *Plans and the Structure of Behavior*. New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc.

O'Hanlon, Bill and James Wilk (1987) *Shifting Contexts: The Generation of Effective Psychotherapy*. New York: The Guilford Press.

Ornstein, Robert and David Sobel (1987) *The Healing Brain*. New York: Simon & Schuster Inc.

Pearce, W. Barnett (1989) *Communication and the Human Condition*. Carbondale: Southern Illinois University Press.

Pearce, W. Barnett and Vernon E. Cronen (1980) *Communication, Action, and Meaning: The Creation of Social Realities*. New York: Praeger.

Penfield, Wilder and Phanor Perot (1963) «The Brain's Record of Auditory and Visual Experience». *Brain*. vol. 86, part 4.

Pert, Candace B. (1997) *Molecules of Emotion*. New York: Touchstone.

Petitmengin-Peugeot, Claire (1999) «The Intuitive Experience». *The View from Within: First-Person Approaches to the Study of Consciousness*. Francisco Varela and Jonathan Shear (eds.). Thorverton, UK: Imprint Academic.

Pylkkanen, Paavo (ed.) (1989) *The Search for Meaning: the New Spirit in Science and Philosophy*. Northamptonshire: Crucible.

Rheingold, Howard (1988) *They Have a Word For It: A Lighthearted Lexicon of Untranslatable Words & Phrases*. Los Angeles: Jeremy P. Tarcher, Inc.

Rose, Steven (1973) *The Conscious Brain*. New York: Alfred A. Knopf.

Sachs, Oliver (1995) *An Anthropologist on Mars*. New York: Alfred A. Knopf.

Thompson, William Irwin (1989) *Imaginary Landscapes: Making Worlds of Myth and Science*. New York: St. Martin's Press.

Vaihinger, I. (1924) *The Philosophy of «As If»*. London: Routledge, Kegan and Paul, Ltd.

Varela, Francisco J. (1987) *Laying down a path in walking*. *Gaia: A Way of Knowledge*. William Erwin Thompson (ed.). Great Barrington, MA: Lindisfarne Press.

Varela, Francisco J. (1992) *The reenchantment of the concrete*. *Zone 6: Incorporations*. Jonathan Crary and Sanford Kwinter (eds.). New York: Zone.

Varela, Francisco, Evan Thompson, and Eleanor Rosch (1997) *The Embodied Mind*. Cambridge, MA: The MIT Press.

Watzlawick, Paul (1984) *The Invented Reality*. New York: W.W. Norton.

Watzlawick, Paul, John Weakland, and Richard Fisch (1974) *Change: Principles of Problem Formation and Problem Resolution*. New York: W.W. Norton & Company.

Zeig, Jeffery K. ((1980) *A Teaching Seminar with Milton H. Erickson*. New York: Brunner/Mazel.

СЕРТИФИКАЦИОННЫЕ ПРОГРАММЫ

НЛП-ДНЕ-Практик VIP М. Пелехатого — классический курс классика НЛП, основанный на последних разработках Ричарда Бэнндлера, Стива Андреаса и Дэвида Гордона. НЛП-SHE-Практик Ю. Чекчурина — магический курс НЛП, совмещающий последние наработки Ричарда Бэнндлера по NHR, продвинутые субмодальности SHE, моделирование шаманского и суфийского целительства и духовных практик тибетского ламаизма и бенинского вудуизма.

НЛП-Практик «Шерлок Холмс» Ю. Чекчурина и А. Филатова — курс, направленный на калибровку и понимание людей, мотивов и критериев, стоящих за их поступками. Курс объединяет в себе уникальные технологии по работе с критериями и ценностями в переговорах, продвинутые лингвистические конструкции, а также манипулирование человеком, используя особенности его психологического портрета.

НЛП-Практик «Стратегии Гениев» О. Парханович — курс, основанный на изучении и овладении способами мышления гениев, предоставляет вам уникальные возможности получить доступ к талантам и способностям наиболее успешных людей. Курс НЛП-ДНЕ-Мастер Института НЛП олицетворяет безупречное владение техниками НЛП и проводится М. Пелехатым и Ю. Чекчуриным. Уникальность курса позволяет достигнуть нового уровня в коммуникации и становлении личного стиля Мастерства.

СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЕ ПРОГРАММЫ

Боевое НЛП уникальный трехмодульный курс, посвященный применению НЛП в проблемных коммуникациях и взаимодействиях, в которых есть ради чего использовать слабости вашего партнера.

Теория Лжи — Умение отличить правду от лжи, позволяет вам понимать истинное отношение окружающих людей к Вам и Вашим идеям.

Фокусы Языка — Утонченное использование Магии Языка и всегда выгодно отличало Институт НЛП, а его собственным разработкам — невербальным и гуру-фокусам языка восхитился бы сам Роберт Дилтс. Тренинг рекомендован тем, кто занимается переговорами и продажами а также высокопрофессиональной коммуникацией, в которой одно слово может решить все.

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ К РУССКОМУ ИЗДАНИЮ	3
БЛАГОДАРНОСТИ	12
ПРЕДИСЛОВИЕ	16
ЧТО ТАКОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ?	21
ЭМПИРИЧЕСКАЯ МАТРИЦА	32
ПРОЦЕСС	37
УБЕЖДЕНИЯ	55
УБЕЖДЕНИЯ: ЭКВИВАЛЕНТЫ	63
УБЕЖДЕНИЯ: ПРИЧИНЫ-СЛЕДСТВИЯ	85
ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ УБЕЖДЕНИЯ	96
СТРАТЕГИИ	100
ЭМОЦИИ	127
ВНЕШНЕЕ ПОВЕДЕНИЕ	142
СПОСОБСТВУЮЩИЕ ФАКТОРЫ	150
СОЗДАНИЕ ИСХОДНОЙ МАТРИЦЫ	155
ЗАВЕРШЕНИЕ МАТРИЦЫ	171
ВСТРАИВАНИЕ	191
ПОСЛЕСЛОВИЕ	216
ПРИЛОЖЕНИЯ	219
ПОСЛЕСЛОВИЕ	255
БИБЛИОГРАФИЯ	261

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК

Дэвид Гордон и Грэхем Доуз

ПОЗНАВАЯ МИР
Моделирование Структуры Опыта

Верстка — Странников В. Ю.

Издательство «Твои книги»
E-mail: tvoi-knigi@yandex.ru
www.nashiknigi.ru

Подписано в печать 27.10.12. Формат 84x108 ¹/₃₂.
Гарнитура «Таймс». Печать офсетная.
Бумага офсетная. Печ. л. 8.5.
Тираж 2000 экз. Заказ .