

Эта книга — о тех, кто смог отказаться от стереотипов и изменить отношение к делу и людям. Их опыт нельзя повторить в точности, но проникнуться принципами открытого мышления необходимо — это путь, который приведет к успеху.

Егор Сафрыгин, директор департамента маркетинга «Медицина»СГ «АльфаСтрахование»

# ОТКРЫТОЕ МЫШЛЕНИЕ

*Как выйти за пределы своей  
точки зрения*

МЕНЯЕМ  
СВОЮ ЖИЗНЬ  
И ЖИЗНЬ  
ОРГАНИЗАЦИИ

Институт Арбингера



**Эту книгу хорошо дополняют:**

**Харизма лидера**

Радислав Гандапас

**Лидер и племя**

Дэйв Логан, Джон Кинг, Хэли Фишер-Райт

**Открывая организации будущего**

Фредерик Лалу

The Arbinger Institute

# THE OUTWARD MINDSET

*seeing beyond ourselves*



Berrett-Koehler Publishers, Inc.  
*a BK Business book*

Институт Арбингера

# ОТКРЫТОЕ МЫШЛЕНИЕ

*как выйти за пределы своей точки зрения*



Перевод с английского  
Александра Коробейникова

МОСКВА  
«МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР»  
2017

УДК 316.46.058

ББК 88.56

О-83

*Издано с разрешения The Arbinger Institute  
и Berrett-Koehler Publishers, Inc.*

*На русском языке публикуется впервые*

О-83 **Открытое мышление. Как выйти за пределы своей точки зрения /**  
Институт Арбингера ; пер. с англ. А. Коробейникова. — М. : Манн,  
Иванов и Фербер, 2017. — 208 с.

ISBN 978-5-00100-706-7

Эта книга посвящена различиям между закрытым мышлением, направленным на себя, и открытым, включающим в орбиту других. Она поможет вам стать более открытыми в работе, руководстве другими и жизни в целом. С ее помощью вы сможете создать более инновационные и готовые к сотрудничеству команды и организации.

Развитие открытого мышления — это шаг на пути к тому, чтобы научиться видеть не только себя.

УДК 316.46.058

ББК 88.56

Все права защищены.

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

ISBN 978-5-00100-706-7

© Arbinger Properties, LLC, 2016

First published by Berrett-Koehler Publishers, Inc., Oakland, CA, USA. All rights reserved

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление.

ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2017

# Содержание

От партнера российского издания .....	11
Предисловие .....	15
<b>Часть I. Что-то новое</b>	
1. Иной подход .....	21
2. Что формирует поведение .....	33
3. Два типа мышления .....	43
4. Увидеть правду .....	51
<b>Часть II. Исследуем открытое мышление</b>	
5. Расчистить себе путь .....	61
6. Искус закрытого мышления .....	73
7. Решение — открытое мышление .....	83
<b>Часть III. Как стать более открытым</b>	
8. Схема открытого мышления .....	93
9. Применение схемы открытого мышления .....	103
10. Не ждите остальных .....	119
<b>Часть IV. Укрепление изменений типа мышления</b>	
11. Начните с типа мышления .....	133
12. Мобилизуйтесь вокруг коллективной цели .....	141
13. Дайте сотрудникам ощутить полную ответственность .....	149

14. Сведите различия к минимуму .....	161
15. Сделайте системы открытыми .....	169
16. Дальнейший путь .....	183
Примечания .....	193
Список примеров .....	195
Указатель .....	199
Об Институте Арбингера .....	206



*Насколько полнее была бы ваша жизнь,  
если бы ваше «я» было меньше.*

Г. К. Честертон



## От партнера российского издания

Представьте себе двух человек. Один изо дня в день действует по-привычному, раз и навсегда разработанному шаблону. Другой ищет новые пути, готов ломать стереотипы, не приемлет догм.

Как вы думаете, у кого из них больше шансов получить лучший результат? Если вы ответили «у первого», значит, вы не знакомы с книгой «Открытое мышление». Советуем вам ее прочитать, потому что ее герои — как раз те самые люди, которые не побоялись снять шоры, оглядеться, изменить подход к собственному делу, отношениям в семье и команде и в результате пришли к успеху.

Открытое мышление содержит в себе широкие возможности для позитивных изменений. Прежде всего, те, кто его практикует, перестают быть роботами. В их жизнь, работу приходит осмысленность. Они *изучают* жизнь и людей вокруг себя, находят в них потенциал и безошибочно применяют его там, где он действительно необходим.

Лидеры бизнеса, пришедшие к этому типу мышления, выстраивают отношения в команде и собственные отношения

с подчиненными, партнерами, клиентами совершенно по-новому. Они стремятся к тому, чтобы каждый сотрудник чувствовал себя равноправным участником процесса. Одна из замечательных историй, которую вы прочтете в книге, связана со спортивным подразделением арены «Мэдисон-сквер-гарден» в Нью-Йорке, где пришли к выводу, что нельзя делить персонал на основной и вспомогательный, потому что именно вспомогательный персонал непосредственно взаимодействует с клиентами. Если к этим сотрудникам, например билетерам, относятся без должного уважения, они переносят такое отношение на посетителей. В «Мэдисон-сквер-гарден» устранили различия между сотрудниками, и уровень сервиса вырос в разы. Думаем, многим российским руководителям следует изучить этот опыт, и тогда жалоб на плохой сервис станет значительно меньше.

Многие лидеры бизнеса идут еще дальше — отказываются от отдельного офиса и прочих статусных привилегий, чтобы интегрироваться в команду. Так, Ричард Шеридан, CEO Menlo Innovations, сделал смелый ход — не стал отгораживаться от сотрудников в отдельном кабинете, а поставил свой рабочий стол рядом со столами своих сотрудников. Благодаря этому он мог принимать участие в обсуждениях и мозговых штурмах, а его сотрудники видели, что он такой же полноправный участник команды, как и они. Он заражал их своим примером и был настоящим лидером в прямом смысле слова. Сказалось ли это на результатах? Конечно! Menlo Innovations — одна из самых успешных компаний в сфере дизайна программного обеспечения.

Пересказывать все истории, о которых идет речь в этой книге, — дело неблагодарное. Ее надо читать самим (не исключено, что не только читать, но и перечитывать), потому что опыт, в ней описанный, бесценен. Уверен, что его можно — и нужно — экстраполировать на российскую почву, причем не только на бизнес-сферу, но и на человеческие отношения. Ведь открытое мышление не знает границ, и тот, кто смог понять его принципы, а главное, нашел в себе силы свернуть с накатанной дороги, будет вознагражден не только впечатляющими результатами в своем деле, но и более искренними отношениями с близкими — таких примеров в книге немало, и все они подлинные.

*Андрей Рыжаков,  
заместитель генерального директора  
ОАО «АльфаСтрахование»*



## Предисловие

Подумайте о следующих людях:

- три человека в вашей жизни, которых вы больше всего любите;
- два человека, которые оказывают на вас самое положительное воздействие;
- ваш лучший начальник;
- человек, который вдохновляет вас прикладывать максимум усилий;
- трое ваших любимых коллег;
- знакомый, которого вы уважаете больше всех.

Подумайте о них и решите, почему вы их любите, открыты для них, готовы ради них трудиться и относитесь к ним с уважением. Мы предполагаем, что у большинства из тех, о ком вы вспомнили, есть нечто общее: *вы чувствуете, что они обращают на вас внимание*. То, как они видят вас и ведут себя с вами, заставляет вас ощущать свою значимость. И вы ощущаете эту значимость в их обществе, потому что *действительно* имеете значение для этих людей. Эта книга посвящена тому качеству, которым вы восхищаетесь в других, — взгляду на мир, именуемому *открытым мышлением*.

Часто термин *тип мышления* используется, чтобы объяснить, как мы воспринимаем самих себя. Однако наш более чем тридцатилетний опыт консультирования людей и организаций подсказывает, что основной потенциал для изменений не в вере в себя, а в радикальном изменении подхода к связям с другими и обязательствам перед ними. Эта книга посвящена различиям между закрытым мышлением, направленным на себя, и открытым, включающим в орбиту других. Она поможет вам стать более открытыми в работе, руководстве другими и жизни в целом. С помощью этой книги вы сумеете создать более инновационные и готовые к сотрудничеству команды и организации. Вы поймете, за что цените тех, кого цените, и как стать похожими на этих людей.

Эту книгу можно читать как самостоятельное издание, так и в продолжение предыдущих — *Leadership and Self-Deception*\* и *The Anatomy of Peace* («Анатомия мира»). «Открытое мышление» — результат наших последних исследований в области мышления. Книга содержит конкретные меры по изменению типа мышления людей, команд, семей и целых организаций.

Наши предыдущие работы иллюстрировались вымышленными примерами. Эта книга, напротив, содержит множество историй из реальной жизни — большинство произошли с нашими клиентами. Каждая глава строится вокруг одной или нескольких таких ситуаций. Там, где контекст предполагает

---

\* *Лидер и самообман. Как выбраться из собственной скорлупы.* — М. : Вильямс, 2007. *Здесь и далее, если не указано иное, примечания редактора.*



анонимность, мы изменяли имена и детали, чтобы скрыть подлинные личности участников.

Развитие открытого мышления — это шаг на пути к тому, чтобы научиться *видеть не только себя*. Мы надеемся, читатель, что благодаря этой книге вы легко усвоите такой тип мышления, который принесет реальные плоды на работе и дома.



ЧАСТЬ I

*Что-то новое*



## 1. *Иной подход*

Два черных фургона заворачивают на Уобаш-авеню в Канзас-Сити. Их пассажиры — члены штурмовой команды управления местной полиции. Они едут на рискованное задержание по делу о наркотиках — уже пятое за день. Подозреваемые настолько опасны, что команда добилась ордера «без предупреждения» — это означает, что они могут без объявления сразу ломать дверь. Все с ног до головы одеты в черное, лица закрыты масками — видны только глаза. Пуленепробиваемые шлемы и бронежилеты придают им устрашающий вид.

Старший сержант Чарльз «Чип» Хат, который уже восемь лет руководит группой захвата номер 1910, за рулем первой машины. Он тормозит, когда показывается нужный дом, и его подчиненные потоком высыпаются из обеих машин, стараясь делать это как можно быстрее и тише.

Три офицера бегут к черному ходу дома, чтобы обеспечить прикрытие, если подозреваемые попытаются бежать. Семеро других, в том числе сам Чип, устремляются к передней двери, у шестерых наготове оружие. Седьмой несет на дверь с тараном наперевес и выбивает ее.

— Полиция! — кричат они. — Всем лежать!

Внутри настоящий бедлам. Люди пытаются выбежать из комнаты — кто-то по лестнице, кто-то через зал. Подростки

застывают, словно парализованные, и только визжат. Несколько женщин на полу съеживаются от ужаса, некоторые из них прикрывают собой кричащих что есть мочи маленьких детей.

Двое мужчин — оказывается, как раз двое подозреваемых — тянутся за оружием, но полицейские с криком «Даже не думайте!» заводят им руки за спину и надевают наручники.

Из-за присутствия множества детей события разворачиваются лихорадочно, но спустя пять минут двое подозреваемых лежат лицом вниз на полу, а остальных обитателей дома собирают в гостиной.

Когда преступники обезврежены, полицейские начинают поиски. Они точно знают, где и что искать, и двигаются слаженно. Чип замечает, как его ведущий сотрудник, Боб Эванс, выходит из комнаты, и предполагает, что он просто присоединяется к остальным.

Через пару минут командир проходит мимо кухни и видит, что Боб стоит у раковины. Секундами ранее тот обыскивал кухонные шкафчики в поисках белого порошка — не вещественного доказательства, ради которого прибыла полиция, а того, который гораздо больше необходим в этот момент. Он искал Similac — детскую сухую смесь. Пока грудные дети плакали, а их матери пребывали в понятной при таких обстоятельствах истерике, главный альфа-самец из команды Чипа искал способ им помочь. Старший сержант наблюдает, как Боб готовит детские смеси в бутылочках.

Эванс смотрит на командира с легкой улыбкой и пожимает плечами. Затем берет бутылочки и раздает их матерям

плачущих детей. Чип в восторге. Он сам и не подумал об этом, но вполне понимает Боба.

Это свидетельство отзывчивости полностью изменило атмосферу. Все успокоились, а Чип и его люди смогли без проблем передать двух подозреваемых в руки детективов. Однако приготовление детских смесей — это настолько необычный и непредсказуемый поступок, что многие опытные полицейские, в том числе члены той же группы захвата, еще несколько лет назад сочли бы его иррациональным. Но в команде Чипа подобное поведение стало обычным делом.

Так было не всегда. Чтобы оценить поразительную трансформацию, которая произошла с группой захвата номер 1910, нужно немного больше узнать о трудном прошлом старшего сержанта и его карьере в управлении полиции Канзас-Сити.

Чип родился в 1970 году. Его отец был алкоголиком, преступником, а мать страдала биполярной шизофренией. Обычно, когда отец жил с семьей, им приходилось бегать от закона — переезжать из штата в штат по всему американскому Югу. Когда же его не было рядом, Чип, его братья, сестры и мать жили впроголодь, собирая жестянки и картон и сдавая их на переработку.

Однажды отец вернулся и пообещал, что все изменится, но его нападки на членов семьи стали лишь еще более злыми. Чип, которому в то время было десять, выступил против него. Это наконец-то подтолкнуло мать позвать на помощь единственного человека, которого боялся ее муж, — своего брата, отслужившего в войсках специального назначения.

И он сказал отцу Чипа: «Я пришел за сестрой и ее детьми. Если ты только привстанешь с дивана, это будет последнее, что ты сделаешь». В тот день Чип видел отца последний раз.

Отец Чипа ненавидел копов, и это оказалось основной причиной, по которой мальчик решил стать полицейским. Он поступил в управление полиции Канзас-Сити в 1992 году и после трех лет на должности патрульного перешел в группу захвата. Через четыре года он уже был инструктором по применению силы и оружия в полицейской академии. В 2004 году — сержантом группы захвата. Начальник полиции считал, что штурмовые группы 1910 и 1920, служившие силовыми подразделениями бюро расследований полиции, вышли из-под контроля. Чип получил задачу вернуть все на место.

Однако начальник полиции, вероятно, не догадывался, что старший сержант в то время был психологически лучше готов *возглавить* эту группу, а не изменить. Сперва он сделал все, чтобы превзойти своих сотрудников, так что мог при необходимости всыпать любому один на один. На угрозы отвечал угрозами и казался сумасшедшим ровно настолько, насколько требовало его положение.

На публике он был еще суровее. Его точка зрения состояла в том, что в мире действительно есть плохие парни (ему ли этого не знать — один из них был его отцом). И с ними надо вести себя так, чтобы они пожалели о совершённом преступлении. Каждый арест команда производила очень *жестко*. И им было по большому счету не до чужой собственности или домашних животных. Некоторые члены команды Чипа, например, имели обыкновение плевать жевательный табак на мебель



подозреваемых или стрелять в голову потенциально опасной собаки.

На группу Чипа жаловались едва ли не чаще, чем на все остальные подразделения полиции Канзас-Сити. В какой-то мере это было ожидаемо, поскольку офицеры группы захвата обычно наносят больше ущерба, чем средний полицейский на улице. Но все равно количество претензий настораживало, к тому же иски по связанным с этим делам разоряли управление. Чип считал, что никаких проблем нет. Он полагал, что его группа работает с людьми ровно так, как нужно. Более того: по его мнению, чем больше жалоб поступало на него и его команду, тем лучше это доказывало, что они все делают правильно!

Через пару лет после того, как старший сержант возглавил группу захвата, другой офицер полиции, Джек Колуэлл, помог ему кое-что понять о самом себе. Это вынудило его пересмотреть свою точку зрения. Чип осознал, каким человеком он стал и как его поведение и методы на самом деле снижают эффективность работы, ставя под удар сотрудников и их задания. К этому озарению его подтолкнул и неприятный разговор с пятнадцатилетним сыном. Отвозя подростка домой из школы, Чип заметил, что у того беспокойно на душе, и стал задавать вопрос за вопросом, не получая никакого ответа. Он спросил: «Почему ты просто не скажешь, что тебя тревожит?» Сын ответил: «Ты не поймешь». «Но почему?» — удивился полицейский. И ответ сына, вероятно, подготовил Чипа к тому, что он впоследствии услышал от Джека: «Потому что ты робот, папа».

Это заставило офицера задуматься. Он стал размышлять о том, каким человеком стал. Раньше казалось, что подозрительность и агрессия необходимы для выживания и успеха в порочном, конкурентном и жестоком мире. Сейчас же он понимал, что это никак не помогает сделать мир лучше, но лишь увеличивает порочность и жестокость.

Случившееся помогло Чипу измениться и, в свою очередь, привело к полной трансформации деятельности его группы. Прежде на команду поступало две-три жалобы в месяц, в основном по поводу неправомерного применения силы. В среднем эти претензии обходились управлению по 70 тысяч долларов каждая. Теперь же, после перехода на новый стиль работы, за шесть лет против группы не было возбуждено ни одного иска. Сейчас они почти никогда не оставляют в беспорядке собственность задержанных и не стреляют в собак. Даже пригласили кинолога, чтобы тот научил группу контролировать потенциально опасных животных. Удалось искоренить еще одну вредную привычку. Чип сказал подчиненным: «Пока вы не докажете, что плевание табаком в чужом доме идет на пользу делу, мы так больше делать не будем». И еще они готовят детские смеси.

Такие перемены повысили готовность подозреваемых и общества к сотрудничеству с Чипом и его командой, и результаты оказались поразительными. Помимо исчезновения жалоб, за первые три года работы в новом стиле группа захвата номер 1910 обнаружила больше наркотиков и единиц оружия, находящихся в незаконном обороте, чем за предыдущие десять лет.

Что же помогло команде изменить свой подход и повысить эффективность? Иной образ мышления — способ видеть и думать, который мы называем *открытым мышлением*.

Марк Бэллиф и Пол Хаббард, директора уважаемой компании из сферы здравоохранения, построили свою организацию, пользуясь примерно тем же открытым мышлением. Несколько лет назад они встречались с руководителями компании прямых инвестиций из Нью-Йорка, пользующейся хорошей репутацией. Поскольку совокупные темпы годового прироста выручки и доходности за предыдущие пять лет составляли 32 и 30 процентов соответственно, беседы с потенциальными инвесторами не были для Марка и Пола чем-то необычным.

— Итак, вы преобразовали около пятидесяти медицинских центров? — спросил управляющий партнер компании.

Марк и Пол кивнули.

— Но как?

Директора переглянулись: каждый ждал, что отвечать начнет другой.

— Все основано на том, чтобы находить и развивать подходящих руководителей, — сказал в итоге Марк.

— А в чем для вас состоит самое важное умение руководителя?

Они почувствовали себя как на перекрестном допросе.

— Скромность, — ответил Пол. — Она отличает тех, кто может преобразовать предприятие, от тех, кто не может. Хорошие руководители обладают достаточной скромностью, чтобы видеть не только себя, и понимают истинные качества

и способности подчиненных. Они не делают вид, что все знают. Напротив, создают среду, которая поощряет сотрудников брать инициативу и искать ответы на актуальные вопросы, касающиеся их организации.

Другие сотрудники инвестиционной компании посмотрели на управляющего партнера, сохранявшего полную невозмутимость.

— Скромность? — спросил он наконец снисходительным тоном. — Вы говорите, что приобрели пятьдесят убыточных предприятий и вывели их из тупика, найдя скромных руководителей?

— Да, — незамедлительно произнесли Марк и Пол.

Управляющий партнер пристально посмотрел на них. Затем отодвинул кресло от стола и встал.

— Этого я понять не могу. — Едва пожав всем руки, он повернулся и вышел из комнаты, отказавшись от возможности хорошей инвестиции в компанию с убедительной историей. Он был не готов принять, что результаты команды часто зависят от скромных лидеров, которые «видят не только себя», как сказал Пол.

Примерно за 15 лет до этого Марк, Пол и еще один партнер попытались создать собственную компанию. К тому времени у них было менее десяти лет опыта работы в здравоохранении, но они видели возможность создать уникальную организацию в наводненной проблемами отрасли. Поэтому предприниматели стали приобретать клиники, которые испытывали как финансовые, так и профессиональные проблемы и от которых отчаянно стремились избавиться конкуренты. Партнеры были

убеждены: ключевой ингредиент вовсе не наличие нужных людей и даже не удачное местоположение, а именно правильный образ мышления. Именно его так недоставало не самым успешным медицинским учреждениям. И они стали систематически внедрять принципы, изложенные в этой книге.

Вот как Марк объясняет свои действия: «Некоторые наши конкуренты стремились как можно быстрее избавиться от своих компаний и работающих там сотрудников, поскольку просто считали команды неполноценными. Мы же заявляли, что можем взять плохо управляемое и в связи с этим неэффективное учреждение, сохранить команду и помочь ей увидеть возможности. В результате *сотрудники сами* изменяют работу к лучшему».

С приобретением первых медицинских центров обнаружился шаблон, почти без исключений повторявшийся в каждой покупке. Местный руководитель, стремясь оказать услугу новым владельцам, предлагал им список примерно из пяти подчиненных, которых хорошо бы уволить и тем самым хоть как-то исправить положение. «Мы благодарили за подсказку и приступали к работе, — вспоминали Пол и Марк. — Неизменно в итоге четверо из этих пятерых оказывались нашими лучшими сотрудниками».

Подумайте, о чем это говорит. Люди, которых считали наиболее проблемными, могли в рамках свежего подхода и с новым руководством стать лучшими сотрудниками. Значит, совершенствование организации, даже полный поворот в лучшую сторону, меньше всего зависит от «ненужных» людей. Важнее всего раскрыть глаза. И это вопрос изменения образа мышления.

«Руководители, — объясняет Пол, — ошибаются, когда говорят: вот концепция, теперь вы будете делать то, что я скажу. Так в нашем мире не делается. Да, топ-менеджеры действительно должны поставить цель и указать возможности. А хорошие, скромные лидеры *наряду с этим* обязаны помочь сотрудникам видеть по-новому и осознать, что они способны проявлять свои лучшие качества, инициативу и отвечать за работу. Когда персонал волен поступать в соответствии с тем, что видит, а не просто воплощать в жизнь указания руководства, становится возможной немедленная корректировка курса в ответ на меняющиеся потребности. Такой гибкостью и чуткостью нельзя управлять, к ней нельзя принудить, ее не запланируешь».

Марк и Пол очень быстро выучили все эти уроки, поскольку первыми приобретенными учреждениями управляли самостоятельно. Внимательно рассмотрев ситуации, они в итоге, образно говоря, «приготовили множество детских смесей», принимая ответственность за необходимые меры. Когда в их распоряжение поступили новые организации, потребовались другие руководители с таким же открытым мышлением — чтобы при необходимости «готовить детские смеси» и помогать остальным делать то же самое.

Эта книга о том, как достичь такого уровня взаимодействия, инноваций и чуткости, как развить такой взгляд, понимание, умение работать и руководить, которые помогут людям, командам и организациям существенно повысить производительность.

Сначала, возможно, вы подумаете так же, как тот руководитель инвестиционной компании, который ушел со встречи

с Марком и Полом. Идеи, о которых мы поговорим, поначалу могут показаться непонятными. Вероятно, непросто разобраться, как они помогут преодолеть сложности, с которыми вы сталкиваетесь. Но мы предлагаем не уходить со встречи. Вы научитесь действенному, воспроизводимому и масштабируемому способу повысить личную, командную и организационную производительность.

Важно и то, что вы по-другому начнете видеть и нерабочие ситуации. Вы заметите новые, более эффективные способы взаимодействия с самыми значимыми людьми, особенно если прежде испытывали трудности с этим. То, что в книге относится к организациям, вполне применимо и к людям. Вот почему мы включили в нее ситуации из корпоративной, домашней и личной жизни. Уроки, усвоенные из этих историй, могут быть применены где угодно.

Наш путь начинается с идеи, которую Чип, Марк и Пол считают основополагающей: *образ мышления оказывает формирующее воздействие на все, что мы делаем: на то, как мы взаимодействуем с другими и ведем себя в любой момент и в любой ситуации.*



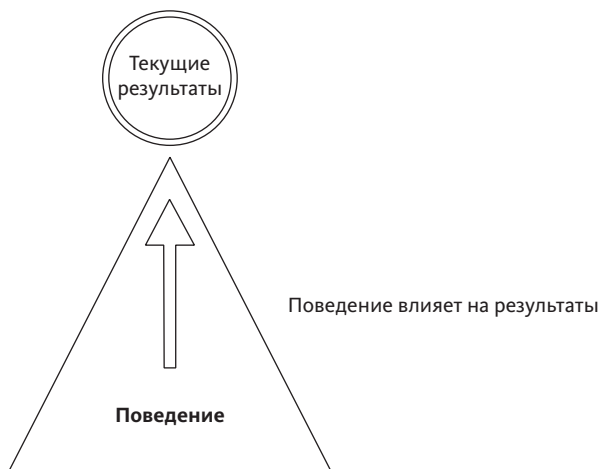


## 2. Что формирует поведение

Многочисленные книги по самосовершенствованию и трансформации организаций приводят примеры поведения людей, которые добились замечательных результатов. Они обещают, что, скопировав это поведение, вы получите на выходе примерно то же самое. Такой шаблонный подход к совершенствованию предполагает, что простая идея о непосредственном воздействии поведения на результаты верна. Эта поведенческая модель показана на рис. 1. На этой диаграмме треугольник символизирует поведение или действия человека или организации. Модель предполагает, что именно коллективное поведение людей или организаций ведет к достижению результата.

Идея о том, что поведение влияет на результаты, кажется практически самоочевидной. Вспомните, как многие из нас пытались в точности воспроизвести поведенческую формулу. Кто-то брал на вооружение испытанные методы руководства, кто-то пытался воспользоваться подходами в межличностных отношениях, с завидным эффектом применяемыми другими. В итоге лишь разводили в отчаянии руками: «Эх, не сработало!»

Этот опыт предполагает, что дело в самой модели. Мы хотим доказать, что она ошибочна по меньшей мере по двум причинам.



**Рис. 1.** Поведенческая модель

Рассмотрим для начала простую историю. Наша героиня — назовем ее Миа — посещает мастер-класс по совершенствованию коммуникационных навыков. За два дня курса она обретает некий набор новых умений. Миа учится задавать открытые вопросы, приглашающие к диалогу. Ей рассказывают, как реагировать на вербальную агрессию или, напротив, на случаи, когда человек уходит от ответа или полностью закрывается. Она узнаёт, как перефразировать сказанное другими, чтобы доказать: она следит за их речью; применять неопределенные конструкции, чтобы добиться более развернутого ответа; использовать невербальные подсказки — принимать располагающий внешний вид, поддерживать зрительный контакт и так далее.

Миа возвращается на работу, полная решимости применить свои знания на практике. В особенности ее интересует,

помогут ли новые навыки улучшить взаимоотношения с коллегой по имени Карл, с которым у нее конфликт. Дело в том, что Карл ей очень не нравится и она ему не доверяет. Каждый раз, когда он рядом, возникает напряжение.

Как вы думаете, что произойдет, когда Миа начнет применять свежеприобретенные навыки в общении с Карлом? Действительно ли изменения в ее поведении приведут к тому, что она станет для него другим человеком и их отношения существенно улучшатся? Возможно. Однако Миа будет по-другому *общаться* с коллегой только до определенного предела, так как это связано с трансформацией *отношения* к Карлу и мало зависит от каких-то особенных навыков или перемен в поведении.

Если Миа относится к Карлу так же, как раньше, и если тот чувствует это, он может начать беспокоиться или даже что-то заподозрить, понимая, что Миа пытается скрыть серьезные проблемы под вуалью притворных перемен.

Если Карл будет таким образом реагировать на действия коллеги, тогда ее новый образ поведения ни к чему не приведет. Более того, все это только *усилит* напряжение между ними. Новые навыки могут привести к *худшим* результатам, а не к лучшим.

Из этого не следует, что новые умения Миа сами по себе бесполезны или вредоносны. Но это значит, что не только поведение играет существенную роль в успехах и неудачах. А если это верно, то эффективность наших действий в значительной степени зависит от чего-то более глубинного. Поведенческая модель не объясняет этого — следовательно, она неполна и ошибочна.

Поведенческая модель обманчива и по другой причине. Чтобы доказать это, давайте вспомним о Чипе Хате и его группе

быстрого реагирования. Их история особенно убедительна, потому что выглядит просто невероятной. Мы не ожидаем от сотрудников команды захвата, что они в разгар операции по задержанию вдруг примутся готовить детскую смесь. Дело даже не в том, что основная масса офицеров штурмовой группы предпочли бы этого не делать, а в том, что такое просто не придет им в голову. Почему? Потому что такая идея обычно не соответствует типу мышления большинства людей, выполняющих подобные обязанности.

В нашем понимании термин *тип мышления* — это, скорее, внутреннее убеждение человека. Он описывает, как люди видят мир и относятся к нему — как рассматривают других людей, обстоятельства, проблемы, возможности и обязанности. Поведение человека — всегда лишь следствие того, как он видит ситуации и потенциалы в своей жизни.

Итак, мы выделяем две ключевые проблемы чисто поведенческого подхода к совершенствованию.

1. Как показывает пример с детскими смесями, поведение, выбираемое людьми в том или ином случае (которое они считают верным и полезным в соответствующей ситуации), зависит от того, как они видят ситуацию и тех, с кем взаимодействуют. И хотя поведение влияет на результаты, оно формируется на основе типа мышления человека.
2. История Миа показывает: во всем, что человек делает, тоже проявляется его тип мышления, а остальные реагируют на сочетание поведения и типа мышления. Это означает, что эффективность поведения человека

в довольно значительной степени зависит от его типа мышления.

Эти рассуждения мы отразили на рис. 2 — «Модель типов мышления». Что предполагает модель типа мышления касательно перемен в организации? По крайней мере, она подразумевает, что попытки провести изменения на основании недостаточной поведенческой модели, когда человек или компания пытаются повысить производительность посредством одного только изменения поведения, провалятся с гораздо большей вероятностью по сравнению с попытками изменения как поведения, так и типа мышления.



Рис. 2. Модель типов мышления

Это подкрепляется и исследованиями, проведенными McKinsey & Company. В одном из них говорится, что «неспособность определить и изменить типы мышления может воспрепятствовать переменам во всей организации»<sup>1</sup>. Другое исследование McKinsey обнаружило, что организации, которые «способны определить преобладающие типы мышления и использовать их, в результате имеют в четыре раза больше шансов преуспеть в процессе организационных изменений, чем компании, которые этой стадией пренебрегают»<sup>2</sup>. Подумайте об этом. Те, кто начинает запуск трансформаций с пересмотра типа мышления, имеют *в четыре раза больше* шансов преуспеть, чем те, кто сосредоточен только на смене поведения.

Теперь, обладая этой информацией, оцените два различных подхода к совершенствованию. При первом подходе человек или организация стремится запустить процесс трансформаций в поведении, пренебрегая изменением типов мышления, что показано на рис. 3.

Если человек или компания пытается заставить людей изменить поведение, но это не подкреплено лежащим в его основе типом мышления, насколько успешным, по вашему мнению, будет такой подход?

В ответ на этот вопрос один из руководителей, с которым мы встречались, сказал: «Некоторые лидеры, благодаря своей харизме, силе воли или постоянному ручному режиму управления, могут добиться успеха в краткосрочной перспективе даже без всяких попыток изменить тип мышления. Но мой опыт говорит о том, что их успех непродолжителен. Когда лидер уходит, все возвращается на круги своя».



**Рис. 3.** Поведенческий подход

Другие участники встречи согласились с ним. Один сказал: «Без трансформации типа мышления, преобладающего в организации, обычно возникает сопротивление попыткам изменить поведение. Конечно, желаемых действий от сотрудников можно добиться в принудительном порядке, по крайней мере до определенного предела. Но подлинной смены поведения не произойдет без изменения типа мышления. А именно подлинное поведение и имеет значение».

Верно ли это, если судить по вашему опыту? Что, по вашим наблюдениям из рабочей и личной жизни, происходит (или не происходит), когда кто-то пытается изменить поведение и культуру, не затрагивая при этом самого типа мышления?

Сравните поведенческий подход с тем, который включает в себя ориентацию на изменение типа мышления. Рис. 4 иллюстрирует подход, который Чип применил в своей группе захвата, начав работать над подобными преобразованиями.



**Рис. 4.** Подход, сосредоточенный на изменении типа мышления

Сосредоточенность на изменении типа мышления сотрудников команды Чипа привела к серьезному улучшению их поведения и результатов. Как показывает эта история, если достаточным образом усовершенствовать тип мышления — как человека, так и организации, — не придется в обязательном порядке указывать каждому члену команды, что именно он должен делать (как обычно поступают все, руководящиеся



поведенческой моделью). С изменением типа мышления автоматически меняется и поведение — *предписывать последующие изменения не нужно*. А если к определенным моделям поведения все же приходится стимулировать, то такие предложения не будут встречать систематического сопротивления. Именно поэтому можно считать, что трансформация типа мышления облегчает долгосрочные перемены в поведении.

Более того, с изменением типа мышления становятся возможны такие шаги, о которых раньше и задумываться было бы странно. Так, Чип никогда не представлял сценария, при котором его команде пришлось бы готовить детские смеси, чтобы помочь матерям успокоить плачущих детей. Поэтому он, разумеется, никогда не говорил о подобном варианте своим подчиненным и даже не предполагал такого. Однако поскольку он поставил задачей изменение типа мышления сотрудников (и начал при этом с себя), ему не пришлось об этом думать или отдавать какие-то приказания по конкретному поводу. Когда возникла непредсказуемая ситуация, один из его людей сразу же принял решение, которое посчитал верным. Тип мышления подсказал наиболее подходящее в тот момент поведение.

В следующей главе мы начнем исследовать тип мышления, благодаря которому это происходит.



### 3. Два типа мышления

Луиза Франческони была президентом одной из компаний Говарда Хьюза\* в период консолидации отрасли. Главный конкурент купил компанию Луизы. После приобретения последовал приказ: Франческони и ее команда должны урезать расходы бизнеса на 100 миллионов долларов. На это было дано 30 дней. Директива сопровождалась недвусмысленным «а не то...». Луиза попросила нас помочь решить эту задачу.

Легко представить себе давление на президента и ее команду. Менеджеры компании-покупателя собирались определить карьерные возможности Франческони, и вместо собеседования по поводу новой работы она получила задание — стомиллионное сокращение расходов.

Таким образом, у членов команды Луизы не оставалось выбора: нужно было выполнять приказ, и не только коллективно, как группе руководителей, но и каждому — как управляющему конкретными линейками продуктов. Неудивительно, что внутри команды возникло напряжение: все сосредоточились на том, как сохранить собственные отделы, и каждый предполагал, что основное бремя сокращения расходов ляжет на плечи коллег.

---

\* Говард Хьюз-младший (1905–1976) — американский предприниматель, инженер, пионер авиации, режиссер, продюсер.

Конечно, вслух ничего подобного не произносилось, но все было понятно по выступлениям на встречах, где руководители рассказывали, как они планируют снижать расходы. Каждый предлагал символические уступки на своем направлении в сочетании с хорошо подготовленными аргументами в пользу того, что дальнейшие сокращения могут отрицательно сказаться на компании. В итоге все согласились, что единственный способ сэкономить 100 миллионов — уволить побольше сотрудников. Но каждый, разумеется, надеялся, что эти моменты коснутся прежде всего других направлений бизнеса.

Ситуация никак не хотела разрешаться, и Луиза впала в отчаяние. Она понимала, что нужно найти реальный способ сэкономить 100 миллионов. Это было необходимо, но болезненно, и ее очень беспокоило, как это скажется на дальнейшем развитии ее команды и компании.

В работе с организациями мы неоднократно имели дело с подобными тупиками. По сути, проблема очень проста: системы поощрения, показатели компании, карьерные цели и личные амбиции — все это побуждает людей думать прежде всего о себе, своих потребностях и проблемах, и часто в ущерб команде и организации. Иначе говоря, компании и их сотрудники практикуют закрытое мышление, что и ведет в тупик.

К счастью, Луиза и ее команда нашли способ сдвинуться с места. Этому помогли два очень важных события. Прежде всего группа предположила, кого затронут сокращения, если на них решиться. На перекидной доске стали составлять список наиболее вероятных кандидатов. По мере добавления в этот

список каждой категории сотрудников менеджеры обсуждали возможные последствия.

Диалог с самого начала получился трудным. О сокращениях говорили не для собственного удовольствия, а по необходимости. Но списки имен и групп увольняемых все росли, и эти имена стали задействовать в дискуссии. Менеджеры начали думать о тех, кого намеревались подвергнуть риску. *Что это будет значить для профсоюза? Что это будет значить для членов семей тех, кто потеряет работу? Что это будет значить для общества?* Поняв, с какими сложностями сопряжены сокращения, руководство постепенно убедилось, что необходимо любой ценой найти альтернативу массовым увольнениям.

Это был существенный сдвиг в типе мышления руководителей. И он привел ко второму прорыву. Консультант из Института Арбингера, который работал с командой Луизы, попросил менеджеров объединиться в небольшие группы. Каждый из них должен был провести пару часов с глазу на глаз с двумя-тремя коллегами. Это задание преследовало две цели. Во-первых, участников попросили как можно больше узнать о направлениях деятельности собеседников. Во-вторых, в процессе обмена опытом каждому менеджеру предложили подумать, что он может сделать, чтобы помочь другим сохранить жизненно важные аспекты их направления бизнеса. Задача состояла как раз не в том, чтобы поспособствовать коллегам *сократить* бюджет, а понять, что можно сделать для его *спасения* — то есть *сохранения* бюджета собеседников.

На первый взгляд, предложение подумать, как помочь коллегам избежать сокращения средств, — странный способ

экономить 100 миллионов. Однако после этих встреч тет-а-тет начали происходить удивительные вещи. Когда руководители направлений больше узнали о деятельности коллег, оказалось, что те даже *хотят* помочь им решить проблемы. Они высказали готовность пойти на некоторое сокращение затрат в собственных отраслях бизнеса во имя сохранения ключевых элементов отраслей коллег.

Один из менеджеров команды Луизы познакомился с работой руководителя, равного ему по статусу, и задумался, не приведет ли к существенной экономии средств и рационализации работы включение его собственного подразделения в состав направления коллеги. Только подумайте, что это значит: руководитель, непосредственно подчиняющийся президенту компании, по доброй воле размышлял о том, чтобы сдвинуться вниз по служебной иерархии и подчиниться руководителю, стоящему на той же, что и он, карьерной ступени. Этой идеей он поделился со всеми.

Такие вещи, как и приготовление детских смесей членами группы захвата, случаются не так уж часто. Дело в том, что мы обычно оцениваем решение, находясь в рамках того типа мышления, которое чаще всего и преобладает в организациях, — особенно в ситуациях, когда мы под таким же давлением, как Луиза и ее команда.

Один только этот шаг — добровольный перевод одним из менеджеров своего направления бизнеса в подчинение другому — сэкономил компании семь миллионов. Это был первый из череды совместно предпринятых шагов, которые в итоге скорее пошли на пользу компании, чем навредили ей. Проблема, способная привести к расслоению команды или

огольным сокращениям, которые в долгосрочной перспективе отрицательно сказались бы на бизнесе, стала толчком к инновационным ходам, оздоровившим работу компании и принесшим ей пользу.

Способ решения проблемы сокращения расходов на 100 миллионов, который нашли Луиза и ее команда, стал их основным методом работы. Они сотрудничали таким образом год за годом. Изначально членам руководства был нужен целый день на совместную постановку годовых задач в сложно организованной структуре. Через пару лет они смогли урезать это время до половины рабочего дня. В конце концов оказалось, что весь процесс можно уложить в час, поскольку годовое планирование стало лишь расширением их повседневной работы. Со временем им удалось удвоить бизнес, который, по мнению экспертов, способен был вырасти лишь на 5 процентов.

Рассмотрим ключевые отличия между тем, как команда Луизы собиралась изначально решать задачу сокращения расходов на 100 миллионов долларов, и тем, как они в итоге добились этого результата. Различия приведены на рис. 5.

Итак, коллективная цель команды — сократить расходы на 100 миллионов долларов. Изначально всех прежде всего беспокоило собственное будущее в компании, что и понятно. Сотрудники были мотивированы сохранить свои позиции и статус в организации. В пределах этого типа мышления они могли рассматривать только те варианты, которые шли на пользу их направлениям. Мы показываем это, направляя поведенческий треугольник на человека. Такой способ действий мы называем *закрытым мышлением*.

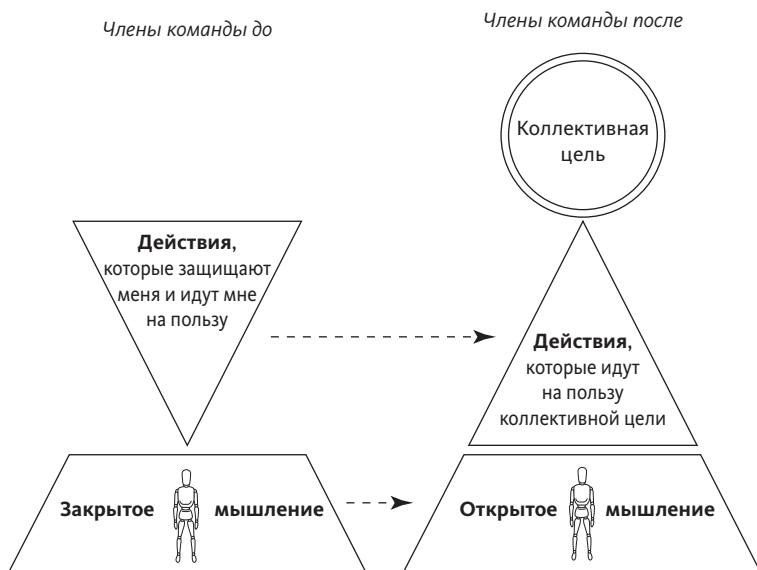


Рис. 5. Команда Луизы

Освободившись от ограничений, накладываемых заботой о личных интересах, члены команды смогли подумать и о вариантах, которые не приходили им в голову в рамках закрытого мышления. Сосредоточившись на коллективной цели, они усвоили открытое мышление. Мы показываем это, направляя поведенческий треугольник в сторону коллективной цели.

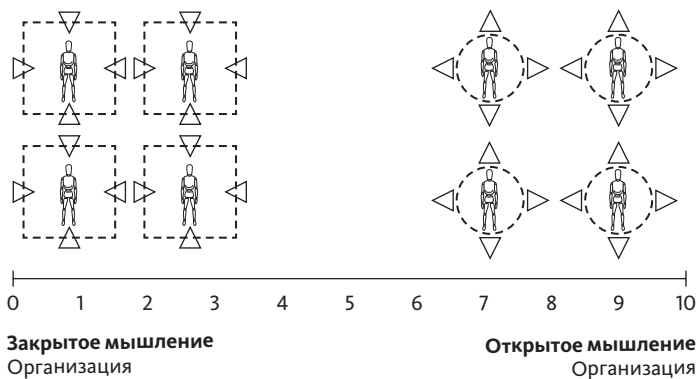
Заметьте, что люди по-разному думают и ведут себя в зависимости от типа мышления. Закрытое мышление заставляет действовать в собственных непосредственных интересах. При открытом мышлении люди способны рассуждать и действовать так, чтобы это шло на благо коллективной цели, которой необходимо достичь.



Эти два типа мышления — закрытое и открытое — служат двумя концами континуума, показанного на рис. 6. Представим, например, организацию, где каждый сотрудник трудится в пределах закрытого мышления и процессы, методы и принципы работы постоянно оказываются одними и теми же. На самом деле организации полностью такими не бывают, но предположим, что одна подобная компания существует и мы помещаем ее на левом краю континуума типов мышления. Теперь возьмем организацию, которая состоит из людей, процессов и методов, связанных с открытым мышлением. Такой организации, скорее всего, тоже не существует, но мы вообразим ее и поместим на правый край континуума типов мышления.

Мы оцениваем клиентов, с которыми работаем, по этому параметру и одновременно предлагаем им определить свое место в этом континууме. Это нужно, чтобы обозначить стартовую точку, по сравнению с которой будет измеряться прогресс. Полностью закрытое мышление соответствует 0 на этой шкале, а полностью открытое — 10. Отметим, что сравнительно немногие группы оценивают собственные организации на 5 и выше: по большей части итоги самоанализа дают результат от 2 до 4.

Себя в этом континууме люди в среднем оценивают выше, чем свои организации. Поэтому сплошь и рядом в компаниях мы сталкиваемся с непоследовательностью: себе сотрудники ставят семерки, а своей организации — тройку. Это проявление проблемы самообмана, о которой мы писали в книге *Leadership and Self-Deception*.



**Рис. 6.** Континуум типов мышления

Каковы бы ни были оценки, общая цель в том, чтобы как можно больше сотрудников и компаний продвинулись вправо по континууму типов мышления. Почему? Потому что ответственность, дух сотрудничества и инноваций, лидерство, культура и потребительская ценность неизбежно возрастают, если организации в своих стратегиях, структурах, системах, процессах и повседневной деятельности переходят на открытое мышление.

## 4. Увидеть правду

В главе 3 мы ввели понятия закрытого и открытого мышления и рассмотрели особенности их работы на примере команды руководителей Луизы Франческони. Переход с закрытого на открытое мышление иллюстрирует, как с принятием последнего становятся доступны более эффективные возможности, поскольку люди начинают видеть дальше собственного «я» и могут отказаться от узких личных интересов.

Переход на открытое мышление также изменяет взгляды на других людей, взаимоотношения и взаимодействие с ними. Это мы тоже наблюдали на примере команды Луизы. Когда ее члены приняли открытое мышление, они стали видеть и анализировать не только собственные потребности, но и цели и потребности других — как своих коллег, так и потенциальных жертв сокращения. Прорыв наступил именно с принятием этой точки зрения. По-новому взглянув на других, они начали думать и действовать по-новому.

Рис. 7 и 8 иллюстрируют разницу в поведении и взаимодействии с окружающими в зависимости от типа мышления. Треугольники на этих рисунках соответствуют целям и образу действий человека по отношению к другим. При открытом мышлении его цели и действия учитывают других, и треугольник

направлен вовне. При закрытом мышлении его цели и действия замкнуты на себя, и треугольник направлен вовнутрь.

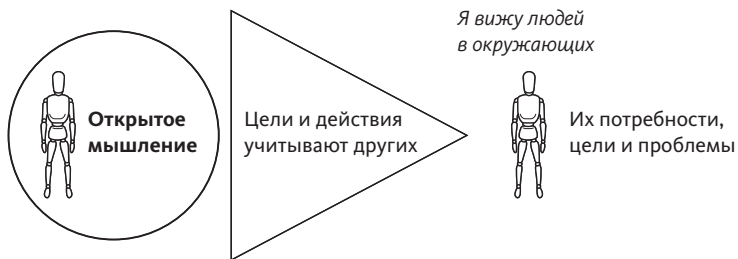


Рис. 7. Открытое мышление и другие

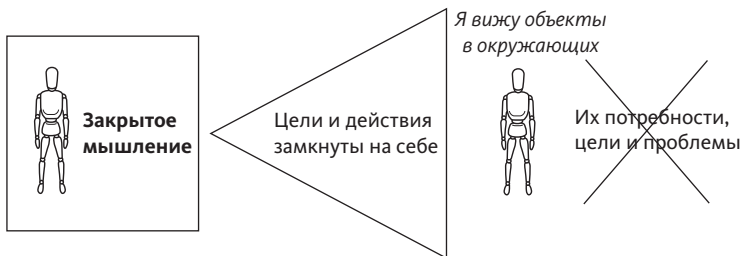


Рис. 8. Закрытое мышление и другие

Еще один элемент рисунков свидетельствует о ключевом различии в том, как я вижу других в рамках этих двух типов мышления. При открытом мышлении я действительно открыт для потребностей, целей и проблем других и заинтересован в них. Я рассматриваю других в качестве таких же людей, как и я сам. При закрытом же мышлении я замыкаюсь на себе и рассматриваю других не как людей со своими потребностями, целями и проблемами, а как объекты, которые помогут

решить мои собственные вопросы. Тех, кто может мне помочь, я считаю средством. Тех, кто может затруднить мое положение, я расцениваю как препятствие. Те, кто никак не влияет на мои дела, мне безразличны.

Не стоит путать интроспекцию, то есть самоанализ, с закрытым мышлением. Можно оценивать себя, замыкаясь на собственной персоне, что *действительно* станет свидетельством закрытого мышления. Однако можно анализировать и свои отношения с другими, а это самая суть того, что мы называем здесь *открытостью*. Иногда полезно заглянуть *внутрь*, чтобы понять свою связь с теми, кто *снаружи*.

Такой вид самоанализа, характерный для открытого мышления, стратегически необходим той компании из сферы здравоохранения, о которой мы говорили в главе 1. Ее успех непосредственно связан с тем, что сотрудники сознательно размышляют о своих взаимоотношениях с другими, стараются понять и принять потребности, цели и проблемы коллег и клиентов.

В одном из первых учреждений, приобретенных компанией, возникали постоянные проблемы — как профессиональные, так и финансовые. Медцентром руководила междисциплинарная команда талантливых руководителей направления, которые, однако, со временем забыли, зачем пришли в медицину. Годы управления в соответствии с закрытым мышлением окончательно сконцентрировали их на собственных интересах. В результате руководители перестали сознавать, какое воздействие оказывают друг на друга, а главное — на пациентов, о которых заботятся.

Через несколько месяцев после смены собственника в клинику из местной больницы была переведена пожилая вьетнамка. Навестив детей в другой части США и уже возвращаясь во Вьетнам, женщина серьезно заболела. Говорить по-английски она не умела, семьи рядом не было, так что побеседовать с врачами не получалось даже на базовом уровне. Она сразу же стала проблемой для больницы. Одна вспышка дурного настроения следовала за другой — сначала она бросила на пол свою еду, а потом судно; каждый раз это сопровождалось криками и жалобами на языке, который не понимал никто из персонала. «Ее надо убрать, — потребовал заведующий отделением на следующей пятиминутке. — Пусть ее примут в каком-нибудь неврологическом отделении». Его поддержал коллега: «По крайней мере, нужно, чтобы кто-то прописал ей успокоительное».

После того как были высказаны эти две идеи, участники рабочей встречи начали расходиться. «А каково быть ею?» — спросила одна доктор, едва ли не себе под нос. Этот вопрос был продиктован открытым мышлением. Все остановились. Она продолжила: «Я просто думаю, каково это — быть миссис Там. Она далеко от дома. Не может общаться. Не понимает, что происходит. Не знает, зачем мы ее здесь держим и попадет ли она когда-нибудь домой. Интересно, что она вообще думает? Каково это?»

Все снова сели за стол. Через несколько секунд главный диетолог сказал: «Знаете, рядом с моим домом есть вьетнамский магазинчик. Я подумал, ей было бы приятно есть то, к чему

она привыкла. Поищу в интернете несколько рецептов — посмотрим, что можно сделать у нас на кухне».

Директор по социальной помощи обратился к местному вьетнамскому сообществу и в течение недели набрал достаточно желающих посидеть с миссис Там, беседуя один на один и переводя просьбы медсестер. Вскоре весь персонал стал изыскивать способы сделать пребывание миссис Там в больнице не просто терпимым, а комфортным. Пациентка больше не казалась сотрудникам объектом — она стала личностью, человеком, которому хочется помочь.

Заметьте, что члены команды, увидев в миссис Там себе подобного, сразу стали придумывать отличные решения. То же самое можно сказать и о членах группы Чипа, и о менеджерах из команды Луизы. Если смотреть шире, идеи не заставят себя ждать, поскольку они тесно связаны с истиной: другие — это люди, а не объекты.

Как только эта истина становится очевидной, перемены возникают даже в самых маловероятных случаях. Рассмотрим, например, историю Айвэна Корниа и его отца Уильяма.

Айвэн родился в 1929 году. В годы Великой депрессии его отец с утра до вечера обслуживал местный водоканал, а по вечерам трудился на семейной ферме. Начальник Уильяма был очень сложным человеком, и со смены тот часто возвращался в отвратительном настроении. Чтобы забыться, он пил, а алкоголь заставлял его жестоко обращаться со всеми, начиная с животных на ферме. Например, однажды Уильям подковывал лошадь, та дернулась и пропоролла ему ногу. Мужчина

подпрыгнул, схватил металлический прут и изо всех сил ударил лошадь по голове. Маленький Айвэн в тот момент держал лошадь за узду, и животное упало к его ногам. Айвэн подумал, что отец убил лошадь.

Мальчик много раз видел, как отец бил овец, коров, коз и собак. Он постоянно боялся, что станет следующим.

Однажды рано утром Айвэн и его отец были в амбаре. Мальчик доил корову, пока отец занимался другими делами. Когда дойка была окончена, корова в следующем стойле махнула хвостом так, что задела парнишку. При этом один из репьев на ее хвосте попал ему в глаз. Недолго думая, Айвэн вскочил, схватил металлический табурет для доения, на котором только что сидел, и, выкрикивая грязные ругательства, которые так часто слышал от отца, стал жестоко бить животное. Выплеснув весь свой гнев, он отложил табурет и рухнул на него, собираясь снова доить. Но тут его осенило: корова, которую он только что избил, была отцовой любимицей, а тот работал метрах в пяти от него. Айвэн задрожал и вжался в табуретку. Он с головой зарылся в коровий бок и с бешено колотящимся сердцем ждал, предполагая, что наконец настал и его черед быть битым.

Но отец не пришел. Кроме учащенного дыхания Айвэна, в амбаре не было слышно ни звука.

Несколько мгновений показались вечностью. Отец неслышно подошел к мальчику и сел рядом. Он тихо сказал:

— Айвэн, если ты перестанешь, прекращу и я.

Вспоминая этот случай через 70 лет, Айвэн сказал, что с тех пор не было более мягкого, доброго и отзывчивого человека. Уильям Корниа полностью и безвозвратно изменил свою



жизнь — и все в один момент. Больше никакого насилия, алкоголя, никаких ругательств. Он в единый миг стал другим. Никто из знавших Уильяма в то время не поверил бы, что он может настолько перемениться, тем более за такой короткий срок. Как же это произошло?

Корниа сумел в считанные секунды сделать то, что раньше было немислимо, потому что понял потребности своего сына и осознал, что дурно на него влияет. Изменения в Уильяме оказались такими резкими потому, что они не ограничивались поступками: он стал иначе *видеть* и *думать*.

Рок Зорко, вице-президент по созданию продуктов в очень успешной компании по разработке приложений Outfit7, сказал: «Очень важно понять, что надо рассматривать людей не как объекты, а как личности. Когда вы осознаёте это, будете помнить об этом всегда». Очевидно, это оказалось верно и для Уильяма Корниа. Увидев то дурное воздействие, которое оказывает на сына, он не смог этого забыть. Новый взгляд на Айвэна помог Уильяму выйти из закрытого мышления.

Уильяму, Луизе и ее команде менеджеров, Чипу и его группе захвата, медицинским работникам, имевшим дело с миссис Там, — всем им удалось сменить тип мышления, посмотреть дальше собственных перспектив и обнаружить потребности окружающих. Далее мы рассмотрим многие другие примеры из реальной жизни, иллюстрирующие разницу между закрытым и открытым мышлением и помогающие понять, как эффективнее жить и работать, руководствуясь открытым мышлением.

В части II рассмотрим закрытое и открытое мышление более подробно. Мы поговорим о том, как люди преследуют свои

цели при закрытом мышлении, и рассмотрим последствия его применения в личной и организационной сферах. Мы покажем контраст закрытого мышления с тем, как люди и компании функционируют, руководствуясь его противоположностью.

В части III мы подробнее расскажем об особенностях открытого мышления и наметим пошаговый сценарий, внедрение которого позволяет людям и организациям постоянно действовать в рамках открытого мышления.

В части IV предложим изучить важные проблемы и те полезные действия, которые можно использовать для внедрения открытого мышления в группах, в том числе и в целых организациях.

ЧАСТЬ II

*Исследуем  
открытое мышление*



## 5. *Расчистить себе путь*

Почему же при всех преимуществах, которые сулит открытый тип мышления, столь многие руководствуются закрытым? Соблазнительно было бы обвинить трудные обстоятельства или гнет проблем. Однако, судя по нашему опыту, основная причина, по которой люди отказываются от открытого мышления, в них самих. Главная проблема — это мы.

Возможно, сейчас вы находитесь в таких обстоятельствах, что это заявление кажется наивным. Например, вам трудно работать под руководством нынешнего шефа, вы под каблуком слишком критически настроенной супруги или испытываете серьезные проблемы во взаимоотношениях с детьми. Может быть, вы стоите на краю финансового краха, а карьера зашла в тупик. Возможно, именно поэтому вы считаете, что обстоятельства подталкивают к закрытому мышлению. Если это так, мы хорошо вас понимаем. Мы проходили через это сами.

Но нам посчастливилось знать людей, которые, несмотря на собственные проблемы, смогли проложить путь к открытому мышлению. И мы свидетели того, насколько это пошло им на пользу. Один из таких — Крис Уоллес. Семнадцатилетняя девочка однажды сказала ему, что тип мышления — это его выбор, какими бы серьезными ни были проблемы. Мы благодарны Крису за то, что он дал согласие на публикацию его истории.

Она носит глубоко личный характер, но уроки, которые можно из нее извлечь, применимы в любых обстоятельствах и, как мы полагаем, для каждого.

В душный августовский день 1967 года шестнадцатилетний Крис косил сено на семейном ранчо Санта-Маргарита в Неваде, названном отцом в честь жены Маргарет. Это был большой прекрасный участок площадью 1600 гектаров в 160 километрах к юго-востоку от Рино. Ранчо посередине пересекала река, по берегам которой росли тополя, так и маня отдохнуть от монотонной тяжелой работы и жаркого солнца Невады. В тот день Крис работал на валковой жатке — машине, которая срезает сено и формирует его в узкие валки. Итак, он сидел за рулем и жаловался сам себе на отца.

Нэйт Уоллес вырос на пшеничной ферме в Северной Калифорнии, где стал одним из первых пилотов самолета-опылителя в штате. Они с Маргарет поженились вскоре после знакомства в Карсон-Сити, вместе приобрели частный аэропорт в Рино и управляли им. Через несколько лет они выгодно продали аэропорт, а выручку вложили в три участка земли, которые и объединили в ранчо Санта-Маргарита. Таким образом, Нэйт вернулся к корням. Для Криса и других детей ранчо было как символом социального статуса, так и источником утомительной череды бесконечных обязанностей.

Когда Крису было 14 лет, возможность покинуть ранчо представилась ему в образе богатого дядюшки Дика, приехавшего из Пенсильвании.

— Я хочу взять с собой Криса и показать ему Восток — города, музеи, места Гражданской войны, познакомить с двоюродными

братьями и сестрами и рассказать о возможностях бизнеса, — сказал он как-то вечером за обедом отцу Криса. Упомянутый бизнес был связан с одной из компаний Нельсона Рокфеллера, президентом которой и был дядя Дик. — Думаю, это подготовит Криса к большим свершениям, — добавил дядюшка.

Это заявление поразило юношу. Он вырос на историях богатства и успеха семьи матери, но никогда не бывал на Востоке, чтобы самому в этом убедиться. Он с трудом сдерживал возбуждение, рисуя себе жизнь вдалеке от пыльных дорог и бесконечных полей Санта-Маргариты. Он повернулся к отцу и в нетерпении ждал его ответа.

Нэйт дожевал жаркое, промокнул рот салфеткой и покачал головой:

— Это щедрое предложение, Дик, но мы не можем на это пойти.

Душа Криса, воспарившая мгновением раньше, ударилась о пыльную пустынную реальность, которая внезапно оказалась одновременно потолком и тюремной камерой. Крис молча смотрел в свою тарелку и чувствовал неприязнь, которую пробудил в нем отец своим ответом.

Гнев его дошел до такой степени, что он внезапно вскочил и выбежал из дома. Отец вышел за ним, но Крис не хотел говорить и спрятался. Он считал, что отец только что приговорил его к той жизни, которую он вдруг возненавидел. Юноша укрылся на крыше водокачки и сидел там еще долго после того, как отец прекратил поиски.

Заканчивая скашивать дневную норму люцерны, Крис продолжал прокручивать в голове события того вечера.

За прошедшие с той поры два года он отдалился от отца. Юноша выполнял все необходимые повседневные обязанности, но ничего не предлагал сам — ни слов, ни дополнительных усилий, ни понимания, ни благодарности. Заканчивая с основными делами, он исчезал в прибрежной поросли, пытаясь уйти от жизни и погрузиться в книги, взятые из отцовской библиотеки.

Пока Крис не обращал ни на что должного внимания, финансовая ситуация в семье стала тревожной. Дядя Дик предлагал взять на себя растущее долговое бремя, но отец Криса резко отказывался от любой помощи. Вместо этого он в конце концов вынужден был уступить огромные поля Санта-Маргариты соседу на унижительных условиях — в обмен на небольшое ранчо в 65 гектаров и поле для гольфа с девятью лунками. Из-за неминуемой потери владений Крис стал считать себя и свою семью деревенскими простачками, что стало для него еще одним поводом ненавидеть отца.

Подходя в тот самый вечер к дому, Крис услышал, что родители ссорятся. Ему никогда еще не доводилось быть свидетелем подобного. Крис открыл дверь и как раз увидел, как отец ударил мать — эта сцена оказалась для Криса еще более ужасной, чем звуки скандала. Праведная обида за мать стала искрой, которая подожгла ту опасную неприязнь к отцу, что уже два года бурлила в нем. Он бросился в спальню родителей и схватил отцовский пистолет. Мертвенно-бледный, с безумными глазами, он выгнал отца из дома.

Два месяца спустя настала ночь, которая навсегда изменила жизнь Криса. Он уже лег спать, когда его разбудили два громких звука — выстрел и падение тела на пол. Проснувшись, он узнал,



что отец застрелился из того самого пистолета, который Крис когда-то обратил против него.

Старший брат вбежал в его комнату, чтобы рассказать о трагедии, но Крис не испытывал желания идти в спальню родителей. Из холла ему была видна нога отца, и этого оказалось достаточно. Его гибель принесла юноше облегчение.

Смерть Нэйта Уоллеса, однако, оказалась тяжелым испытанием для семьи, которая и так переживала серьезные трудности. Крис винил отца во всем — в разорении, в том, что тот оставил мать разбираться во всем одну, а также в том, что он вызвал шок у семьи и сделал их отщепенцами. Крис был поглощен собственным гневом.

Во всем, что шло не так, он приспособился винить отца. Бросила девушка? Виноват отец. Проблемы в школе? Виноват отец. Неопределенность с будущим? Что можно ожидать от безотцовщины — парня, которому не с кем посоветоваться?

Когда Крис ложился спать, отец портил даже его сон. Юноше часто снилось, как тот стоит у дома, на парковке или на поле. Но пока Крис добирался до этого места, отец исчезал. Каждую ночь сценарий повторялся: отец бросал его снова и снова.

Крис быстро понял, что все будут ему сочувствовать, если он примется рассказывать историю о самоубийстве отца и о том, как тот продолжает являться ему во сне.

Тип его мышления стал меняться, когда как-то вечером он поделился своей бедой с семнадцатилетней девушкой, которую мы здесь назовем Энн (самому Крису тогда был 21 год). В отличие от предыдущих его знакомых, она отреагировала совершенно по-другому: слушая рассказ, хихикала.

— Почему ты смеешься? — возмущенно спросил Крис.

Энн ответила не сразу.

— Ничего смешного в этом нет, — промямлил Крис. — Чего ты смеешься?

— Твой отец ведь уже умер? — отозвалась она.

Крис молчал.

— Так что за все, что происходит в твоей голове, отвечает не он, а *ты*. Это *твои* сны.

Эта идея раньше никогда не приходила Крису в голову. Он задумался.

Энн продолжила:

— Если бы ты мог его догнать, что бы сказал?

— Я объяснил бы ему, что он сделал не так, — ответил Крис, начиная раздражаться. — Уж я бы ему все втолковал — как он навредил маме и нам.

Энн почесала в затылке.

— Интересно. Во сне ты не позволяешь себе спорить с отцом. Возможно, на каком-то уровне ты не хочешь причинить ему еще больше боли.

Эта мысль оказалась для Криса настолько новой, что он с трудом смог ее переварить. Прежде он и не задумывался, что у отца тоже были проблемы. Криса интересовали только его собственные.

— Так что я должен ему сказать в таком случае? — спросил он.

— Не знаю, — ответила Энн. — Может быть, стоит извиниться за то, что ты ненавидел и презирал его все эти годы.

Крис взорвался:

— Если кто-то и должен извиняться, так это он! Он разрушил мою жизнь.

— Нет, Крис, — ответила она. — Он разрушил *свою* жизнь. А ты разрушаешь свою.

На это у Криса даже не нашлось ответа, и он в ступоре отошел.

Он продолжал думать о том, что сказала ему Энн, и отец не посещал его во сне целых три недели. Затем все же приснился: он шел по другой стороне улицы. Когда Крис заметил его, отец нырнул в магазин хозтоваров. Быстро перейдя улицу, парень последовал за ним. Магазин оказался не пустым, как было бы в любую другую ночь ранее: отец стоял всего в полутора метрах от него. Впервые за много лет они оказались наедине.

Что он скажет отцу?

Во сне Крис последовал совету юной Энн. Он извинился, и они с отцом обнялись.

Проснувшись, парень понял, что испытывает совершенно новое ощущение: *ему не хватает отца*. Тоска по нему пришла на смену былой горечи.

И эта тоска, как оказалось впоследствии, не отпускала Криса всю жизнь — все сорок пять лет. Рассказывая о произошедших с ним переменах, он сделал важный вывод: «Мы убеждены, что наши чувства и мысли, касающиеся других людей, вызваны тем, что эти люди сделали или не сделали, их нечуткостью или критичностью по отношению к нам. Но одна девушка семнадцати лет объяснила мне, что это не так. Я вижу людей так, как вижу, потому что это мой выбор».

Когда его спрашивают, не значит ли это, что он всего лишь простил отца за все трудности, возникшие по его вине, Крис не уклоняется от ответа: «Нет, я просто перестал давать себе поблажку. Это не значит, что я простил отца. Я вижу ошибки, которые он допускал, в особенности одну, ужасную, о которой он, я уверен, пожалел в тот же момент, когда совершил ее, и которая изменила все. Но я больше не делаю акцента на его ошибках, как раньше, ведь это значило бы отрицать собственные».

Когда Крису спрашивают, какие именно ошибки сделал он сам, тот чуть не плачет: «Я не видел собственного отца. Просто смотрел мимо. Меня интересовало только то, что хотелось делать самому. Я никогда не пытался понять, сколь тяжело его бремя — огромный долг и потребности большой семьи. Наверное, подростком я многого не мог понять, но ведь даже не пытался. Нисколько. Если бы я попробовал, — продолжает он, — вероятно, смог бы понять: отец отказался отпустить меня с дядей Диком не потому, что хотел разрушить мое будущее, а потому, что я был нужен ему и семье. Может быть, отчасти из-за того, что не хотел пропустить годы моего взросления. Кто бы мог просто встать и помахать рукой младшему сыну, которому всего четырнадцать? Я бы не сумел. И он тоже. — При этой мысли Крис качает головой. — Я сердился на отца за то, что он не заботится обо мне, хотя, скорее всего, его действия были продиктованы чрезмерной заботой. Но я этого не видел. И не дал отцу ни одного шанса объясниться. Мне было не нужно другое мнение по поводу его поступка. Я просто отвернулся от него и замкнулся в себе.

Итак, вы спрашиваете, какие ошибки я допустил? — переспрашивает Крис, глядя прямо в глаза собеседнику. — Я ошибся, сосредоточившись на себе одном, и в результате пропустил или неправильно понял многое из того, что проходило вокруг меня. Каждый день думаю: как пошли бы дела у семьи, веди я себя иначе».

Как мы говорили в главе 4, интерес к проблемам других отличает человека с открытым мышлением от тех, кто руководствуется закрытым. Если мой тип мышления — открытый, я думаю о людях, мне небезразличны их цели и потребности. Я вижу в них тех, кому могу помочь. Если же мышление закрытое, я поворачиваюсь спиной к другим, и меня не волнуют их нужды или задачи.

Такое отсутствие интереса, кажется, делает жизнь проще, но ничто не может быть дальше от истины. Нежелание замечать других или проникаться их интересами требует суровой личной и общественной платы: я чувствую, что должен оправдываться за то, что никого не замечаю.

Я нахожу себе оправдание, сосредоточивая внимание на реальных и воображаемых ошибках окружающих. Самооправдание и обвинение других дорого обходятся в личном и социальном планах. Я начинаю ценить чужие неудачи, так как они извиняют меня за то, что я им не помогаю. Я уважаю и свои проблемы, как Крис, — они доказывают, что другие причинили мне зло<sup>1</sup>.

Посмотрим, как это происходит. Представьте следующую ситуацию. Допустим, у меня есть коллега по имени Лори.

И как-то мне на глаза попадает информация, которая может очень помочь в работе. Допустим также, что, согласно моему представлению о потребностях и целях Лори, эта информация будет полезна и для нее. Если я обладаю открытым мышлением, то понимаю, что успех организации зависит не только от моего успеха, но и от достижений моей коллеги, и считаю себя обязанным дать ей шанс тоже преуспеть. Поняв, что Лори поможет эта информация, я сам захочу ею поделиться.

Но не обязан. Выбор все еще есть. Что будет, если я решу не делиться этими сведениями? Что, по-вашему, произойдет в этом случае с моим типом мышления?

А если Лори однажды сделала то, что мне навредило? Когда я начинаю рассматривать возможность не делиться с ней информацией, могу ли припомнить случай, когда она мне не помогла? А если у нее какие-то раздражающие меня привычки? Не начну ли я думать, как сильно она способна выводить из себя?

Может быть, я не так хорошо знаю Лори. А поскольку я ее не знаю, это позволяет широко фантазировать, какой она может быть *на самом деле*. Какое представление о Лори упростило мое оправдание того, что я не поделюсь информацией? Трудолюбивая она или ленивая? Достойная доверия или ненадежная? Готова помочь или неохотно идет на сотрудничество?

В рамках закрытого мышления мое восприятие Лори искажено таким образом, чтобы это помогло оправдать мое решение ей не помогать. Я буду акцентировать внимание на всем в ситуации или в ней самой, что даст мне соответствующее

объяснение. Например, могу сказать себе: «Она не помогает мне. И вообще очень раздражает. Ей нельзя доверять: у надежных, достойных доверия людей так глаза не бегают. Кроме того, если бы она работала лучше, то нашла бы эти сведения и сама. Нет, это не пойдет на пользу компании. Если я поделюсь с ней сведениями, это станет ошибкой». Внутренний диалог и то, как я настроил себя против Лори, обеляют мой выбор.

В подобном же свете Крис видел своего отца. С точки зрения юноши, в рамках его закрытого мышления, отец был виноват во всем, что пошло не так в его жизни. По мнению Криса, он сам делал все что мог в соответствующих обстоятельствах.

Тип его мышления стал меняться, когда он начал видеть проблемы не только свои, но и отца. В такой ситуации это был непростой шаг. Но со временем Крис смог частично переключить внимание, не обвиняя отца, а пытаясь понять. Это позволило выйти из темного и тесного угла, на жизнь в котором он обрекал себя.

Подумайте о собственных ситуациях. Много лет Крис не учитывал потребностей, тягот и забот родителей. Есть ли в вашей жизни, как личной, так и профессиональной, люди, чьи нужды, цели и проблемы предпочитаете не видеть *вы*? А есть ли другие — те, для кого вы открыты, кем интересуетесь, кого понимаете, по отношению к которым проявляете любопытство?

Сравните эти отношения: какие отличия в ощущениях и действиях? Перекладываете ли вы во внутреннем диалоге вину на кого-то, занимаетесь ли самооправданием? В каких

отношениях замечаете эту склонность к обвинению других и обелению себя — когда вы заинтересованы в потребностях, целях и проблемах окружающих или же наоборот?

Опыт Криса предполагает, что главные проблемы в нашей жизни возникают тогда, когда мы не позволяем себе заметить человеческие качества других. И эта истина обнадеживает. Это значит, что мы, как и Крис, способны избавиться от искаженного восприятия, которое препятствует нашим взаимоотношениям с окружающими. Мы можем положить этому конец.



## 6. Искус закрытого мышления

В предыдущей главе мы говорили о том, что люди, пренебрегающие потребностями и целями окружающих, часто ищут способы обосновать свое поведение. Но каждый сотрудник, который тратит время и энергию на оправдание, недоработывает на благо компании. Не зря утечку энергии, потерю времени, а также разобщающий эффект постоянных поисков неких доводов относят к числу наиболее серьезных проблем организации.

На рис. 9 показано закрытое мышление, в котором коренятся эти рабочие сложности.

Нередко мы руководствуемся закрытым мышлением по отношению к одним людям и открытым — по отношению к другим, но для простоты эта диаграмма соответствует организации или человеку, оперирующему закрытым мышлением во всех четырех основных направлениях работы. (Этот же рисунок можно использовать и в других контекстах — например, в личной жизни, если заменить категории или добавить имена самых важных для вас людей.)

В рамках закрытого мышления человек фокусирует свое внимание на том, что для достижения своих целей ему нужно от других — клиентов, непосредственных подчиненных, коллег



**Рис. 9.** Как работает закрытое мышление

и руководителей либо от детей, супруга или соседа. Его больше интересует, какой эффект другие производят на него, чем то, какое воздействие оказывает он сам. Эту реальность мы отражаем на рисунке, опуская потребности, цели и проблемы других и направляя вершины треугольников вовнутрь. Так как люди, руководствующиеся закрытым мышлением, игнорируют заботы окружающих, они сосредотачиваются на собственных обстоятельствах и работают так, чтобы это оправдывало их направленность на самих себя.

Но *отдельные люди* не одиноки в увлечении закрытым мышлением. Его искус порой манит и *целые организации*, что приводит к катастрофическим результатам.

Чтобы показать, каков в действии этот тип мышления, как на личном, так и на организационном уровнях, мы

приведем два случая из истории Института Арбингера. Первый из них служит примером того, как легко человек может поддаться воздействию закрытого мышления. Второй доказывает, что ориентироваться только на себя может и целая компания.

Много лет назад, когда Институт Арбингера только делал первые шаги и о нас знали немногие, мы потратили сотни рабочих часов, чтобы разработать предложение по крупным изменениям в корпоративной культуре. В тот день мы отправили потенциальному клиенту это предложение и не знали, что делать дальше. Один из нас сказал: «Ничего не могу придумать. Пошли поплаваем». И мы стали плавать. И надеяться.

Через пару недель нам сообщили, что мы вошли в число трех финалистов проекта. Два других финалиста в то время были в числе самых известных консалтинговых и тренинговых компаний мира. Клиент проинформировал, что у каждого из трех финалистов будет по два часа на презентацию своего подхода комитету, который и выберет победителя. Также до нас дошел слух, будто вице-президента компании по персоналу устроят обе широко известные компании, но отвечать за привлечение темной лошадки, которая может погубить проект, он не желает. Так рисковать ему не хотелось. И мы поняли, что все против нас.

Пока мы ожидали своей очереди на презентацию в фойе, желудки у нас завязались узлами. Мы чувствовали то, что описывал всемирно известный великий гольфист Ли Тревино: «Удары становятся очень трудными, как только начинают приносить деньги», — то есть, следует признаться, беспокоились

о себе и не думали о клиенте. Нервничали, потому что нуждались в деньгах этой компании, и опасались, что комитет ничего нам не даст, если презентация не удастся. Преследовали собственную цель, а не цель клиента. Мы собирались предложить компании перейти к открытому мышлению в рамках общекорпоративных культурных изменений, в то время как наше мышление оставалось закрытым.

К счастью, кто-то осознал, что происходит, и указал на это: «Уж мы-то не должны так поступать. Не знаю, получим ли мы этот контракт — в конце концов, от нас это мало зависит. Но что мы точно имеем — так это два часа, чтобы убедить этих людей. Возможно, это все время, которое мы проведем с ними и их компанией. Может, стоит постараться за эти два часа стать им как можно более полезными?»

Так мы спаслись сами от себя и в итоге выиграли контракт. Оглядываясь, можно сказать, что подписание этого договора, вероятно, стало решающим фактором для судьбы Института Арбингера в начале его существования. Ирония в том, что мы получили выгоду только тогда, когда перестали о ней думать. Если бы продолжали действовать в рамках закрытого мышления, не помогли бы ни клиенту, ни себе самим.

Прошли годы, и наша компания проделала большой путь, помня о вопросе, который родился из того ожидания в фойе: «Чи цели и потребности — клиента или собственные — будут предметом нашего основного внимания и заботы?» Несмотря на это, много лет назад произошла история, в которой, как оказалось, мы случайно выработали закрытое мышление

применительно к ключевому направлению собственного бизнеса.

Частично наша работа заключается в том, чтобы учить людей в организациях-клиентах помогать проводить мастер-классы и внедрять открытое мышление на рабочем месте. Нам всегда нравилось проводить тренинг и подготовку этих внутренних партнеров, и мы долго считали, что у нас это хорошо получается.

Но мало-помалу мы заметили нечто, поколебавшее нашу веру в себя. Мы проводим тренинг и подготовку многих внутренних экспертов, но работа с ними состоит лишь в возможности совершенствования того, что делаем мы сами. Конечно, это очень важно, и нужно продолжать этим заниматься. Но при этом мы невольно игнорируем более значимые задачи. Мы недостаточно знали о потребностях, целях и проблемах организаций, в которых работали эти люди. Поскольку мы не задумывались, чего хотят эти клиентские организации от своих внутренних экспертов, то никак и не могли проверить эффективность собственной деятельности. Высоких оценок, которые мы получали от внутренних экспертов, было недостаточно, чтобы понять, действительно ли наша работа приносит пользу.

Как тогда в фойе много лет назад, мы оказались слепы к тому, что наша организация сконцентрировалась на себе и стала интересоваться в основном качеством собственной работы, а не ее ценностью для клиентов. Неожиданное пробуждение заставило нас поставить под сомнение основную часть того, что мы делаем. Потребовалось заново перестраивать

многое в бизнесе — структуру, расходы времени и ресурсов, мотивацию клиента и оказываемые услуги, а также цели компании и показатели успешности. Мы сами стали собственным клиентом! Идеи, которые мы распространяем среди других, теперь используем внутри своей структуры, чтобы найти признаки закрытого мышления. Именно оно может так легко заполнить внутрь и разрушить усилия как личности, так и организации.

Одной из причин, по которой мы не сразу заметили свое закрытое мышление, было то, что в нашей организации его легко принять за открытое. На рис. 10 показано такое «внешне открытое» закрытое мышление, которое проявляется как у отдельных личностей, так и у организаций.

Заметьте, что треугольники на этой схеме повернуты наружу, как на диаграмме для открытого мышления (см. рис. 7). Однако в отличие от нее рис. 10 не отображает потребности, цели и проблемы других. Даже если люди или организации, действующие в подобном стиле закрытости, считают, что их действия направлены не на себя, они не обращают внимания на нужды тех, для кого вроде бы стараются. И тогда возникает вопрос: если они не интересуются положением дел тех, с кем взаимодействуют, то для кого они реально работают?

Этот вопрос команда нашего Института Арбингера была вынуждена задать себе. Мы словно бы снова оказались в том фойе, и перед нами стоял тот же вопрос: *чьи цели и потребности — клиента или собственные — будут предметом нашего основного внимания и заботы?*



**Рис. 10.** «Внешне открытый» стиль закрытого мышления

Опыт подсказывает, что клиенты, деятельность которых характеризуется этой версией закрытого мышления, часто видят себя подобным образом. Они не считают себя настолько эгоцентричными, как предполагает стандартное закрытое мышление (см. рис. 9), когда треугольники нацелены вовнутрь. Такие клиенты уверены, что постоянно делают добро другим и практикуют открытое мышление. Они думают о себе так же, как считал один из наших коллег, Джо Бартли, пока дочь не раскрыла ему глаза на правду.

Однажды Джо укладывал спать дочерей. Убаюкав четырехлетнюю Сару, он вернулся к шестилетней Анне. Та свернулась клубочком, отвернувшись от Джо к стене. Он наклонился, чтобы подоткнуть ей одеяло, и уже собирался уходить, чтобы помочь сыну Джейкобу с домашним заданием, как вдруг

услышал, что Анна что-то шепчет. Он не мог ничего разобрать, но понял, что слова предназначаются ему.

— Что такое, Анна? — спросил Джо.

— Ты не любишь меня так, как Джейкоба, — ответила малышка еле слышно.

Джо поразили эти слова. Он сразу понял, что Анне действительно обидно.

— Конечно, люблю, — уверил он ее.

— Нет, неправда.

Джо помедлил и наконец спросил:

— Почему ты так говоришь?

Анна все еще не двигалась.

— Ты не играешь со мной так, как с Джейкобом.

— Конечно, играю, — стал защищаться Джо. — Каждый вечер, когда я прихожу с работы, мы все во дворе играем в баскетбол.

— Но я не люблю баскетбол, — прошептала Анна.

Джо до сих пор помнит эти слова: «Что же за отцом я был, — недоумевает он, — если даже не знал, что моя маленькая девочка не любит баскетбол? На самом деле играть в баскетбол любил я и считал, что, если буду играть в него с детьми, все будет хорошо. Но Анна помогла мне понять, что на самом деле я не замечал своих детей. Вовсе нет. Я делал то, что хотел делать сам, а не то, чего хотели *они*. Я был внешне открытым, даже веселым папашей — с закрытым мышлением».

В эту ловушку попасть несложно, особенно тем, чьи роли предполагают деятельность в интересах других — например,



сотрудникам сфер здравоохранения и гостеприимства, преподавателям, юридическим консультантам, воспитателям и другим.

Чем оборачивается закрытое мышление? Когда люди концентрируются на себе, а не на своем воздействии, множество усилий тратится на ненужное. Отсутствие сотрудничества влечет за собой низкие темпы инновации. А сотрудники теряют мотивацию из-за скуки, характерной для закрытого мышления и необоснованной работы.

В следующей главе мы обсудим, как подходить к работе в рамках открытого мышления и почему это может спасти нас от множества проблем, неизбежно возникающих в результате закрытого мышления.



## 7. Решение — открытое мышление

Вспомните, в каких случаях вы чувствовали себя наиболее заинтересованными и мотивированными. На ком и на чем вы были сосредоточены в эти минуты — на себе или на чем-то большем и включающем других?

Капитан Роб Ньюсон, морской пехотинец, долгое время возглавлявший подразделение спецопераций, поделился интересным мнением по этому вопросу. Он описал разницу между теми, кто успешно оканчивает курс подготовки морской пехоты, и теми, кто отсеивается. Кандидаты могут в любой момент покинуть курс, оповестив всех об этом звоном колокольчика в тренировочной зоне. Капитан Ньюсон утверждает: «Я с уверенностью могу судить о том, когда именно желающие уйти делают первые шаги к колокольчику: как только они перестают думать о задании и начинают заботиться в основном о себе. Пока их внимание сосредоточено на выполнении порученного и окружающих, они могут пройти через все. Но едва они задумываются, как им тут холодно, сыро и как они устали, вопрос уже не в том, позвонят ли они в колокольчик, а в том, *когда* они это сделают».

Капитан Ньюсон советует тем, кто хочет успешно подготовиться к поступлению в одно из самых сложных воинских подразделений мира, сосредоточиться на задании и окружающих. То есть он рекомендует использовать открытое мышление.

Наши клиенты из числа организаций считают полезным прилагать открытое мышление к четырем основным направлениям работы, указанным на рис. 11.

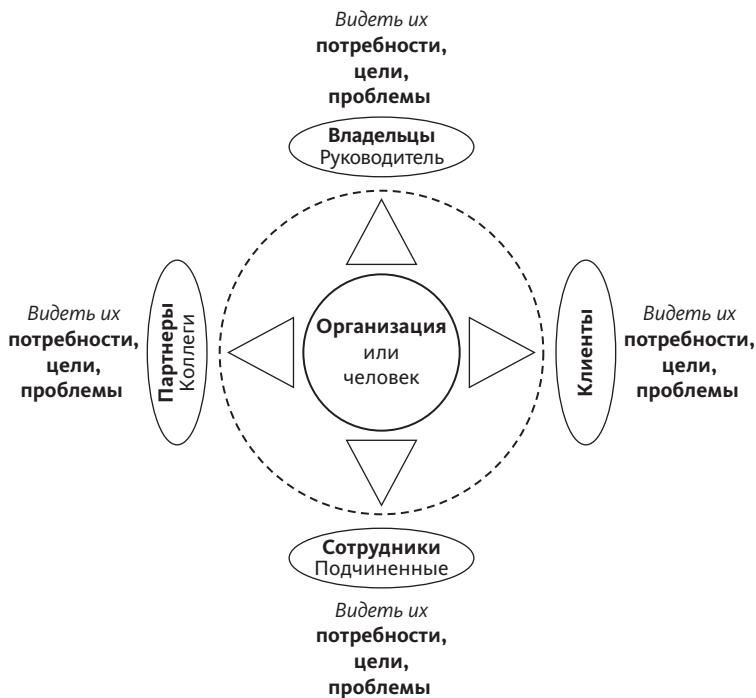


Рис. 11. Как работает открытое мышление

Человек, воспринимающий работу так, как показано на этом рисунке, открыт для потребностей, целей и проблем всех тех, в отношении кого чувствует ответственность, то есть для клиентов, подчиненных, коллег и руководителя. Треугольники, направленные наружу, показывают, что цели

и действия такого человека принимают во внимание нужды окружающих. Как рекомендует капитан Ньюсон, этот человек фокусируется не на себе, а на чем-то существенно большем — на том, какой вклад можно внести в общие цели организации. Переосмысление своей роли в таком ключе требует сосредоточиться на том, чтобы работать, помогая окружающим.

Сила этого подхода наблюдается в результатах работы инновационного коллекторского агентства, которое выстроило стратегию и задачи в соответствии с открытым мышлением. Эта компания называется CFS2, она находится в Талсе.

Билл Бартманн, основатель и CEO компании CFS2, сам знал не лучшие времена. И на него когда-то охотились коллекторы, поэтому он решил создать коллекторскую компанию, которая работала бы иначе — то есть руководствовалась открытым мышлением.

Билл и его компания стараются относиться к должникам с уважением и достоинством. Они действуют исходя из такой предпосылки: клиенты должны им деньги именно потому, *что у них недостаточно денег, чтобы расплатиться*. Типичный подход к сбору долгов, продиктованный закрытым мышлением, состоит в запугивании несчастных, чтобы выбить из них хоть какую-то сумму. Открытое мышление диктует совсем другой подход — оно предполагает, что вы думаете об этих людях и их обстоятельствах. Те, кто предпочитает работать в этом ключе, открыты для проблем должников и считают своей задачей помочь их решить.

В рамках этого подхода Билл Бартманн с командой стали собирать долги, не выжимая деньги из клиентов, а пытаясь

понять, как помочь им *заработать*. Билл мобилизовал всех сотрудников на мозговой штурм и эксперименты, чтобы выяснить, как научить должников зарабатывать. Сначала коллекторы давали клиентам советы и выдвигали предложения. Однако это не особо помогало. Компания провела собрание, чтобы понять, как можно стать более полезными, и один из сотрудников сделал следующее замечание: «Они не могут расправить плечи сами: им пришлось так несладко, что без помощи не обойтись»<sup>1</sup>.

И сотрудники CFS2 начали писать резюме за своих клиентов. Они стали искать способы устроить их на работу, помогая заполнять формы и договариваться о собеседованиях. Они проводили тренировочные переговоры с должниками, чтобы подготовить их к реальному общению с работодателями. И даже стали звонить клиентам рано утром в дни встреч, чтобы те на них не опоздали!

Стала поступать и другая помощь. Любая проблема клиентов стала для коллекторов возможностью помочь. В интервью Harvard Business Review Билл рассказывал, что сейчас они получают просьбы о помощи самого разного характера — от получения талонов на питание до ремонта дома<sup>2</sup>. CFS2 вышла на множество организаций, которые существуют для помощи нуждающимся, и связалась с другими сервисами. Теперь команда Билла привлекает всех, чтобы удовлетворить потребности своих клиентов. И все это бесплатно. Более того, Билл премирует сотрудников не за успешное взыскание долга, а за то, сколько бесплатных услуг те оказали должникам.

С точки зрения закрытого мышления это выглядит просто безумно. Но результаты говорят сами за себя. Всего за три года в отрасли темпы сборов CFS2 вдвое превысили темпы любой другой компании в этой индустрии<sup>3</sup>. Клиенты чувствуют, что сотрудники CFS2 им помогают, причем некоторые даже финансово. А поскольку теперь у клиентов есть деньги, которых не было раньше, то появляются и ресурсы, чтобы платить CFS2, которая стала их партнером, даже другом, и они *сами хотят* заплатить.

Пример CFS2 показывает, как подход, связанный с открытым мышлением, может побудить всю компанию работать от имени потребителей — не просто предоставлять товар или услугу, а с энтузиазмом вводить инновации, чтобы удовлетворять потребности клиентов и помогать им достигать целей. Люди и организации с закрытым мышлением *делают*. Люди и организации с открытым мышлением *помогают делать другим*.

CFS2 — хороший пример открытого мышления, проявляемого во взаимоотношениях с внешними клиентами. Тот же подход можно использовать и внутри организаций — к коллегам, подчиненным и руководителям.

Рассмотрим историю долго лидировавшей в Национальной баскетбольной ассоциации команды San Antonio Spurs. Им не было равных еще долго после того момента, когда эксперты начали предсказывать их скорый закат. Команда оставалась на вершине, несмотря на старение ключевых игроков, ежегодный уход многих баскетболистов, а также постоянное появление конкурентов, которые проваливались, возносились

и снова проваливались. Болея за Spurs, вы отдавали свой голос за динамически адаптирующийся организм с открытым мышлением. Мы выбрали слово «организм», чтобы показать: игроки были настолько открыты по отношению друг к другу, что функционировали практически как единое существо. Следя за их игрой, можно было заметить, что мяч подолгу не задерживался ни у одного из них. Как только более рациональным было передать мяч партнеру, сразу же следовал пас. Ничье эго на площадке этому не препятствовало.

Когда тренера Грега Поповича спросили, какие качества игроков наиболее важны для его команды, тот ответил, что им нужны игроки, «преодолевшие себя»<sup>4</sup>. Статья в FOXBusiness подробно объясняет эту фразу и рассказывает, как основанная на открытом мышлении культура Spurs дает им существенное конкурентное преимущество<sup>5</sup>. Успех команды автор приписывает четырем факторам: 1) поиск и воспитание игроков, нацеленных на командную игру, а не на собственные достижения — на то, что тренер Попович называет совершенством в отношениях; 2) забота об игроках и членах клуба, стремление видеть в них людей; 3) наделение игроков и сотрудников правом голоса; 4) достижение совершенства в выполнении задач, вытекающего из совершенства в отношениях. «Мы дисциплинированы, — говорит тренер, — но этого недостаточно. Все дело в отношениях с людьми. Нужно дать игрокам понять, что они важны для тебя. И что они должны быть важны и открыты друг для друга»<sup>6</sup>.

Преданность команде заставляет игроков Spurs постоянно совершенствовать навыки и играть с полной отдачей. Почему?



Да потому что этого ждут от них коллеги. Одноклубникам нужно, чтобы они работали на пределе. А игроки с открытым мышлением чувствуют себя обязанными помогать друг другу становиться лучше. Это то, что они должны друг другу.

Автор статьи пишет: «Попович понимает, что без совершенства в отношениях идеальное выполнение игровых задач и сами блестящие результаты — колоссы на глиняных ногах. Сознательно улучшая внутриккомандные отношения, Spurs имеет возможность достигать наивысших эффектов в выполнении игровых задач, а в результате побеждать»<sup>7</sup>.

Тренеры и игроки команды показывают, что вместе можно добиться гораздо большего эффекта, чем вы хотели бы или могли сделать в одиночку. Дело в том, что эти спортсмены посвящают себя чему-то большему — организационные и межличностные факторы требуют от них оптимальных действий. Все члены San Antonio Spurs — от генерального менеджера до тренеров и игроков — помогают преуспеть друг другу. В то же время многие команды — честно говоря, их большинство — состоят из индивидуалов, думающих лишь о собственном результате. Таким командам и приблизиться не удастся к устойчивым успехам Spurs, пока все их участники не станут так же заинтересованы в успехе своих коллег, как и в собственном.

Итак, мы разобрались, как выглядит воплощение закрытого мышления в межличностных отношениях и внутри организаций. Теперь рассмотрим зарекомендовавшую себя методологию перехода от закрытого мышления к открытому.



ЧАСТЬ III

*Как стать  
более открытым*



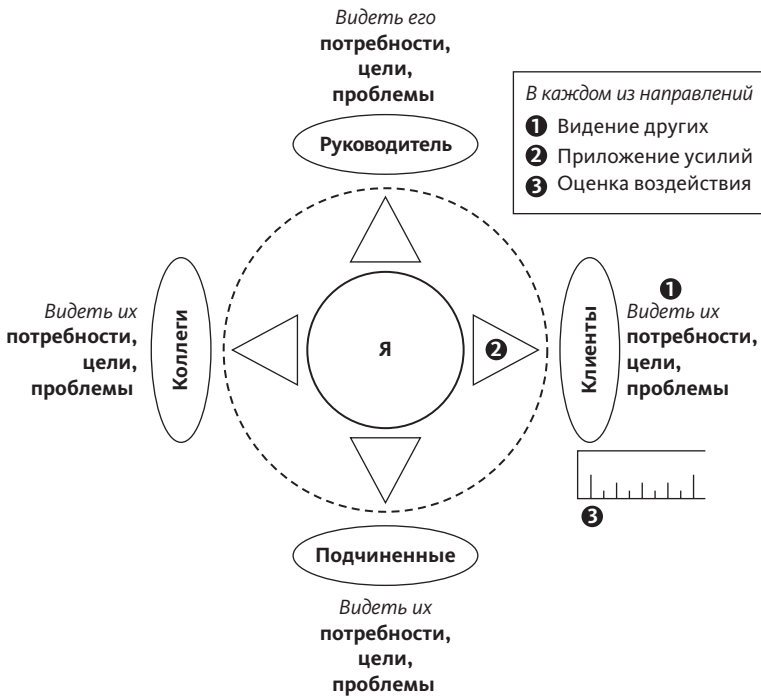
## 8. Схема открытого мышления

В главе 7 мы рассказали об открытом мышлении и том, как оно влияет на восприятие своей роли и своих обязательств — в работе и во всем остальном. Вершина такого образа действий — концентрация на потребностях, целях и проблемах тех, в отношении кого человек имеет обязательства. Те, кто работает на основе открытого мышления, принимают ответственность за свое воздействие на результаты подчиненных, клиентов, коллег и руководства. Они готовы полностью отвечать за все то влияние, которое оказывают на организацию.

Наблюдая за людьми, постоянно использующими в работе эти принципы, мы выявили общую схему их работы:

1. Они видят потребности, цели и проблемы других.
2. Они прилагают усилия, чтобы помочь другим.
3. Они понимают свое воздействие на результаты других и берут на себя ответственность за это.

Таков практический пошаговый подход к внедрению и поддержанию открытого мышления в действии. Эту схему можно запомнить с помощью простой аббревиатуры ВПО — видение других, приложение усилий, оценка воздействия. Мы воспроизводим ее на рис. 12.



**Рис. 12.** Схема открытого мышления

Силу подхода, связанного с открытым мышлением, можно рассмотреть на примере спасения компании Ford Motor, которое началось с прихода нового CEO — Алана Малалли.

Малалли 37 лет работал в компании Boeing, где способствовал успеху подразделения гражданских реактивных самолетов. Уроженец Айовы с обезоруживающе скромными манерами в сочетании со стальным упорством и врожденным даром создавать команды, он стал президентом и CEO компании Ford в сентябре 2006 года. Компания в то время находилась

в отчаянном положении. Она теряла по 17 миллиардов в год, и надеяться оставалось только на нового руководителя<sup>1</sup>.

Вскоре Малалли обнаружил, что никто в Ford не чувствовал ответственности за проблемы компании. Ситуация была точно такой же, как в большинстве организаций: люди обычно оценивают себя гораздо выше, чем свои компании. Ford теряла миллиарды долларов ежегодно, в то время как все сотрудники компании считали, что уж они-то работают хорошо.

Малалли привнес в Ford тот подход к управлению, который оказался успешен в Boeing. Он установил систему из двух еженедельных встреч руководителей. На первой анализируется производственный план (Business Plan Review, или BPR, как обычно его называют в компании). Она проводится каждую неделю утром в четверг. Сразу же после BPR руководители собирались на следующую встречу — для анализа зон особого внимания (Special Attention Review, или SAR). На ней разрабатываются тактические решения проблем, обнаруженных в ходе BPR.

Малалли научил команду руководителей приходить на BPR подготовленными — с диаграммами, демонстрирующими соответствие производительности компании плану в каждой из сфер ответственности. Он предложил систему цветового кодирования диаграмм: все, что идет по намеченному, помечается зеленым, все, что содержит риск нарушить схему, — желтым, а все, что уже пошло не так, — красным. Изменения по сравнению с предыдущей неделей даются голубым цветом. При этом отчет должны готовить только сами руководители

подразделений, не поручая никому. «Это единственный известный мне способ работы, — объяснил Малалли на первой встрече. — Нужно, чтобы участие принимали все. Нам требуется план. И необходимо знать, как мы двигаемся в соответствии с этим планом»<sup>2</sup>. Малалли указал на десять правил BPR, которые повесил на стене конференц-зала<sup>3</sup>.

1. Думайте о людях в первую очередь.
2. Все включайтесь в работу.
3. Формируйте убедительную концепцию.
4. Ставьте четкие цели.
5. Создавайте единый план.
6. Пользуйтесь фактами и данными.
7. Предлагайте план действий, ищите разные способы.
8. Уважайте и слушайте других, цените друг друга и помогайте друг другу.
9. Будьте эмоционально стойкими... доверяйте процессу.
10. Наслаждайтесь работой и окружающими.

Большинству руководителей механизм еженедельной отчетности, предложенный Малалли, пришелся не очень по душе. Один из них даже вышел с первой встречи, раздраженно бурча что-то по поводу перегрузки бесполезной подготовкой к таким собраниям<sup>4</sup>. Однако на следующей неделе все члены команды действительно явились с готовыми диаграммами, как их и просили. И все увидели: компания теряла деньги с космической



скоростью, а в презентациях менеджеров все было помечено зеленым цветом, то есть соответствовало плану.

Почему же, несмотря на ужасные результаты, все диаграммы были расцвечены зеленым? Потому что в Ford вы не можете ошибаться и при этом сохранять свою должность. Вот никто и не ошибался. В личных беседах менеджеры могли признаться: «Да, компания работает так себе, но я-то нет. Возможно, плохо работает Джейсон, или Бет, или Эш, но не я. По крайней мере, я работаю лучше, чем они. Без меня все было бы намного хуже».

Море зеленых диаграмм встревожило Малалли, но он не особенно удивился. Алан был новичком, так что команда имела право в нем сомневаться, и он это понимал. Но понимал он и то, что так не может продолжаться, если компания хочет выжить. СЕО продолжал ежедневно общаться с командой, чтобы дать людям понять: сказать правду теперь безопасно. Однако на двух следующих встречах диаграммы оставались зелеными. В середине третьей Малалли решил, что с него хватит. Прервав чей-то отчет, он сказал: «В этом году мы потеряем миллиарды долларов. Хотя *что-то* здесь идет не так?»<sup>5</sup>

Команда нервно впилась взглядом в стол конференц-зала. Никто не издал ни звука.

На следующей неделе предстояли поставки нового Ford Edge из канадского Оуквилла. И тест-драйвер сообщил о проблеме с одной из проверяемых машин: неполадки были связаны с приводом задней двери. Решение принять предстояло Марку Филдсу.

Филдс руководил операциями Ford в обеих Америках. Если бы компания предпочла выбрать CEO из своих сотрудников, им стал бы он, а не Малалли. Поэтому Марк посчитал, что его дни в Ford сочтены. Помня об этом, он взвесил возможные варианты и подумал: «Проблема с приводом задней двери может оказаться просто аномалией. Можно начать поставку, и все будет хорошо». С другой стороны, если *все не будет хорошо*, возникнут большие проблемы. Малалли требовал, чтобы вся продукция была первоклассного качества. Сияющие новенькие Ford Edge со сломанными задними дверями произвели бы крайне неблагоприятное впечатление. Еще не очень хорошо зная нового босса, Филдс понимал, что такой возможности нельзя и допустить, так что нужно отложить запуск — он решил это твердо.

Но следовало принять более сложное решение: нужно ли рассказать об этой проблеме всем на BPR в ближайший четверг? Он снова взвесил варианты: «Вероятно, мы сможем устранить неполадки и отгрузить машины, так что никто об этом даже и не узнает. С другой стороны — а если нет?» Это наталкивало на мысль о том, что Малалли и коллеги должны узнать правду. Но подобная прозрачность в то время могла дорого обойтись Марку. Говоря все как есть, обнажая проблемы в своей сфере деятельности, люди обычно теряли работу. Для жестких профессионалов Ford ошибки коллег были как приманка для акул. Филдс чувствовал себя покойником. Если бы он начал отгрузку, а машины оказались бракованными, это был бы провал. Но он считал, что та же судьба его ожидает, если он

придет на собрание и в припадке храбрости сообщит, что у Edge серьезная проблема.

Подумав, он решил, что раз в любом случае светит увольнение, он расскажет все, и подготовил диаграмму. Красного цвета.

На четвертой неделе Филдс вошел в конференц-зал с единственной среди всех диаграммой, цвет которой отличался от зеленой. Когда до него дошла очередь, он постарался держаться молодцом. Представляя диаграмму Ford Edge, он сказал:

— А с Edge все красное, как видите.

Молчание.

Все за столом знали то же, что и сам Марк Филдс. Ему конец.

Все, кроме одного человека, который тотчас заплодировал.

— Марк, — с улыбкой сказал Малалли, — отличная наглядность. — Затем он обернулся к остальным менеджерам и задал вопрос, с которого начался их переход к открытому мышлению. — Кто может помочь Марку с этим?

После такого приглашения несколько коллег Филдса сразу выдвинули предложения. Один из них сказал, что знаком с этой проблемой — она возникала с другой моделью, так что готов быстро найти нужную информацию. Другой предложил быстро связаться с группой ведущих инженеров в Оуквилле, которые могли бы помочь с любыми переделками, если они понадобятся. И так далее.

Интересно, однако, что на следующей неделе диаграмма Филдса оставалась единственной не зеленого цвета. Остальные все еще не были готовы последовать за ним и предоставить честную информацию, поскольку все равно все ожидали, что

Марка уволят. Когда еще через неделю он зашел в конференц-зал с красной, но уже движущейся к желтому диаграмме по Edge, а Малалли продолжал улыбаться, остальные начали понимать, что босс не притворяется.

— Это *не вы* красного цвета, а проблема, над которой вы работаете, — настаивал он. И он действительно хотел, чтобы менеджеры помогли друг другу с решением проблем, а этого можно было добиться, только если бы они продвинулись в решении собственных проблем. На следующей неделе диаграммы по всему залу были настолько красными, что казалось, будто обсуждение проводится на месте преступления<sup>6</sup>.

Команда продолжила работать вместе таким же образом, регулярно докладывая о своих обязанностях и узнавая о проблемах, с которыми сталкиваются коллеги. «Кто может с этим помочь?» — такой вопрос стал совершенно обычным, когда диаграммы оказывались красными и желтыми. Члены команды и индивидуально, и коллективно сосредоточивались на исполнении собственных обязанностей, чтобы помочь другим с их задачами. Они отслеживали теперь не только то, что делали сами, но и свое воздействие друг на друга и на остальных заинтересованных лиц.

Конец истории вы, возможно, уже знаете. Приняв на вооружение этот ответственный, нацеленный на помощь другим подход и распространив его во всей компании, Ford сумела выбраться из глубокой ямы и перед финансовым кризисом 2007–2008 годов оказалась единственным американским автопроизводителем, которому не понадобились для спасения деньги из федерального бюджета. Алан Малалли ушел

из компании весной 2014 года и вступил в совет директоров Google. В Ford его сменил Марк Филдс.

Осмыслите пример Ford с точки зрения трех элементов схемы открытого мышления, которую мы привели в начале этой главы.

Рассмотрим первый шаг — *видение потребностей, целей и проблем окружающих* (и организации в целом): само установление регулярных BPR дало членам команды Малалли наглядное представление как об их собственном вкладе, так и о потребностях, целях, проблемах и действиях коллег. Теперь переход к открытому мышлению зависел только от самих людей, но в Ford это должно было занять некоторое время. Если бы Малалли не руководил BPR на основе открытого мышления, процесс не принес бы той пользы, о которой мы здесь говорим. Но поскольку мышление Малалли уже было открытым, что проявлялось в его работе с персоналом и ведении встреч, еженедельные обсуждения дали членам команды Ford возможность оценить собственную роль по отношению к другим.

Второй этап схемы открытого мышления — *приложение усилий для того, чтобы стать более полезным для окружающих*. Этот шаг естественным образом следует за первым. Когда члены команды смогли увидеть, с какими проблемами сталкиваются их коллеги, Малалли предложил им вызваться помочь. «Кто может помочь Марку с этим?» — это больше, чем вопрос. Это заявление: босс хочет, чтобы его сотрудники принимали ответственность не только за свою сферу деятельности в проекте, но и за свое воздействие на способность коллег успешно выполнять обязанности.

В конце концов они стали еженедельно собираться, чтобы оценить, насколько полезна помощь для результатов коллег. Это третий этап схемы открытого мышления: *оценка воздействия*. Установленные Малалли правила дали команде Ford возможность хотя бы раз в неделю анализировать, насколько помогают усилия других менеджеров. Каждую неделю они разбирались, какое воздействие оказывают друг на друга и на общие результаты компании, и вносили необходимые изменения.

Подъем Ford зависел от того, насколько успешно команда выполнит все шаги схемы открытого мышления: видение других, приложение усилий, оценка воздействия. В следующей главе мы подробнее рассмотрим все три элемента этой схемы.

## 9. *Применение схемы открытого мышления*

В главе 8 мы познакомили вас со схемой открытого мышления — видение других, приложение усилий и оценка воздействия. В этой главе исследуем, как пользоваться этим подходом, на примере различных организаций и отдельных личностей, сумевших успешно внедрить все три элемента схемы.

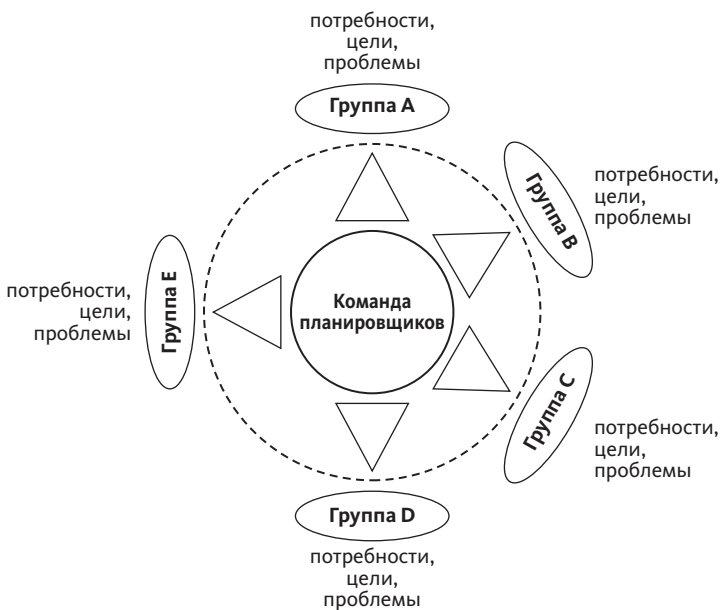
### **Видение других**

Несколько лет назад крупная энергетическая компания пригласила наш институт помочь найти способы сэкономить время и деньги. Затраты росли из-за того, что каждый год менеджеры неоправданно долго планировали бюджет на следующий год.

Полчаса мы потратили на то, чтобы разбить планирование на компоненты. Около 40 руководителей собрались в одном зале и распределились на группы (команды), каждая из которых отвечала за свою часть процесса: планировщики, инженеры и так далее. На белых стенах помещения каждая команда начертила диаграмму открытого мышления для конкретного этапа расчета бюджета. В центре группы вписали свою часть процесса, а вокруг зафиксировали имена исполнителей и названия

команд, которых задействовала эта часть составления плана. Затем нарисовали треугольники, вершины которых смотрели наружу в каждом направлении, а рядом с каждым подразделением указывалось, что его потребности, цели и проблемы принимаются во внимание.

Через несколько минут все стены покрылись диаграммами, напоминавшими рис. 13.



**Рис. 13.** Проект, основанный на открытом мышлении

Руководители то и дело передвигались по залу, проверяя, не добавить ли свое или чье-то еще имя на какую-либо из диаграмм и не указать ли еще потребности, цели и проблемы,



которые забыли перечислить. Каждый мог внести изменения в любую диаграмму.

Увидев себя в соотношении с другими, руководители смогли получить более отчетливое представление обо всех. Нужно было просто начать всматриваться. Мы пригласили команды выступить по очереди перед остальными, которые могли задавать вопросы, чтобы как можно больше узнать об их потребностях, целях, проблемах и действиях.

Первой выступала команда планировщиков. Они приступали к подготовке бюджета в начале каждого года, оценивая предполагаемые запросы по энергопотреблению и возможности для производства энергии. В результате предлагали ряд проектов, которые нужно реализовать в следующем году. Процесс занимал четыре месяца. Ранее планировщики передавали планы следующей группе — инженерной — 1 мая. В свою очередь, они должны были за два с половиной месяца разработать свою часть проекта и передать все тем, кто отвечал за выполнение третьего этапа процесса, и так далее.

Когда руководители стали задавать вопросы, чтобы лучше увидеть и понять потребности и цели планировщиков, произошло кое-что интересное: сами планировщики сразу же заинтересовались проблемами спрашивающих. То, что начиналось как набор вопросов и ответов, перетекло в диалог, в ходе которого участники сделали поразительное открытие: первая группа уже в середине января на 80–90 процентов понимала, какие проекты попадут в окончательный план. Чтобы довести до ума последние 10–20 процентов, требовалось еще три с половиной месяца. Когда планировщики увидели

это, их внезапно осенило, как сэкономить три месяца работы над бюджетом: нет необходимости придерживать весь набор проектов, пока все они не будут согласованы. Теперь они станут незамедлительно пересылать отдельные проекты, которые должны попасть в окончательный план, как только это станет ясно. И инженерная команда сможет начать работу уже в январе, а не в мае. Одна только эта перемена значила многое. И это была лишь первая группа.

Почему нельзя было придумать это раньше? Вообще-то, конечно, можно было. Сотрудники оказались весьма компетентными. Но без структуры, которая позволяет знакомиться с уже существующими в компании решениями, многие важнейшие находки лежат без дела. Кажется, что организация состоит из множества потенциальных Bluetooth-соединений, большинство из которых отключены. Когда вы делаете свои устройства доступными, окружающие могут начать общение и совместно прийти к наилучшему решению. Этого можно добиться, если поощрять *видение других*. Это было одним из основных преимуществ BPR-процесса, который Алан Малалли учредил в Ford и о котором мы говорили в главе 8. Еженедельные собрания дали возможность команде менеджеров Ford научиться видеть друг друга.

Журналистка Бренда Юленд в своем интереснейшем эссе о слушании *Tell Me More: On the Fine Art of Listening* («Расскажите еще: об изящном искусстве слушания») рассказывает, насколько велик потенциал «видения других» с помощью слушания. Она пишет: «Слушание — это странная и притягательная вещь, настоящая творческая сила. Помните: мы больше всего

расположены к тем друзьям, которые действительно слушают нас. Мы хотим находиться как можно ближе к ним и считаем, что это идет нам на пользу, как ультрафиолетовое излучение. И этому есть объяснение: когда нас слушают, мы творим себя, разворачиваем и расширяем свое сознание. У нас зреют идеи, которые впоследствии претворяются в жизнь»<sup>1</sup>.

Затем Юленд описывает различия между тем, как она привыкла взаимодействовать с другими, и тем, как научилась это делать после осознания, что нужно выказывать интерес к окружающим. Заметьте, насколько ее описание первого варианта соответствует тому, что происходит при продажах, на встречах в корпорациях, а также в наших взаимоотношениях с другими людьми: «Раньше, когда я шла на вечеринку, сердито говорила себе: постарайся, будь веселой и оживленной, говори только хорошее, вообще говори, не расстраивай ни себя, ни кого-то другого. От всего этого я сильно уставала, и приходилось литрами пить кофе, чтобы приободриться. Сейчас же, собираясь на вечеринку, я просто говорю себе, что нужно с интересом слушать любого собеседника, примерять на себя его шкуру, пытаться понять без предубеждения, без попыток ввязаться в спор или сменить тему разговора. Теперь я руководствуюсь принципом *расскажите еще*»<sup>2</sup>.

Роб Диллон испытал те же перемены, о которых пишет Бренда Юленд. Роб — предприниматель, в четвертом поколении возглавляющий Dillon Floral — оптовую цветочную базу, которая обслуживает Пенсильванию и соседние штаты Восточного побережья США. Рынок, на котором работает его компания, непрост, поскольку исторически сложившийся

круг клиентов — небольшие местные цветочные магазины — неуклонно приходит в упадок из-за роста количества супермаркетов, продающих в том числе и цветы. Чтобы сохранить все уменьшающуюся клиентскую базу, Dillon Floral практиковала личные визиты к покупателям, считая это важной частью стратегии. Но Роб решил от них отказаться. Он знал, что клиентам тяжело, и ему было неуютно, когда он заходил в испытывающие проблемы магазины своих клиентов и пытался убедить их приобрести тот или иной продукт Dillon Floral. Поэтому со временем Роб стал посещать их все реже и реже — пока не понял, насколько эффективно действительно видеть окружающих. Об этом пишет и Юленд.

Робу не нравилось общаться с клиентами, поскольку цель его визитов была сосредоточена на нем самом, а не на других. Он в основном стремился убедить людей, которым звонил, покупать его продукты. С потенциальными закупщиками он общался так же, как Юленд разговаривала с людьми на вечеринках до того, как научилась интересоваться окружающими и быть открытой для них. Роб считал себя обязанным производить впечатление, убеждать, продавать. «Раньше, когда я с собственной повесткой дня приходил на встречи с клиентами, — говорил он, — многого просто боялся». Он говорит, что все изменилось, когда он понял: надо просто интересоваться другими и видеть их.

Сегодня, когда Роб звонит клиентам, думает только об одном: «Чем я могу помочь?» Он больше не ставит во главу угла желание непременно впечатлить клиентов и уж определенно не играет. Он просто хочет понять, что может для них сделать, и все это

начинается с видения — стремления понять потребности, цели и проблемы других. Сосредоточив внимание на этом, теперь один или два дня в неделю Роб посвящает звонкам покупателям. Он с удивлением обнаружил, что ему это даже нравится. Непосредственным результатом стало то, что клиенты, переставшие было делать покупки в Dillon Floral, вернулись к компании, а многие из тех, кто подумывал переметнуться к другому поставщику, укрепились в решении продолжать сотрудничество.

Роб так описывает эти перемены: «Узнав об открытом мышлении, я начал ходить на встречи с покупателями с желанием узнать все, что только можно, об их потребностях, целях и проблемах. Заходя в цветочный магазин, я лучше произведу впечатление дурака, чем умника. Я говорю клиентам, что хочу понять, как мы можем оказаться им полезными. И просто слушаю. Я вижу в них людей и легко развиваю эмпатию, причем не важно, что они говорят. Бояться нечего — я тут, чтобы помочь».

Это очень важные слова. Сейчас, когда Роб развил в себе открытое мышление и действительно стремится видеть других, он чувствует естественное желание найти способы стать более полезным — что приводит нас ко второму этапу схемы открытого мышления: приложению усилий.

## **Приложение усилий**

Терри Ольсон, наш давний коллега, рассказывает историю, которая произошла на его мастер-классе для школьных учителей. Занятие проводилось в помещении закрытого образовательного

учреждения для детей младшего школьного возраста, имеющих серьезные проблемы с поведением. Некоторые педагоги этой школы тоже слушали, сидя в последних рядах.

В ходе презентации один из учителей задал вопрос, как вести себя с мальчиком, который становился все более неуправляемым. Более того, Тоби — так звали ребенка — часто закрывали в «комнате отдыха» (маленьком закрытом отсеке для изоляции неадекватных детей, где стены были обиты коврами), но это, судя по всему, шло ему только во вред. После посещения своеобразного карцера Тоби действительно на короткое время успокаивался, но затем он начинал вести себя еще хуже. Самый неприятный его поступок произошел на предыдущей неделе, когда сотрудник, доставлявший на своем грузовичке газировку в торговые автоматы, забыл закрыть двери школы. Неугомонный мальчишка только что сбежал из класса (что с ним часто бывало) и прятался в буфете, а благодаря оплошности водителя удрал и оттуда.

Выбежав во двор школы, он сорвал с себя всю одежду и стал носиться по парку. Прошло много времени, прежде чем голого Тоби поймал целый коллектив учителей. «И что бы вы стали делать с таким школьником?» — спросил педагог.

Терри ответил, что универсального решения у него нет, но предположил: если мальчик становится все более неуправляемым после пребывания в «комнате отдыха», то, вероятно, для него не подходит это конкретное наказание. Он бунтует против того, что его воспринимают как вещь и обращаются соответствующим образом. «Вещи делают то, чего вы от них ждете, — объяснил Терри. — Можно бросить тряпку в раковину,

пнуть футбольный мяч по полю или затолкать грязное белье в корзину. Но когда вы пытаетесь бросить, пнуть или затолкать человека, он обычно возражает. Тоби, видимо, протестует именно против такого к себе отношения».

Терри предложил учителям попробовать иной подход, раз уж обычные дисциплинарные меры не действуют. Вместо того чтобы после его побега с урока мчаться за ним и запирать в «карцере», Терри предложил рассмотреть новые возможности. Он сказал: «Задайте себе вопрос: будь я всем сердцем за этого мальчика, что бы я сделал тогда?» И добавил, что нужно действовать в соответствии с тем, что приходит им в голову при ответе на этот вопрос.

Через две недели Терри вернулся в то же учреждение вести новый мастер-класс. Он поинтересовался, как идут дела с Тоби и изменилось ли что-нибудь. Учителя из его школы охотно рассказали. Одна женщина вспомнила такой случай.

Тоби выбежал из моего класса через пару дней после нашего с вами разговора, и, вместо того чтобы сразу же послать за ним помощницу, я продолжила урок. Через несколько минут передала класс помощнице и сама пошла искать Тоби. Нашла я его в актовом зале, где он «прятался» под простыней. Прятался он так, как делают многие младшие школьники: из-под простыни предательски торчала нога. Я задала себе тот самый вопрос: «Будь я всем сердцем за этого мальчика, что бы сделала?» И тут же я вспомнила, как в детстве играла в прятки. Мне сразу пришло в голову лечь на пол и залезть к Тоби под простыню. Он был просто ошарашен. Я сказала: «Смотри, сейчас я не могу

поиграть с тобой в прятки, мне надо вести урок. Но если ты подождешь, пока он кончится, я вернусь и найду тебя».

На перемене я снова зашла в актовЫй зал. Похоже, он даже не двигался с места. Я откинула простыню и сказала: «Нашла!» Потом объяснила, что снова хочу искать, и накрылась той же простыней. «Считаю до двадцати пяти!» — объявила я. Он стоял, пока я не дошла до десяти, а потом быстро выбежал из зала. Я отправилась на поиск. Нашла его в классе — он прижался к шкафчику с метлами. Я снова начала считать. В третий раз отыскала его, когда зазвонил звонок, и объяснила, что мне надо вести урок.

Через 20 минут он прокрался на урок и проскользнул на свой стул. Да, он не идеальный ребенок, но сама я изменилась. Когда он начинает плохо себя вести, я всегда вспоминаю эту ключевую фразу: «Будь я всем сердцем...» Иногда просто все бросаю и задаю ему вопрос, порой прошу его помочь кому-то еще или заявляю, что помощь нужна мне. Бывает, достаточно просто объяснить ему, что «так делать нельзя», и я могу продолжать. Он успокаивается. Все повторяется изо дня в день, но мое отношение к нему изменилось. Теперь я вижу его по-новому, даже когда он безобразничает.

Эта учительница поняла то, что знают все люди и организации, обладающие открытым мышлением: реальную помощь нельзя свести к готовой формуле. Открытое мышление не сводится к тому, что необходимо усвоить какое-то предписанное поведение. Оно значит совсем иное: когда люди видят потребности, проблемы, желания других, считают их



личностями, самые эффективные способы приложить усилия в соответствии с этим приходят в голову по ситуации. Когда мы видим личностей в окружающих, они отвечают на это человеческим отношением и часто сами стремятся как-то помочь. Они естественным образом изменяют свое поведение в соответствии с потребностями других. В рамках открытого мышления приложение дополнительных усилий естественным образом следует из нового взгляда на тех, кто рядом.

Итак, мы подходим к третьему элементу схемы открытого мышления — оценке воздействия на других.

## **Оценка воздействия**

Что значит оценка воздействия для людей, внедряющих схему открытого мышления? И как ее может провести человек или организация? Рассмотрим несколько примеров.

Юрист Чарльз Джексон, который уже три года был партнером в среднего размера юридической конторе, посещал наши курсы лидерства. Примерно 90 процентов своего времени Чарльз работал над проблемами клиентов, которые обратились к его компании через других партнеров. Остальные 10 процентов времени занимался с клиентами, которые попали в фирму через него. Когда мы заговорили об открытом мышлении, Чарльз сразу вспомнил истории двух его клиентов. Обоих не устраивала юридическая помощь Чарльза. Но до поры до времени его это не особенно заботило. Он убеждал себя: «Не каждый клиент будет доволен тобой. И ты ничего не можешь с этим поделать. Кроме того, я ведь сделал свою работу, даже если в каких-то частностях она их и не устроила». На мастер-классе

мы познакомили собравшихся с идеей, что действия в соответствии с открытым мышлением предполагают ответственность не только за то, что люди сделали, но и за то, какое воздействие оказали они сами. Когда Чарльз задумался над этим, ситуации с клиентами стали видеться ему в несколько ином свете.

Один был недоволен тем, что Чарльз слишком долго возился с его проблемой. До того момента юрист отметал эти жалобы. Сейчас же, поразмыслив, понял, что у того были основания для недовольства. Чарльз не назначил этой задаче должный приоритет, и медленные темпы решения создали для клиента трудности, за которые юрист так и не извинился и которые тем более не помог разрешить.

Второго клиента поразил счет за услуги. Говорить о деньгах Чарльз вообще-то терпеть не мог, так что обсуждения этого вопроса с клиентом постарался избежать. Поэтому клиент узнал, сколько должен, только после того, как получил итоговый счет.

Оценив свое негативное воздействие на этих клиентов, Чарльз понял, что стоит вернуть им деньги. Так он и поступил. Один из них находился в другом штате, поэтому юрист написал письмо с извинениями и вложил туда чек. Другой клиент жил в том же городе, поэтому извинения вместе с чеком Чарльз принес лично.

Как думаете, часто ли бывает, что юристы по доброй воле и охотно возвращают уплаченные клиентами деньги?

Чарльз вернул гонорар в мае, после чего начал отслеживать впечатление, которое производил на клиентов, регулярно связываясь с ними. Он хотел убедиться, что оправдывает или даже

превосходит их ожидания. Затем случилось нечто интересное: его клиенты стали рассказывать знакомым о сознательном и честном юристе. К июлю Чарльз получал по семь новых дел в неделю. К ноябрю это количество увеличилось до тринадцати в неделю, и трое его коллег по юридической конторе почти все время занимались делами уже его клиентов. В марте Чарльз ушел из компании, чтобы основать собственную.

Все это стало возможным благодаря тому, что он приложил усилия и отследил свое воздействие на клиентов, взяв тем самым ответственность за него. Свои регулярные контакты с клиентами он называл *автопроверками ответственности*. Все, чего требует такой подход к оценке влияния на других, — готовности к регулярным обсуждениям, помогают им ваши усилия или нет.

Еще один способ оценить воздействие — найти показатели, демонстрирующие человеку или организации, чего могут достичь другие в результате ваших усилий. Нашла такие показатели и некоммерческая организация Hope Arising («Надежда брезжит»).

Hope Arising занимается поддержкой сирот и детей из групп риска в деревнях Эфиопии. Чтобы удовлетворить потребности в чистой воде, существующие в засушливых местах, где живут эти дети, команда провела тщательную работу над совершенствованием доставки. Разумеется, свои усилия они измеряли очевидным показателем — литрами воды.

Когда команда Hope Arising узнала о существовании схемы открытого мышления, стало ясно вот что. Волонтерам удалось

выявить насущную потребность, и они прилагали все усилия, чтобы ее удовлетворить, но никому из них никогда не приходило в голову измерить *воздействие* своей деятельности. Соответственно, они даже и не знали, действительно ли восполняют нужды тех самых сирот и детей из группы риска, которым пытались помочь. Команда стала искать способы измерить это воздействие.

Они понимали: нужно выяснить, что же происходит на самом деле. «Какой показатель, — спросил один из членов команды, — будет демонстрировать наше *воздействие*, а не просто *результаты*?» Другой ответил: «Какого воздействия *хотят* эти люди? Что значит для них чистая вода? Если бы у нас были ответы на эти вопросы, тогда, возможно, мы бы поняли, что нужно оценивать».

Держа это в уме, команда начала опрашивать сельских жителей этого региона. В каждой хижине им говорили примерно одно и то же: «Нам нужна чистая вода, так как мы хотим, чтобы наши дети ходили в школу. Когда они болевают из-за грязной воды, пропускают занятия. А если дети не могут ходить в школу, учителя не получают денег и уходят в другие деревни. Но если малыши не получают образования, им никогда не выбраться из бедности».

Это стало откровением для команды Норе Arising сразу в двух отношениях. Во-первых, обнаружился показатель для оценки воздействия: количество дней, проведенных детьми в школе. Этот показатель мог отразить их воздействие на то, что было наиболее важно для клиентов организации, а данные

можно было легко получить в местных муниципалитетах. Во-вторых, откровение касалось их собственной роли, которая состояла не в доставке воды, а в том, чтобы помочь детям ходить в школу. Это заставило задуматься, какими еще способами они могут помочь, помимо обеспечения деревень чистой водой.

Как выяснили в Hope Arising, реализация двух этапов схемы открытого мышления еще не все. Если мы не оценим воздействие наших усилий на цели тех, кого обслуживаем, то не поймем, как можно усовершенствовать свои действия, что в итоге обернется просто недостаточно хорошей работой.



## 10. *Не ждите остальных*

Если вы читали *Leadership and Self-Deception* или *The Anatomy of Pease*, то уже знакомы с персонажем по имени Лу Херберт. Образ Лу Херберта навеян фигурой Джека Хока, основателя и многолетнего CEO сент-луисской компании Tubular Steel, национального поставщика продуктов из стали и углерода. Tubular пригласила одного из лучших консультантов, чтобы тот помог ей преодолеть внутренние распри в руководстве, которые сказывались на росте всей компании. Несколько месяцев пробовали один подход за другим, но успеха это не приносило. Тогда Джек спросил консультанта, что еще можно попробовать. Консультант был знаком с работой Института Арбингера и порекомендовал изучить наши идеи.

На первой встрече с Джеком и его командой мы постарались помочь каждому члену совета директоров заново оценить свое участие в проблемах компании, тщательно обдумав следующее утверждение: «С моей точки зрения, проблема во мне».

Хотя Джек очень хотел решить проблемы компании, сначала он не захотел пытаться применять это утверждение к себе. Вот что он сказал: «Я хочу, чтобы вы все меня поняли. Я велю изготовить постеры и развешу их по всему зданию». Затем, указав на собравшихся топ-менеджеров и сотрудников, добавил:

«Не забывайте: с вашей точки зрения, проблема в вас». Все закатили глаза и закрыли лица трясущимися руками. Так легко вывести себя из уравнения при рассмотрении проблем организации и даже не понять, что именно ты сделал.

Проблемы в Tubular не были связаны с каким-то одним человеком, но было очевидно, что ни одну ситуацию нельзя разрешить, если люди не хотят понять, каким образом ее частью стали они сами. Вспомните историю Ford из главы 8. Там нежелание членов команды двигаться вперед и признавать свое участие в проблемах компании стало основной трудностью, которую Алану Малалли следовало устранить, прежде чем пытаться что-то улучшить. В случае с Ford переход на открытое мышление казался слишком рискованным для большинства руководителей — настолько, что они, по сути, отступили: лучше пусть команда терпит неудачу, чем они признаются в том, что их действия тоже привели к проблемам. Так и было, пока один человек не решился сделать первый ход и не продемонстрировал открытое мышление без какой-либо гарантии, что его примеру последуют остальные.

Таким образом, даже если цель смены типа мышления — заставить всех повернуться друг к другу, достижение этого возможно, только если люди готовы повернуться лицом к другим, не ожидая того же от остальных.

Есть такая способность — изменить то, как я вижу других и работаю с ними, безотносительно их поведения. И она преодолевает основное препятствие для трансформации типа мышления: естественное, продиктованное закрытым мышлением стремление подождать, пока переменятся другие, прежде

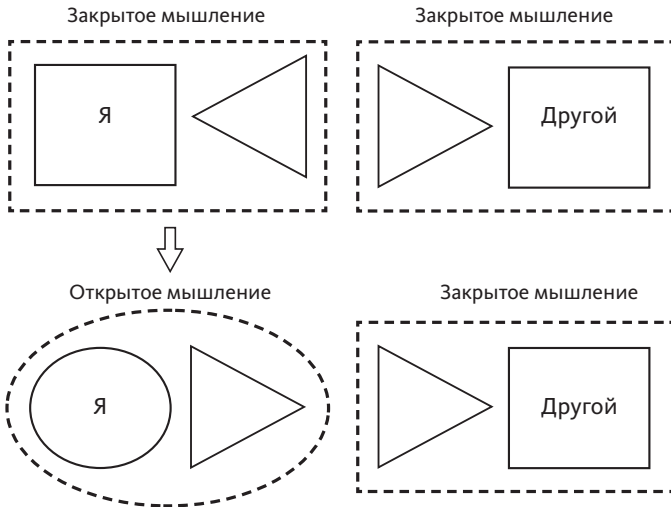


чем сделать что-то самому. Подобная ловушка часто встречается в организациях. Руководители надеются, что изменятся их сотрудники, а подчиненные ожидают того же от менеджеров. Родители хотят, чтобы их дети вели себя иначе, а юное поколение считает, что первый шаг за родителями. Супруги ждут перемен друг от друга.

Все ждут.

И ничего не происходит.

По иронии судьбы, самый важный шаг при изменении типа мышления — первым сделать тот ход, который вы ожидаете от *другого*. Этот шаг показан на рис. 14.



**Рис. 14.** Самый важный шаг

В верхней части рисунка изображены два человека — я и другой, типы мышления которых закрыты друг от друга.

Мы оба, по сути, отвернулись от целей и потребностей визави. И в таком положении каждый из нас все-таки хочет, чтобы другой его видел. Я рассчитываю, что другой человек начнет видеть и учитывать в своих расчетах *меня* — мои взгляды, цели и потребности. На каком-то уровне я, может быть, и понимаю, что он ждет того же от меня, но по указанным в главе 5 причинам сопротивляюсь этому.

*Самый важный шаг* состоит в том, что я преодолеваю внутреннее сопротивление и начинаю действовать так, как хочу, чтобы поступал другой. Этот шаг отражен в нижней части рисунка, которая показывает, что должно быть главной целью любой попытки трансформации в этой области: убедить людей изменить собственный тип мышления, даже если окружающие пока еще не готовы или не хотят менять свой.

Будет ли лучше для наших организаций, если в своей деятельности все мы повернемся лицом друг к другу? Да. Но это предпочтительное состояние может быть достигнуто, только если кто-то захочет меняться, несмотря на нежелание окружающих, и поддерживать свой новый тип мышления, независимо от реакции на него.

Такие односторонние перемены составляют суть подлинного лидерства. К сожалению, тех, кто действительно делает этот шаг, ничтожно мало. Люди предпочитают воздерживаться от него именно потому, что закрытость мышления партнеров оправдывает их собственную закрытость. В Tubular подобное мышление Джека Хока по отношению к команде руководителей давало им все основания отсиживаться в окопах, сохраняя эгоистичную, защитную, а порой и воинственную позицию.

И никто не воплощал ее так полно, как правая рука Джека — глава персонала Ларри Хайтц.

К моменту нашей первой встречи с командой Ларри уже строил планы покинуть компанию, о чем Джек не знал. Годы работы с Хоком привели Хайтца к пониманию, что Джек никогда не изменится, так что единственный разумный выход — уйти. Поскольку Ларри узнал, что так же считает и руководитель отдела продаж, они начали потихоньку вербовать лучших сотрудников, собираясь создать конкурирующую компанию.

Потрясенный уходом Ларри, Джек начал думать, что и он сам может оказаться частично виновным в проблемах компании. Испытание, которому он подвергал своих людей, теперь переориентировал на себя. Он стал меняться как дома, так и на работе.

Уже основав новую компанию, Ларри услышал о попытках Джека изменить стиль руководства. Это побудило Хайтца вспомнить все, что он узнал от Хока в Tubular, и эти уроки оказались жизненно важными для успеха его нынешнего бизнеса. Найдя для своей организации перспективного покупателя, Ларри стал подумывать вновь присоединиться к Джеку.

Через год после ухода Хайтц решился. Он позвонил Джеку и сказал: «После своего ухода я много думал. Ты серьезно инвестировал в меня за эти годы, и все, что я знаю, я услышал от тебя. Этим я воспользовался, чтобы основать собственную компанию, но думаю, сейчас могу помочь тебе возродить Tubular. Не знаю, хочешь ли ты, чтобы я вернулся, но я действительно надеюсь, что ты примешь меня и мы вместе будем работать на благо компании».

Джек согласился.

Ларри вернулся и полностью посвятил свое рабочее время сотрудничеству с небольшой командой из Института Арбингера, чтобы выработать и внедрить систематический подход, основанный на открытом мышлении и распространяющийся на всю организацию. Это отнимало много сил.

Особенно упорной в компании была распря между отделом продаж и кредитным отделом. И у каждого подразделения были наготове доказательства своей правоты. (Которые они и не замедлили предоставить!)

Кредитному отделу было дано задание сохранить плохой долг\* на уровне менее 2,5 процента выручки компании. Его персонал внимательно рассматривал каждое кредитное заявление и отклонял большинство из них. Сотрудники кредитного отдела привыкли внимательно следить за работающими в отделе продаж. Они знали: в погоне за результатами те попытаются уговорить их пойти на кредитные риски, выторговать исключение непосредственно у руководства или подсунуть заявление прямо перед окончанием срока продаж, чтобы у кредитного отдела не хватило времени хорошенько его рассмотреть.

Конечно, с точки зрения отдела продаж проблема выглядела совершенно иначе: как только они собирались закрыть крупную сделку, отдел кредитования отклонял заявку клиента. Причина указывалась формальная. Им казалось, что правила и принципы работы кредитного отдела постоянно

---

\* Плохие, или проблемные, долги — кредиты, выданные банком предприятиям или частным лицам, выплаты по которым задержаны и/или возврат которых маловероятен или невозможен.

менялись и никогда не доводились до сведения остальных. Поскольку компенсация сотрудников отдела продаж во многом зависела от комиссионных, они постоянно чувствовали себя обделенными.

«Они что, не понимают, что без продаж не будет выручки?» — раздраженно вопрошал отдел продаж.

«Но выручки и не будет, если вы не можете ее собрать», — отвечала команда кредитного отдела.

Это было бесконечное перетягивание каната: обе стороны тянули за свой конец веревки, и получалось, что цели своего отдела команды могли достичь только за счет целей противоборствующего подразделения. И у каждой стороны было свое видение ситуации. Казалось, что переход на открытое мышление равнозначен поражению.

Однако Эл Клейн, долгое время возглавлявший кредитный отдел, впервые за свою карьеру задумался, нужна ли сама битва. «Нам необходимо измениться, — сказал он команде на закрытой утренней встрече. — Я выделил под работу над этим весь день, и мы не уйдем отсюда, пока не придумаем, как можно и достичь цели компании в области плохого долга, и дать возможность добиться успеха отделу продаж».

Увидев потребности, проблемы и цели команды отдела продаж, Эл и его кредитное подразделение серьезно задумались о собственной роли. Один сказал: «Отдел продаж реализует 40 различных видов продуктов. Некоторые из них — высокоприбыльные и специализированные, другие — низкоприбыльные, но их производят в больших объемах. Конечно, и им, и всей компании пойдет на пользу, если мы придумаем

способы упрощенного одобрения кредитов для тех клиентов, которые приобретают высокоприбыльные специализированные товары». Начав обдумывать эту тему, они сформулировали совершенно новую цель: *сохранять плохой долг на уровне 2,5 процента от выручки компании, при этом не препятствуя команде отдела продаж достигать их целей, а компании — получать требуемую прибыль*. Они также приняли решение обсудить с руководством компании, действительно ли жесткий показатель 2,5 процента — лучший вариант для организации. Они хотели не упустить возможность перехода на более эффективный подход.

Эта по-новому сформулированная цель, в соответствии с которой кредитный отдел должен был теперь искать варианты поддержки отдела продаж, вызвала к жизни новые инициативы и творческие решения кредитного отдела. Менее чем через неделю после начала перемен кто-то услышал от «продавцов»: «Если кто и может понять, как работать с клиентами и помогать выполнить их заявки, то это наш кредитный отдел».

Заметьте, в переходах Джека, Ларри и Эла на открытое мышление в условиях закрытости окружающих есть серьезное сходство. Осознание своего воздействия на других породило в каждом из них желание измениться, чтобы улучшить результаты компании. Сосредоточившись на итоге, они поняли, что больше не существует противостояния Ларри с Джеком или кредитного отдела с «продавцами». Теперь все стали думать, почему и каким образом они усложняют для других достижение целей, поставленных организацией. Освободившись от закрытого мышления, каждый сумел найти способы преодолеть

прежние трудности, ничего не требуя от остальных. Каждый сделал это самостоятельно, без оглядки на оппонента. И для Джека, Ларри и Эла это был самый важный шаг.

Когда Джек и Ларри сосредоточились на потребностях компании, а Эл и его кредитный отдел — на нуждах команды отдела продаж, остальные сотрудники тоже стали придумывать и внедрять новые методы работы, которые оказались гораздо эффективнее прежних. Прошло два года — и Tubular продемонстрировала наилучшую результативность инвестиций в индустрии. Ларри, впоследствии сменивший Джека на посту президента, так вспоминал об этом: «Люди осознали, чего от них ожидают: нужно не только преуспевать в своей области, но и помогать добиваться успеха другим подразделениям. За несколько лет компания полностью изменилась — появился иной тип культуры. В результате мы выросли с тридцати миллионов долларов до ста, а доход увеличился более чем вчетверо, причем рынок для наших продуктов снизился с десяти миллионов тонн до шести миллионов. Даже на падающем рынке мы все равно выросли вчетверо».

Таких результатов не было бы и в помине, если бы Джек, Ларри и другие сотрудники, как Эл, ждали, пока изменятся другие. Забавно: как только они отказались от требований к другим, смогли действовать так, чтобы побуждать окружающих измениться.

Компания, намеревающаяся создать культуру открытого мышления, может подготовить людей к грядущим переменам и поддерживать свой выбор, даже если рядом нет яркого примера. Те же, кто упорствует в закрытом мышлении, в итоге

вынуждены будут свернуть свою деятельность, так как это не пойдет на пользу ни им, ни организации, ни покупателям.

Переход к открытому мышлению не случается за одну ночь. Даже когда эти трансформации широко распространены, люди часто скатываются назад, к закрытому типу. Порой устаревшая парадигма преобладает и у клиентов. Широкомасштабная перемена в мышлении происходит во многом как реакция на действия тех, кто уже изменился сам. Такая способность действовать в соответствии с открытым мышлением в ситуации, когда остальные его не придерживаются, жизненно необходима. Это и есть *самый важный шаг*.

Часто этого боятся, поскольку считают, что другие могут воспользоваться ситуацией. Ошибочная оценка самого важного шага дает право полагать, что переход на открытое мышление делает человека нечувствительным к реальности или слишком мягким к случаям плохого поведения. Но на деле затуманивает зрение и подвергает человека риску вовсе не открытое мышление — оно как раз подразумевает полное внимание к окружающим. Так влияет именно закрытое, при котором мы не обращаем внимания на других и к тому же вызываем сопротивление. Это лучше всего известно тем, чья работа связана с повышенной опасностью и риском, — морским пехотинцам и участникам группы захвата, о которых мы уже говорили в этой книге. Они понимают, что и их жизнь, и успех задания зависят от их способности полностью осознавать сложность ситуации и не провоцировать излишнего сопротивления. Открытое мышление не делает людей мягкими — оно делает их умными.



Есть еще одна причина, по которой люди не хотят делать самый важный шаг. Они считают, что открытое мышление сделает их слишком мягкими, поэтому при необходимости не получится действовать жестко. Но это результат недопонимания. Как мы уже объясняли, такое мышление делает людей не мягкими, а открытыми, наблюдательными и понимающими. Точно так же и закрытое мышление не делает человека жестким. Более того, часто поведение людей, практикующих эту устаревшую парадигму, оказывается *мягче* необходимого. Желая, чтобы окружающие думали о них хорошо (частая мотивация при закрытом мышлении), люди часто прощают или задабривают их, в то время как полезнее было бы начать непосредственные действия. Напротив, родители и руководители, возложившие на себя ответственность помогать расти и совершенствоваться другим, могут вести себя более жестко при открытом мышлении. Почему? Потому что иногда нельзя назвать мягкой помощью, которая кому-то нужна. Страх того, что открытое мышление сделает человека чрезмерно мягким, вызван непониманием его сути.

Довольно часто встречаются лидеры, парализованные страхом другого рода. Они считают хорошей идеей попытку изменить тип мышления, но беспокоятся по поводу того, как это воспримут подчиненные. Поэтому эти руководители ограничиваются полумерами, чтобы посмотреть на реакцию сотрудников. Они рассчитывают принять решение, нужно ли продолжать, на основании того, как это будет воспринято окружающими.

Наш опыт подсказывает: если подчиненные видят, что руководитель ограничивается полумерами, начинают справедливо

думать, что попытки эти неглубоки. Босс же, увидев вялый отклик сотрудников, решает, что оно того не стоит. Но при этом не понимает главной причины такой реакции: слабый отклик подчиненных вызван слабым откликом *руководителя*.

Помните о главном принципе: «С моей точки зрения, проблема во мне». Начинать надо *с себя*. Реакция других будет в основном зависеть от того, что они увидят *во мне*.

Самый важный шаг *для меня* — сделать этот *самый важный шаг*.

ЧАСТЬ IV

*Укрепление изменений  
типа мышления*



## 11. Начните с типа мышления

Офицер Мэтт Томасич из патрульного подразделения полиции Канзас-Сити заканчивал обход западного района города, когда увидел, что какой-то мужчина напал на женщину.

— Это полиция! — закричал Мэтт. — Убери от нее руки и отойди! — И показал свой значок — Ну же!

Тот опустил руки, но оставался на месте.

— Немедленно отойди! — вновь крикнул Мэтт. Нападавший повернулся к нему и двинулся навстречу.

Тут же на дороге резко остановились две машины. Быстро открылись двери, и из них выскочили несколько местных жителей. Они зигзагами подбежали к мужчине и окружили его. Зачем? Чтобы защитить офицера Томасича.

История о том, как эти люди помогли полиции, — яркий пример того, насколько полезно начинать любые попытки перемен с трансформации типа мышления.

На протяжении более полувека угол Саутвест-бульвара и Саммит-стрит в Канзас-Сити и ближайшая парковка местного алкогольного магазина служили импровизированной биржей труда для поденных рабочих. Это место находится в латиноамериканской части города, где множество мелких контор обслуживает местное испаноязычное население. Много лет

люди, приходившие искать работу, были вполне управляемыми. Предложение и спрос на этом перекрестке более-менее соответствовали друг другу. Но за последние пять лет количество собиравшихся здесь людей значительно выросло, так что ожидающих вакансии стало существенно больше, чем предлагающих их.

Толпу на перекрестке обычно можно было разделить на две части: 1) люди с документами и без, ищущие работу, и 2) люди с документами и без, работать не желающие.

Вторая группа включала в себя и криминальные элементы, которые приходили поглазеть на других. Те, кто не искал или не мог найти работу, собирались вокруг. Туалетов не было, поэтому они справляли свою нужду прямо на тротуары. Некоторые раздевались и поливали себя из шлангов, позаимствованных у местных жителей. Постепенно это место отошло преступному миру — бизнес вынужден был отступить. В районе стало неспокойно.

В ответ на это полиция города попыталась исправить ситуацию так, как это сделало бы большинство на ее месте, то есть периодически вмешиваясь в происходящее. Были применены принципы превосходящих сил и бескомпромиссности. Группа быстрого реагирования Чипа Хата, еще до своей трансформации, описанной в главе 1, тоже принимала в этом участие. Ребята Чипа и другие офицеры действовали жестко, арестовывая сотни нарушителей любого ранга за все подряд — от распития спиртного в общественном месте до всех остальных правонарушений, какие только есть в кодексе. Но арестованные обычно возвращались на тот же угол сразу после освобождения. Все шло по-старому, сколько бы ресурсов ни бросало управление

полиции на решение проблемы. Это место патрулировали уже полсотни офицеров, но ситуация только ухудшалась.

Мэтт тоже руководствовался принципом жестких мер. Он работал в общественном центре неподалеку от пересечения Саутвест-бульвара и Саммит-стрит. Однажды его вызвал начальник и предъявил ультиматум: «Томасич, в районе разит, как в сортире. Разберись. У тебя две недели».

Мэтт уже был готов капитулировать. Возвращаясь в общественный центр, он подумывал, как бы перевестись на более простую работу — *например, в отдел убийств*. Он зашел в участок, чтобы сообщить коллеге Линде Кэллон о неминуемом уходе:

— Я работаю здесь как проклятый, — пожаловался он, — а дела идут все хуже.

Линда выслушала и сказала:

— Мэтт, а теперь попробуй на минутку перестать быть полицейским и просто подумай об этих людях. На что похожа их жизнь? Как думаешь, каково это — не знать, когда в следующий раз получишь работу, или жить без удобств, без туалета, не представляя, когда еще раз удастся поесть? Каково это?

Заметьте, что это за вопросы: они касаются потребностей и целей тех людей, которых нужно изменить. Линда предложила Мэтту начать думать и смотреть в рамках открытого мышления. В результате полицейский впервые задумался о том, с какими проблемами сталкиваются их подопечные.

В общественном центре, где работали Мэтт и Линда, были туалет и электроплитка. Они подумали, что сами могли бы сделать для этих людей, чтобы удовлетворить хотя бы основные

их нужды. Партнеры распространили информацию о том, что можно пользоваться туалетом в центре. Кроме того, они вкладчину приобрели продукты, чтобы на плите всегда разогревалась банка бобов, а рядом стоял кофе. Так начались многочисленные изменения, на которые пошли Мэтт и Линда. Как только они действительно увидели тех, от кого хотели оградить окружающих, начали искать способы приложить усилия, чтобы стать для них более полезными.

Вскоре Мэтт и Линда организовали набор поденных рабочих прямо в центре. Тем, кому не находилось вакансии в конкретный день, предлагалось заняться общественными делами — отскрести старую краску с домов или даже помогать местным матронам готовить национальное блюдо — лепешки из кукурузной муки, тамале. Мэтт работал засучив рукава и ничем не отличался от подопечных. Они с местными жителями лучше узнали друг друга, те стали доверять полицейскому, что изменило и их взгляды на полицию. Работа бок о бок дала Мэтту возможность понять, насколько помогает людям его подход. Он стал оценивать свое воздействие на основе производительности труда этих людей, а не того, скольких из них он упек в кутузку. На основе полученного опыта он внес в свой подход дальнейшие изменения и улучшения.

Инициатива набирала обороты, когда другой офицер — Оттавио Виллалобос по прозвищу Чато — услышал о коллеге, который оставляет безработным банку бобов на плите и приглашает заходить в туалет общественного центра. Чато сам вырос в том районе и не понаслышке знал его проблемы, поэтому его заинтересовали такие методы воздействия. Он попросил



перевести его работать с Мэттом в район, где вырос сам. В первый день Чато явился в полной униформе, с дополнительной амуницией и наручниками у пояса, к тому же глаза закрывали темные очки. Мэтт настоятельно порекомендовал ему вернуться домой и переодеться в джинсы и футболку, что больше соответствовало бы установившимся в этом районе принципам работы.

С тех пор Мэтт Томасич и Чато Виллалобос вместе работали в Вестсайдском общественном центре Канзас-Сити. Возрождение района стало общенациональной историей успеха. Преступность здесь упала до рекордно низких значений, в окрестности стал возвращаться бизнес. Этим двоим удалось добиться того, чего не смогли достичь 50 полицейских — и все потому, что они подошли к проблеме, руководствуясь открытым мышлением, тем самым запустив процесс изменения типа мышления во всем районе.

«Эти ребята торчали на углу добрых полвека, — рассказывает сейчас Чато, который все еще поражен изменениями в образе жизни района. — Мэтт решил проблемы, просто начал относиться к людям по-человечески, то есть с безусловным уважением и интересом, пытаясь узнать, кто они и почему считаются плохими парнями. Это было просто удивительно».

Изначально управление полиции пыталось решить проблему Вестсайда с помощью классического поведенческого вмешательства превосходящими силами. Управление требовало быстрых результатов и выделило на операцию множество сотрудников. Но это не помогло — в отличие от медленной и упорной работы над типом мышления, которую проводили Мэтт и Чато.

Эту работу мы называем *медленной*, поскольку часто люди, которые признают только «лобовые» и быстрые варианты решения проблем, не понимают, что необходимо уделять серьезное внимание и типу мышления. Поэтому они считают, что попытки изменить его — это потеря времени, лишь мешающая делу. Как показывает опыт работы в Вестсайде, это грубая ошибка.

Подобный же подход — «начните с типа мышления» — помог разрешить затянувшуюся проблему организации труда в крупной многонациональной компании. Мы начали работать с ними, пригласив на двухдневную встречу 20 представителей менеджерского состава и десять рядовых сотрудников. За эти два дня мы помогли выработать открытое мышление по отношению друг к другу и к своей работе. Последний час второго дня был зарезервирован под применение усвоенных навыков для решения какой-либо конкретной проблемы.

Нам рассказали о зашедшем в тупик споре по поводу организации труда. (Честно говоря, нужно было сначала провести исследования самостоятельно и собрать сведения об этом конфликте.) Спор касался проблемы арбитража. Хотя на кону стояли крупные суммы, профсоюз и руководство не смогли прийти к приемлемому разрешению ситуации за предыдущие месяцы. Участники встречи решили попробовать найти какой-то выход из тупика за оставшийся час наших занятий.

Впервые за два дня работы мы разбили коллектив на представителей руководства и профсоюза. Каждой команде выдали по перекидной доске и сформулировали по три вопроса, которые помогли бы им 1) осознать потребности, цели и проблемы другой группы, 2) подумать, какие усилия они могут

приложить, чтобы помочь второй команде, и 3) попытаться оценить свое воздействие на остальных. Через 20 минут мы вернулись в зал. Сначала попросили ответить на первый вопрос первую группу, затем ответ на него же должна была дать вторая. После этого перешли ко второму вопросу, изменив порядок выступления команд.

Еще до перехода к третьему вопросу ответы вылились в серьезную и открытую дискуссию, причем каждая сторона выказывала подлинный интерес и заботу о потребностях и проблемах других. В итоге конфликт был разрешен спустя всего три четверти отпущенного часа. Лидеры обеих сторон справились самостоятельно, без нашей помощи, если не считать таковой предварительно проведенную работу по развитию открытого мышления и несложную конструкцию последнего задания. Они разрешили свои противоречия, укрепили рабочие взаимоотношения и взаимное доверие.

Впрочем, нужно отметить, что большую часть этой двухдневной сессии мы подталкивали их к тому, что они могут добиться согласия. Именно столько времени в этом случае заняли существенные перемены в типе мышления. Но если начать с мышления, не заставят себя ждать и поведенческие трансформации. Два дня работы над изменением привычной парадигмы позволили лидерам противоборствующих сторон за 45 минут разрешить проблему, не отпуская их полгода.

Оба случая — переосмысление работы районной полиции и разрешение трудового спора — показывают: когда мы видим, что ситуация требует перемен, первое побуждение — немедленно прибегнуть к поведенческому решению. Этот подход кажется

самым быстрым и разумным. Но если он не затрагивает типа мышления, то обычно оказывается как раз самым *медленным*.

Мы предлагаем провести проверку типа мышления и только потом обдумывать поведенческие решения. Задайте себе следующие вопросы:

- Обдумываю ли я этот вопрос в рамках открытого мышления?
- Понимаю ли потребности, цели и проблемы всех заинтересованных лиц?
- Приложил ли я дополнительные усилия, чтобы разрешить эти проблемы?
- Несу ли ответственность за свое воздействие на окружающих?

Необходимые перемены случатся гораздо быстрее, если вы начнете с типа мышления.

## 12. Мобилизуйтесь вокруг коллективной цели

Вспомните об организациях, которым, как мы говорили в этой книге, удалось успешно создать культуру, ориентированную на открытое мышление. Подумайте о Чипе Хате и его группе быстрого реагирования; о Марке Бэллифе и Поле Хаббарде и 50 возрожденных ими медицинских центрах; о Луизе Франческони и ее команде менеджеров; о Грегге Поповиче и команде San Antonio Spurs; о Билле Бартманне и CFS2; об Алане Малалли и Ford; о Джеке Хоке, Ларри Хайтце и Tubular Steel; о Мэтте Томасиче, Линде Кэллон и Чато Виллалобосе из Вестсайдского общественного центра Канзас-Сити.

В каждой истории свои подробности установления новой культуры. Однако один фактор постоянен, и именно он позволил перейти к открытому мышлению, а не обречь на самом начале на эгоистичные мысли.

Вот этот фактор: во всех случаях лидеры добивались фокусирования на *общем результате* — то есть таком, который требует от участников процесса сосредоточиться не на себе, а на чем-то более важном. При этом подразумевается задействование *каждого*, поскольку для успеха требуются объединенные усилия.

Чип Хат и его группа быстрого реагирования вместе начали думать, как взаимодействовать с членами общества, будь то подозреваемые или потерпевшие. Когда родилась новая коллективная концепция, команда мобилизовалась и стала устанавливать именно такие отношения между полицией и обществом, которые и были задуманы. Они решительно проводили политику безусловного уважения. Это значило, что и друг к другу полицейские относились с тем же уважением.

Марк Бэллиф и Пол Хаббард выясняли у подчиненных, чего те хотят добиться. Они строили свою культуру, давая возможность другим использовать всю творческую энергию для достижения общего результата — *каждые десять лет обогащать жизни миллиона человек, по человеку за раз*. Подобно коллективной цели команды Чипа, этот проект требует участия каждого, он призван обогащать как судьбы клиентов компании, так и ее сотрудников.

История Грега Поповича из San Antonio Spurs — это, конечно, в первую очередь летопись чемпионства. Но общий результат — методы гонки за первенством. Сама победа еще не та цель, которая заставляет организацию сосредоточиться на открытом мышлении, поскольку ее можно преследовать и оставаясь в рамках закрытого. Общий результат, определявший мотивацию Spurs, заключался в выявлении методов совместной работы на пути к вершине. Спортсмены привыкли к командному труду без каких-либо следов эгоизма. Подобный итог требует участия каждого. И он говорит сам за себя.

Билл Бартманн предложил всей компании придумать, как помочь должникам, которые рассматривались как клиенты.

Лучшие идеи по этому поводу исходили не от него, а именно от сотрудников. Они коллективно сосредоточились на тех членах общества, которые были обременены долгами. Вокруг этой цели мобилизовалась вся организация.

Алан Малалли вдохнул жизнь в почти разоренную компанию, побудив команду сосредоточиться на производстве лучших в мире автомобилей и росте прибыли<sup>1</sup>. Работа должна была приносить пользу клиентам, поставщикам, дилерам, сотрудникам и инвесторам. Это означало, что им необходимо было объединиться, чтобы совместно трудиться ради *общего* блага.

Джек Хок, Ларри Хайтц и остальные в Tubular Steel мобилизовались ради процветания на быстро уменьшающемся рынке. Все члены организации получили возможность определить, как они, независимо от своей роли, могут оказывать положительное воздействие на доходность. Этот проект требовал участия всех сотрудников.

Мэтт Томасич и его команда вовлекли поденных рабочих Вестсайда в общий проект повышения безопасности и чистоты района, чтобы сделать его более комфортным для жизни. Эта цель заставила сосредоточиться на деятельности и повлияла на поведение соискателей работы и их взаимодействие с сообществом.

Луиза Франческони так отозвалась о важности общего результата в мобилизации усилий компании по созданию культуры открытого мышления: «Дело ускоряется именно благодаря концентрации на успехе — то есть фокусировке на окружающих. Культура строится вокруг этого. Меня не касается, ведет ли кто-то себя слишком тихо, чересчур громко, насколько у людей

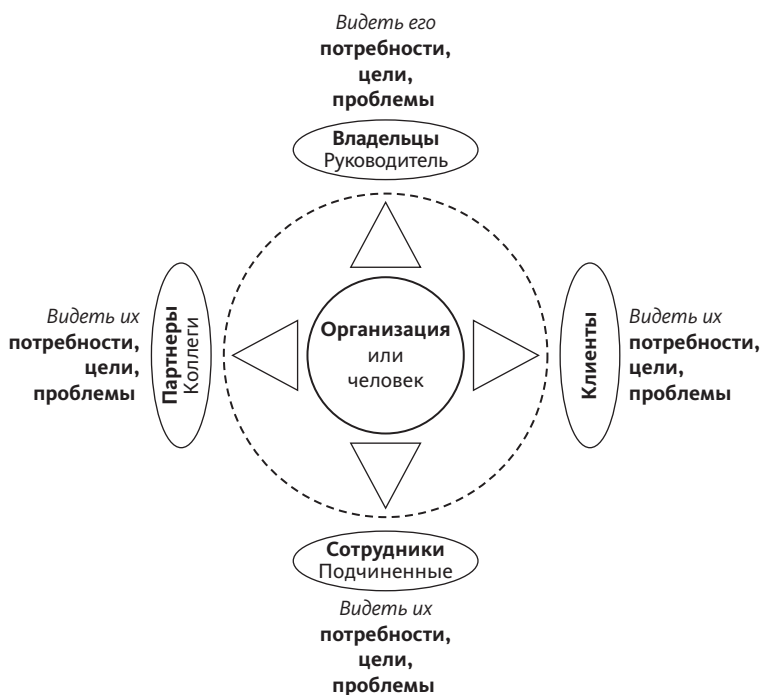
развито чувство юмора. Мы не пытаемся создать усредненную группу одинаково работающих сотрудников. Каждый работает самостоятельно, но при этом приближается к коллективному решению. Все дело в том, чтобы разные люди сосредоточились на одном общем результате».

Любая организация — уже коллектив. Это верно и для всего предприятия, и для команды руководителей. Каждый раз, когда уже трудится компания, существует и коллективный результат — нужно лишь определить его, сплотиться вокруг и работать на его достижение. Но очень часто сотрудники стремятся отвечать лишь за свои индивидуальные роли. Они не понимают, насколько их функции необходимы для общего итога. Иногда это происходит потому, что сама организация четко не определила такой итог. В других случаях дело в том, что лидеры не совсем ясно выразились или не обладают достаточной ответственностью, чтобы показать персоналу его воздействие на финальный результат и решиться на полезные улучшения в работе.

Разъяснение конечной цели позволяет сотрудникам и командам повысить свой вклад в работу компании, не ожидая директив сверху — от менеджеров, которые обладают более широким взглядом на взаимосвязь видов деятельности структуры. Понимающие задачу подчиненные больше не нуждаются в тех, кто призван объединять их усилия: теперь они справляются самостоятельно. Представьте организацию, состоящую из мотивированного персонала и команд, которые взяли на себя ответственность за внедрение схемы открытого мышления и постоянно совершенствуют свои усилия, направляя их на достижение общего результата. Это доступно каждому.



Возможно, вы думаете: «Что поделать, если я работаю в организации, которая не строится вокруг главной цели, а мое положение в ней не позволяет ничего изменить?» Даже в этом случае ничто не мешает вам определить собственную роль в рамках идеи общего результата. Предлагаем в качестве образца схему работы открытого мышления (рис. 15).



**Рис. 15.** Как работает открытое мышление

У вас есть руководитель, которому вы подотчетны. Чего он добивается? Тот результат, которого хочет достичь ваш

менеджер, станет для вас общим результатом. Почему? Потому что достижение своей части результата менеджера потребует от вас совместной работы с другими — клиентами, коллегами и непосредственными подчиненными. Только так вы сможете оказать то воздействие, которое требуется вашему руководителю.

Вот несколько вопросов, которые можно задать себе при использовании схемы работы открытого мышления для переоценки своей роли.

- *О руководстве.* Хорошо ли я понимаю цели своего руководителя? Что могу узнать о них? Что убедит меня в том, что я несу ответственность за свой вклад в результаты руководителя? С кем я должен работать, чтобы действительно помочь своему начальнику добиться этих результатов?
- *О клиентах.* Кто мои клиенты, каковы их цели и как я могу помочь с их достижением? Как оценить успешность моей помощи?
- *О коллегах.* На кого из коллег влияют мои действия? Могу ли узнать, помогаю я им или мешаю в достижении их целей?
- *О непосредственных подчиненных.* Растут ли способности моих непосредственных подчиненных? Задал ли я четко общий для всей команды результат; понимают ли они, какой вклад вносят в этот результат? Осознают ли они, как их работа влияет на способность других вносить вклад в общий результат? Отвечают ли они за это воздействие на работу остальных? Как я могу им в этом помочь?

Каков бы ни был ваш ранг в организации, начните переосмысливать свою деятельность, чтобы поместить ее в контекст получения общего результата.

Если вы руководитель, обдумайте свою роль и вместе с командой или подразделением наметьте пути к достижению главной цели.

Если вы топ-менеджер, можете создать твердый фундамент для работы на основе открытого мышления во всей организации. Трудно построить жизнеспособную культуру на базе открытого мышления без направляющего общего результата, который требует единения всех сотрудников. Имея главную для всех цель, легче предпринять ряд конкретных шагов по успешному созданию культуры открытого мышления. Три из них будут рассмотрены в следующих главах.



## 13. Дайте сотрудникам ощутить полную ответственность

Многие лидеры, сами того не понимая, предполагают, что их основная задача — контроль. Они принимают платоновскую идею о «разделении труда», которая, согласно социологу Ханне Арендт, уже несколько тысяч лет оказывает влияние на правительственные и военные структуры<sup>1</sup>. По ее утверждению, накануне промышленной революции действия организаций, как и действия монархии и армии, делились на два этапа — планирование и исполнение. Соответственно, во многих организациях существует своеобразное классовое разделение: мозг и руки, знающие и делающие, планировщики и исполнители, управляющие и управляемые.

В организациях, подчеркивающих это разделение между ведущими и ведомыми, часто возникают проблемы с постоянными самооправданиями и обвинениями. Те, на ком лежит задача *исполнения*, всегда могут списать неудачные результаты на нереалистические, основанные на недостаточной информации планы. Те же, кто занят *планированием*, обычно винят в ошибках исполнителей. Лидеры постоянно призывают к большей ответственности, но сам принцип работы подавляющего числа организаций ведет к тому, что их призывы чаще всего не находят отклика.

Открытое мышление дает лидерам возможность сделать сотрудников полностью ответственными за свои действия. Это значит, что они наделяются правом как исполнять, так и планировать свои действия. Рассмотрим это на семейном примере.

Много лет Джон и Сильвия Харрис пытались добиться от своих детей выполнения домашних обязанностей. Каждую неделю все шло по одному и тому же сценарию. Дети уваливали от навязанных дел, и родителям оставалось лишь выбирать — неохотно делать все самим или жить в грязном доме. Порой они срывались на детей, чаще молча качали головами. В любом случае эффекта не было никакого.

Но однажды они поняли, что подход к домашним обязанностям в их семье основан на разделении ведущих и ведомых. Конечно, когда дети совсем маленькие, думать и планировать приходится в основном родителям. Но Джон и Сильвия осознали, что почти не изменили этого подхода, хотя дети уже выросли. Они вдвоем продолжали решать, что нужно сделать, а затем сообщали детям, какую роль отводят им в общем семейном плане. Родители были мыслителями, а дети — исполнителями.

Поняв это, пара решила сменить подход. Они подумали: «А если вовлечь в планирование и детей?» Сильвия опасалась, что дети не смогут понять важность некоторых задач, которые, по ее мнению, были жизненно необходимыми. Однако они с Джоном, надеясь на лучшее, собрали семейный совет, на котором предложили сообща решить, как должна выполняться работа по дому: определить суть обязанностей; тех, кто должен их выполнять; когда их следует выполнять, а когда нет и так далее.

В разгар обсуждения дети решили расширить тему: «А как насчет семейных развлечений? Вы только и говорите: сделай это, сделай то. Нельзя ли обсудить и то, как нам вместе развлекаться?»

И они говорили, планировали, расходились во мнениях, шли на компромиссы. Члены семьи больше узнали о потребностях друг друга — отца, матери, всех детей, и это помогло им принимать гораздо более информированные решения относительно необходимых дел.

Они запланировали и работу, и отдых. Они даже спрогнозировали, какими последствиями чревато невыполнение соответствующих решений. И в план по настоянию детей вошло то, что не все необходимо планировать. В процессе обсуждения «исполнители» стали «планировщиками», а «планировщики» — «исполнителями». Эти перемены стимулировали более эффективное выполнение домашних обязанностей и улучшили взаимоотношения в семье.

То, что было верно для семейства Харрис, верно и для организаций в целом. Отличительная черта компаний, работающих на основе открытого мышления, состоит в том, что их сотрудники могут принимать полноценное участие и в планировании, а не только в исполнении работы. Под словом *полноценное* мы подразумеваем все их способности — в том числе добрую волю и желание. Люди, живущие в рамках открытого мышления, *полностью задействуют себя*.

Может быть, вы сейчас подумали: «Если это сработало в семействе Харрис, я рад за них. Но в моей семье — или в моей компании — такое невозможно. Если предоставить детям право голоса, ничего хорошего из этого для меня не выйдет. Да и подчиненные редко включают мозги, даже когда *делают*

работу — не то что *планируют* ее». Может быть, вы пытались заинтересовать этим подходом других, но ничего не получилось.

Именно с такой ситуацией столкнулся Дэн Фанк, возглавив только что приобретенный его компанией медицинский центр, который испытывал серьезные трудности. Его сотрудники привыкли выполнять указания прежнего руководства и, казалось, не обращали внимания на Дэна, который сразу же предложил освободиться от рутинных, бездумных методов работы. Поэтому он назначил встречу с командой менеджеров, чтобы провести перезагрузку.

— Что ж, — начал Дэн, — давайте думать вместе. Представьте, что мы не ограничены ничем, в том числе бюджетом. Что вы всегда хотели сделать для наших пациентов? Какие особые услуги хотели бы предоставлять? Какие совершенствования предложили бы внести? Никаких границ нет. Не сдерживайте себя. Кидайте на стол любые идеи.

К удивлению Дэна, никто ничего не сказал. Он обвел взглядом участников встречи, надеясь хоть на какую-то реакцию.

Ничего.

Дэн был поражен: «Неужели ни у кого нет никаких идей?» Но потом ему пришло в голову, что контролирующий, направленный вовнутрь стиль работы прежнего руководства привел к тому, что каждый сотрудник стал думать в первую очередь о себе. А поскольку им редко давали возможность удовлетворять существующие потребности, они просто перестали их замечать. Им не удавалось генерировать идеи, и в итоге они перестали задумываться о клинике и ее пациентах. Возможность видеть нужды других и реагировать на них была той самой мышцей, которая без нагрузки атрофировалась и погибла.



И Дэн попробовал другой подход. Он стал выстраивать отношения по-новому, работая бок о бок с сотрудниками всех уровней и опрашивая их на предмет улучшения прямо в процессе работы. Он неумолимо изыскивал возможности, чтобы его подчиненные стали сами видеть различные шансы. Во время работы интересовался: «Что можно улучшить? Каковы потребности ваших пациентов? Как их удовлетворить?»

При этом Дэн вынужден был активно противодействовать искушению навязать собственные идеи: «Я понял: когда идея приходит снизу, важно поддержать и реализовать ее, лишь бы только она не отбрасывала назад и не наносила вреда. Организации более полезно, если сотрудникам разрешается воплощать собственные идеи и искать пути их совершенствования, чем когда я просто заставляю их исполнять мой план. Я часто обнаруживал, что идеи других оказывались намного лучше моих и что собственные идеи люди претворяют в жизнь гораздо энергичнее, чем спущенные сверху».

Радость, которую испытывали члены команды, убедившись, какое воздействие они могут оказывать на коллег и пациентов, оказалась заразительной. Вскоре уже сотрудники всех уровней стали искать способы повышения эффективности своей работы, чтобы стать более полезными и оказывать большее положительное влияние.

Однако некоторые были настолько глухи к потребностям окружающих, что, казалось, так и не смогут перестроиться и начать действовать полезно и продуктивно. Дэн вспоминает, как с самого начала решил, что менеджера по приему пациентов нужно уволить, потому что она просто не соответствует его требованиям. Каково же было его удивление, когда однажды

она нерешительно подошла к нему и призналась, что давно хочет расширить круг своих обязанностей, но ей никогда не предоставляли такой возможности. Вдобавок к координированию приема клиентов женщина попросила разрешить ей отправиться в небольшую больницу рядом с домом, чтобы установить там контакты. Поскольку это заведение никогда не посылало пациентов в медцентр, терять было нечего. Дэн решил, что это как раз и будет для нее шансом проявить себя.

«Через месяц, — вспоминает Дэн, — я просто потерял дар речи от количества пациентов, посетивших наш центр в результате деятельности менеджера». Рассказывая об этом, Дэн с трудом скрывает свои эмоции: «Она увидела в себе потенциал, который я видеть отказывался. Благодаря этому опыту ее жизнь кардинально переменилась. Но и моя жизнь стала иной. Я понял, что больше никогда не буду делать выводов о способностях других, пока они не получают возможность проявить себя должным образом. Теперь мне даже больно думать о том, со сколькими я обошелся не так, как они заслуживали: эти люди могли оказаться отличными сотрудниками, но не получили шанса».

Дэн заключает: «Я понял: когда пытаюсь навязать другим свои идеи и тем самым не даю им думать самостоятельно, вреда от этого оказывается больше, чем пользы. Работа лидера заключается не в том, чтобы единолично находить решение всех проблем. Когда к вам приходят с вопросом, нужно уметь сказать: да, похоже, это какой-то тупик. Жду ваши лучшие идеи по поводу того, как из него выбраться. В конечном счете моя эффективность как лидера измеряется не в том, чего могу добиться я сам, а в том, чего могут достичь те, кем я руковожу».

Роб Андерсон, CEO крупной компании Superior Water and Air, занимающейся отоплением и смягчением воды, собрал команду руководителей и предложил перейти на подход, подразумевающий полноценное участие в делах компании на основе открытого мышления. На встрече была переосмыслена работа с представителями по работе с клиентами.

— Что приходит в голову, если думать о потребностях, целях и проблемах наших представителей? — спросил Роб.

— Для начала, — ответил один из менеджеров, — хорошо бы запомнить, как их зовут.

Остальные участники встречи закивали и сразу стали пытаться перечислить как можно больше представителей по работе с клиентами.

— И хорошо бы узнать, каково это — выполнять подобную работу, — заметил другой. — Возможно, стоит примерить ее на себя — попытаться позаниматься их деятельностью и выяснить, насколько она сложна.

— Я однажды пробовал, — сказал третий. — И никак не мог завершить. Я бы никогда не осилил такой объем!

— Однако же они зарабатывают гораздо меньше нашего, — вставил еще один менеджер. Эта реплика заставила всех задуматься.

— Так *каково* это — быть представителем по работе с клиентами? — спросил Роб. Группа обсудила реалии функций представителя — от непростого рабочего места до сложностей обработки жалоб клиентов и требований, поступающих от разных подразделений компании.

— Знаете, — сказал один из менеджеров, — это наша вина. Мы просто указывали им, что делать и каких результатов

от них ожидаем. Неудивительно, что в итоге сложилась просто каторжная работа.

Тут другой участник совещания подверг сомнению его общую идею:

— И как же теперь быть? Просто оставить их в покое — пусть делают что хотят? *Нужно*, чтобы они достигали целей, поставленных перед ними. От этого зависят общие результаты.

Убедительное возражение. Но в основе его лежит то соображение, что на остальных нельзя положиться и они ничего не достигнут, если не приказать и не объяснить, как именно следует выполнять порученное. Это то самое разграничение мыслителей и исполнителей, от которого пришлось оказаться семье Харрис, чтобы улучшить свои взаимоотношения. Именно оно чуть не разрушило потенциал менеджера по приему пациентов в медцентре Дэна Фанка.

Необходимо вовлекать сотрудников в процесс определения целей, которых они должны достигнуть ради общего результата. Думать способны все, так что любой член организации обязан участвовать в работе, и не только на этапе внедрения, но и при осмыслении и планировании функций. Благодаря открытому мышлению Роб и его коллеги изменили подход представителей по работе с клиентами. И теперь важно было противостоять искушению продумать их роль за них. Чтобы доказать свою эффективность, руководству предстояло вовлечь в этот процесс самих исполнителей и убедить принять на себя ответственность за трансформацию собственной роли (в рамках схемы открытого мышления из главы 8, которая воспроизводится на рис. 16).

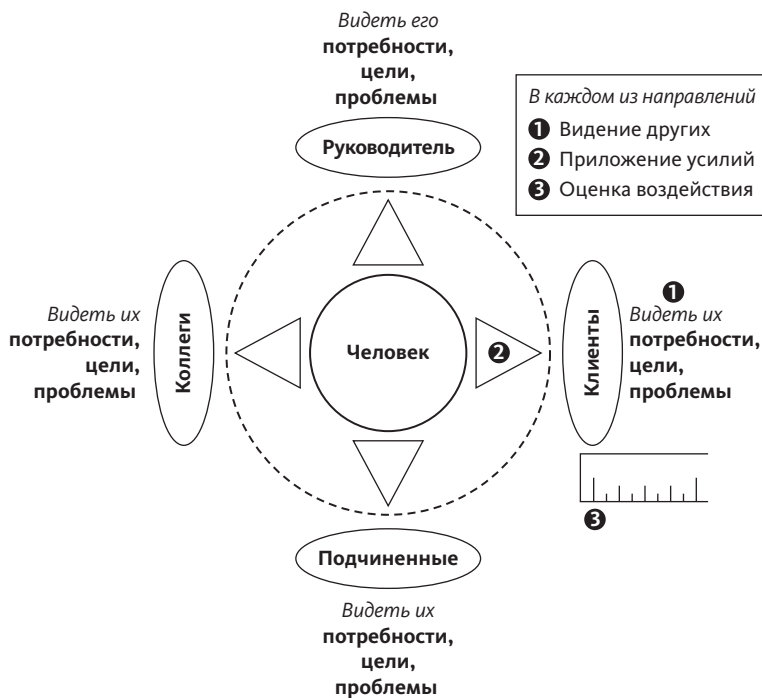
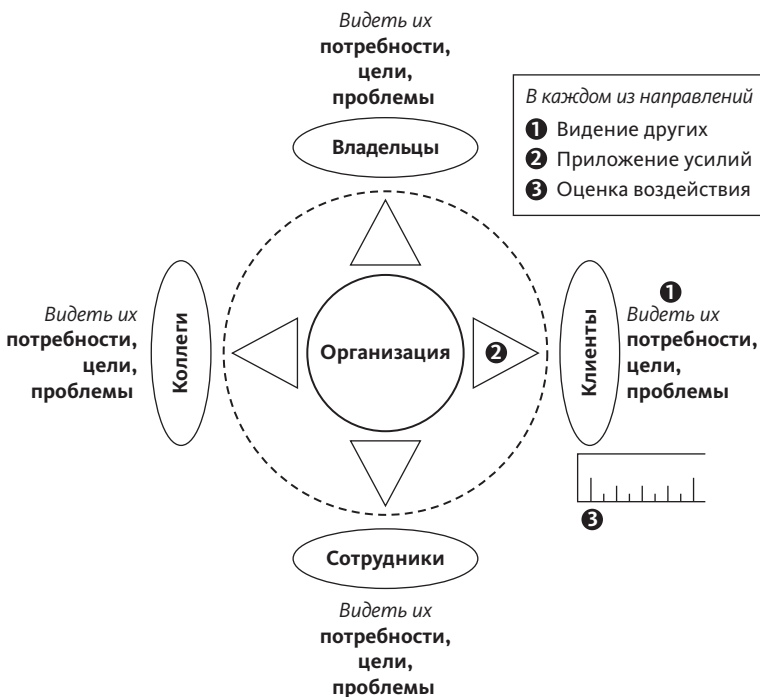


Рис. 16. Схема открытого мышления для человека

Применив схему открытого мышления, представители по работе с клиентами должны узнать о целях тех, на кого воздействуют, включая команду менеджеров. После этого они смогут применить свою творческую энергию и проявить инициативу, определив, какие усилия стоит приложить, чтобы стать более полезными. Затем они оценят влияние предпринятых шагов на каждое из направлений и на всю организацию в целом.

Основанный на открытом мышлении подход можно с неизменным успехом применять к сотрудникам любой ступени

иерархии организации. Дело в том, что работа открытого мышления на уровне личности полностью отражает воздействие на уровне команды или всей компании. Рис. 17 демонстрирует ту же структуру в масштабах организации для всех четырех направлений.



**Рис. 17.** Схема открытого мышления для организации

Сравните рис. 16 и 17. И у отдельных сотрудников, и у компании в целом в наличии клиенты. В обоих случаях есть руководство — менеджер у сотрудника и совет директоров /

акционеров / что-то еще у компании. И там и там присутствуют коллеги или партнеры (на организационном уровне к числу партнеров могут относиться и поставщики). И у каждого менеджера есть подчиненные, а компания несет ответственность за всех сотрудников в целом.

Поскольку основанный на открытом мышлении подход идентичен и на индивидуальном, и на командном, и на организационном уровнях, топ-менеджеры могут переосмыслить работу всей структуры точно так же, как сотрудники продумывают и корректируют выполнение собственных функций.

Чтобы явным образом поддержать такое масштабное регулирование, стоит предложить каждому сотруднику, команде или отделу, а также организации в целом создать собственные схемы работы открытого мышления. Представьте компанию, которая состоит из людей и команд, четко представляющих свои роли. Вообразите, что они готовы трудиться, помогая и тем, по отношению к кому чувствуют обязательства. Подумайте, что все структурные подразделения обладают пониманием и необходимыми инструментами для работы в соответствии с открытым мышлением. А сама компания — от миссии и стратегии до структуры и систем — переосмыслена таким образом, что все в ней мобилизовано для достижения максимального эффекта.

Представьте также, что вы можете заглянуть за пределы структуры, заметить, где именно усилия людей и команд направлены вовнутрь, и тем самым понять, чему уделить

особое внимание и дополнительное время. И подумайте, что можете помочь всем членам компании стать ответственными и дисциплинированными на каждом направлении и прикладывать постоянные усилия, чтобы стать более полезными сотрудниками. Если довести открытое мышление до такого уровня, как это отразится на производительности всей организации?



## 14. Сведите различия к минимуму

Один из способов выражения разграничения между ведущими и ведомыми, о котором шла речь в предыдущей главе, — так называемые *ловушки различий*. Это внешние проявления статуса, которым могут наслаждаться лишь привилегированные особы. При закрытом мышлении мы не видим проблем в подобных размежеваниях — высокий статус кажется честно заработанным. Напротив, руководствуясь открытым мышлением, понимаем, что мнения и желания окружающих важны не менее наших. В этом случае мы проявляем скромность, которую Марк Бэллиф и Пол Хаббард, герои главы 1, на основе своего опыта сочли наиболее важной для лидерства. Мы понимаем, что любое действие или правило, дающее понять другим, что они не имеют особого значения по сравнению с нами, в итоге препятствует созданию открытой организации.

Приехав в Лондон для встречи с клиентом, два консультанта из Института Арбингера зашли в лифт офиса компании-заказчика и нажали кнопку последнего этажа. Другой пассажир произнес:

— О, верхний этаж.

Его несколько неприязненный тон выдавал недосказанное: «То есть вы типа большие шишки, да?» Уже эта реплика

наводила на мысль о том, что одной из проблем компании могло быть решение руководства отгородиться от других сотрудников.

Порой расположение офисов руководства рядом друг с другом и отдельно от основной части сотрудников оправдано деловыми соображениями. Но даже в таких случаях остается вопрос: зачем забирать себе лучший этаж? Почему не на каком-то среднем этаже? Или вообще не на первом? Лидеры, которые не попадают в ловушку привилегий и стремятся сократить расстояние между собой и персоналом компании (если соображения бизнеса не диктуют иное), создают ситуацию, в которой успешный переход к открытому мышлению гораздо более вероятен.

Это верно для любой среды. Например, мать, практикующая один набор правил для себя, а другой для детей, вряд ли повлияет на успешное изменение их типа мышления. Почему? Просто чем больше послаблений для родителя, тем сильнее это свидетельствует о том, что мать считает себя важнее своих чад, а это вызывает сопротивление и даже неприязнь к ней и ее правилам. У взрослых будет меньше проблем с юным поколением, если они станут жить по одним правилам.

Конечно, между детьми и родителями есть различия — например, в степени ответственности, так что какие-то моменты все равно будут проявляться. То же самое можно сказать и о рабочих ролях. У СЕО не тот набор обязанностей, что у только что нанятого выпускника колледжа, поэтому никто не ожидает, что для них будут созданы одинаковые условия труда. Однако СЕО и другие лидеры, которые идут

на сокращение привилегий по сравнению с рядовыми сотрудниками, добиваются гораздо большего уровня преданности, чем те, кто свои преференции отстаивает с боем.

Это стало одной из основных причин, по которым Алан Малалли, герой главы 8, сумел запустить настолько положительные изменения сначала в Boeing, а затем и в Ford. Малалли пользовался любовью сотрудников всех уровней, поскольку избежал всех ловушек лидерства. Он не строил из себя большую шишку. Например, вместо того чтобы обедать в роскошной столовой для руководства Ford, он ходил в общее кафе, брал, как все, пластиковый поднос и стоял в общей очереди. Рабочего на конвейере выслушивал с тем же интересом, что и своего заместителя, и готов был учиться у любого специалиста. Он не чувствовал потребности отгораживаться от товарищей по компании только из-за того, что по штатному расписанию был ее главой.

Проверенное наблюдение: организация готова внедрять изменения в типе мышления на следующем уровне только тогда, когда на текущем уровне все признают реальность изменений. Лидеры демонстрируют состоятельность этих перемен, отказываясь от присущих им ранее привилегий. Чтобы запустить этот полезный процесс, руководителям стоит задаться такими вопросами: «Нужны ли нам лучшие парковочные места? Лучшие кабинеты? Отделяем ли мы себя от других, обедая в отдельных кафе или работая в самых удобных частях здания? Можно ли бонусы, доступные немногим, сделать общим достоянием? Можно ли избежать ловушек, связанных с восприятием себя как “большой шишки”? Если мы щедро

платим себе, распространяется ли такое отношение и на остальных сотрудников?» И так далее.

Как мы выяснили в главах 8 и 9, методология перехода от одного типа мышления к другому состоит в последовательном применении схемы открытого типа мышления. Эта схема поможет поставить под сомнение традиционные методы работы вашей организации. Сначала руководствуйтесь вопросами, которые побуждают тщательно обдумать опыт других сотрудников: каково здесь работать? Чувствуют ли сотрудники, что их ценят? Что их понимают? Насколько они ощущают одобрение руководства? Какие различия на рабочем месте могут их беспокоить? Какие различия дают им повод чувствовать себя менее важными?

Затем задайтесь вопросами, которые способны породить идеи улучшений: как дать сотрудникам понять, что мы ценим их? Как лучше понять их точку зрения и заботы? Какие ловушки лидерства существуют в нашей организации? Какие из них оправданны с точки зрения бизнеса, а какие нет? Что можно сделать для устранения разграничения между руководством и остальным персоналом?

И наконец, подумайте, как измерить воздействие этих изменений и постоянно бороться с перманентно возникающими различиями: как создать более тесную связь с коллективом? Как обеспечить сбор сведений и предложений от сотрудников всех уровней и принять их во внимание? Как постоянно проверять себя, чтобы убедиться: мы не создаем между нами как руководителями и остальным персоналом ненужных барьеров?

Несколько лет назад Скотт О'Нил, в то время руководитель спортивного подразделения арены «Мэдисон-сквер-гарден» в Нью-Йорке, пригласил нас поработать с его менеджерами. Наш представитель встретился со Скоттом и его командой. Через пару часов с начала беседы перед командой встал вопрос о различиях, что впоследствии привело к очень важным открытиям: есть ли в организации сотрудники или группы, которые могут чувствовать себя объектами?

Составили список кандидатов, и участники встречи внезапно поняли, что среди людей, которые могут чувствовать себя лишь объектами, оказались те, что в основном и контактируют с клиентами, — билетеры и капельдинеры\*. Команда решила, что именно эти группы могут ощущать, что их игнорируют, недостаточно ценят и принимают их работу как должное. И это вдруг обеспокоило менеджеров. Если те сотрудники организации, которые работают с клиентами, считают, что с ними обращаются как с вещами, как они сами будут обращаться с посетителями? Лидеры задумались, как сгладить различия между этими служащими и остальными членами организации.

Руководство «Мэдисон-сквер-гарден» начало изучать имена и подробности биографий сотрудников, нанимавшихся только на день матча. Они посчитали, что эти люди столь же ценны для организации, что и держатели сезонных абонементов, и спонсоры, и действия руководства и штатных служащих в силах дать им это понять. Лидеры решили: никто не должен считать, будто обязанности персонала, приглашенного на неполный рабочий

---

\* Капельдинер — работник, указывающий зрителям места, следящий за порядком в зале и т. п.

день, ниже его достоинства. «Если видишь на полу бумажку, подними ее» — это стало настоящей мантрой для руководства и постоянных сотрудников «Мэдисон-сквер-гарден». И это было только одно из направлений сокращения различий. В результате множества подобных инициатив организация смогла выработать общую ментальность единства всего персонала.

Та же проблема обнаружилась в организации, управляющей несколькими больницами. Сотрудники приемных покоев, которые встречают пациентов и формируют у них первое впечатление о заведении, и служащие регистратуры, которые записывают пациентов, берут на себя заботу о многих вопросах, наиболее часто ощущают отношение к себе как к вещи. Характерно, что эта категория специалистов в медицинской индустрии именуется *вспомогательным* персоналом. Просто вслушайтесь в это слово и поймите, что оно означает: *вспомогательным*.

Когда врачи, сестры и технические служащие поняли, как этот вспомогательный персонал должен воспринимать свою роль на основании самого названия, они пришли к тому же выводу, что и герои предыдущего примера: пациенты клиник должны чувствовать к себе точно такое же отношение, что и представители вспомогательного персонала. Как и лидеры «Мэдисон-сквер-гарден», руководители медицинской организации задумались об устранении различий на рабочем месте.

Ричард Шеридан и его коллеги из великолепной компании по дизайну программного обеспечения Menlo Innovations отлично справляются со многими вещами, в том числе и с устранением различий. Все сотрудники Menlo, включая самого Рича, работают в общем пространстве. Все офисные столы одинаковые. Компания проводит встречи в том же самом

пространстве, и каждый может послушать, чему-то научиться, принять участие.

«Кто-то интересуется, — говорит Рич, — где же в этом огромном и однообразном пространстве сидит СЕО. В большинстве компаний статус высшего руководства подтверждается просторными кабинетами. Но у нашего босса не угловой кабинет, а стол где-то посередине общего пространства со стареньким белым макбуком — едва ли не самым медленным компьютером во всей компании. Здесь-то и сидит СЕО, то есть я. — Он добавляет: — Я сижу в центре зала, потому что так решила команда. Иногда, тоже по решению команды, я пересаживаюсь ближе к очагу событий, чтобы услышать больше деталей особенно сложного проекта. В этом случае мой стол перетаскивают прямо к столам тех, кто занят в этом проекте. Каждые несколько месяцев приходится привыкать к новому расположению рабочего места»<sup>1</sup>.

Рич и его команда полностью устранили различия между сотрудниками компании. Чтобы посетить Menlo, нужно припарковаться в гараже между Вашингтон-стрит и Либерти-стрит в Энн-Арборе и на лифте спуститься на первый этаж. Именно там, в зале без окон, который раньше служил фудкортом и торговым центром на первом этаже семиэтажной парковки, и находится эта невероятно успешная компания, в которой отказались от идеи «больших шишек».

Когда лидеры понимают, что не надо воспринимать себя слишком серьезно, и начинают устранять различия между собой и другими, это позволяет произвести масштабные изменения в типе мышления.





## 15. *Сделайте системы открытыми*

Важный аспект успешного проведения изменения типа мышления — готовность переосмыслить цели, системы, методы и процессы организации. Системы и процессы, предназначенные для управления объектами, а не для наделения людей полномочиями, могут привести к самым серьезным негативным последствиям. Переосмысление их в русле открытого мышления способно принести большую выгоду.

Вспомните пример семейства Харрис из главы 13. Фундаментальные перемены в планировании привели к существенному улучшению и выполнения домашних обязанностей, и отношений внутри семьи. Это не решило всех проблем даже с работой по дому, но заложило основы для совсем другого подхода к оценке успехов и неудач. Новый подход превратил планирование заданий в процесс открытого типа, что вдохновило и поддержало семью в установлении открытого мышления.

Рис. 18 и 19 представляют две организации с одинаковыми общими категориями систем и процессов, характерных для любой компании, — это методы отчетности, процессы продаж, системы оценки производительности и так далее.

Системы и процессы в организации, изображенной на рис. 18, представлены в виде развернутых внутрь треугольников,

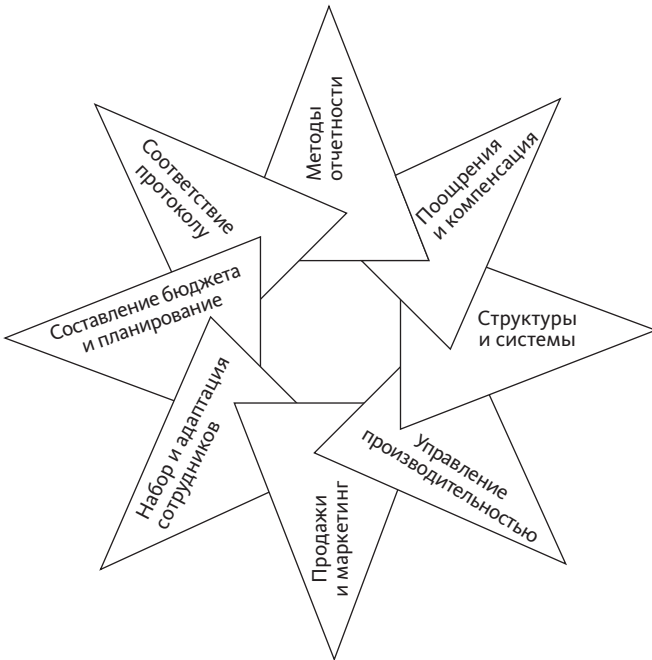
поскольку они разработаны и внедрены людьми, расцениваемыми сотрудниками как объекты. Как и следовало ожидать, системы и процессы закрытого типа способствуют развитию закрытого мышления во всей организации.



**Рис. 18.** Системы и процессы закрытого типа

Системы и процессы в организации, изображенной на рис. 19, напротив, разработаны и воплощены теми, кто считает сотрудников организации *людьми*. Как мы рассказывали в двух предыдущих главах, если вы видите в сотрудниках людей — значит, понимаете, что у них есть собственный ум. Они могут планировать и осмысленно реализовывать планы. Они способны на инновации. У них есть возможность и желание помогать друг другу и нести ответственность перед окружающими. Они

хотят чего-то добиться, сделать нечто интересное. Поэтому системы и процессы в организации с открытым мышлением представлены в виде треугольников, направленных наружу. Поскольку они призваны помогать людям, то способствуют возникновению, развитию и устойчивому поддержанию культуры открытого типа во всей организации.



**Рис. 19.** Системы и процессы открытого типа

Если компания предлагает сотрудникам действовать в рамках открытого мышления, но продолжает внедрять системы и процессы, созданные для «управления объектами», то они,

в конечном счете, возобладают, а организация — вместе с клиентами, сотрудниками и владельцами компании — проиграет.

Рассмотрим, например, последствия внедрения принудительного ранжирования или системы оценки по колоколообразной кривой\*, когда сотрудники сравниваются друг с другом, что определяет их будущее. Новый менеджер международной распределенной команды обеспечения информационной безопасности, части огромной компьютерной корпорации, заметил серьезный прогресс, связанный с развитием у персонала открытого мышления, несмотря на географическое расстояние и практически полное отсутствие личного общения. Члены команды стали прилагать дополнительные усилия, чтобы привлечь во внимание потребности своих коллег, которым нужно было максимально эффективно обслуживать внутренних клиентов по всему миру.

Однако в конце года этот менеджер стал замечать, что сотрудники постепенно возвращались к прежнему поведению, основанному на закрытом мышлении. Они перестали делиться информацией, взаимодействовать и принялись проталкивать собственные задачи, не обращая внимания, какие проблемы тем самым создают для коллег.

Шокированный руководитель начал обзванивать сотрудников от Японии до Йоханнесбурга, спрашивая, почему

---

\* Колоколообразная кривая, или кривая распределения Гаусса, — шкала оценки; оценка каждого отдельного сотрудника зависит от оценок его коллег. Тон задают самые сильные представители компании, и работа остальных оценивается на фоне знаний этой верхушки. Такая система поощряет соперничество и борьбу за оценки. Она вызывает много споров и нареканий и в настоящее время практически не используется.

происходит такой откат к прежнему стилю работы. Одни защищались, возлагая ответственность на коллег. Другие уходили от ответа, заявляя, что вообще ничего не поменялось. Наконец один из членов команды сказал-таки правду. «Вы разве не понимаете? — спросил он. — Сейчас конец года, пора оценивать работу персонала. Все мы в курсе, как это происходит. Вам нужно составить график, и очень немногие из нас попадут в пятнадцать процентов лучших и получают бонус. А нижние десять процентов будут уволены. И как мы, по-вашему, должны себя вести, зная об этом?»

Искушению вернуться к закрытому мышлению, которое вызывается подобной системой, почти невозможно противостоять, но некоторые компании, где люди рассматриваются как объекты, практически не видят жизнеспособных альтернатив. Колоколообразная кривая ведет к появлению рейтинга производительности, основанного на успешности сотрудников *относительно друг друга*. Она не оценивает реальную производительность и результаты каждого. Максимально детальный анализ эффективности, основанный на настоящих результатах и оценке воздействия, может выявить необходимость увольнения более десяти процентов персонала или, напротив, сохранения абсолютно всех. Однако для этого требуется, чтобы организацией перестали управлять исключительно с помощью распоряжений, а доверили бы лидерам и менеджерам действительно вести людей за собой и развивать их.

Мы понимаем, почему организации, особенно очень крупные, иногда считают, что у них нет иного варианта, кроме системы принудительного ранжирования. Когда менеджеров

просят оценить сотрудников, те часто считают себя обязанными дать более благоприятные оценки. Одни поступают так, потому что, в соответствии с закрытым мышлением, им необходимо нравиться подчиненным. Другие не всегда серьезно воспринимают обязанности руководителя и поэтому не понимают, что сотрудники должны расти. Каковы бы ни были причины завышения оценок, компании в результате прибегают к системе принудительного ранжирования, вынуждая менеджеров расставлять сотрудников в порядке убывания производительности. Это, как мы уже видели, дается дорогой ценой с организационной точки зрения, но вполне понятно, почему такая методика все же применяется.

Если вы работаете в организации, где работает система принудительного ранжирования и никто не собирается ее отменять, значит ли это, что вы ограничены ею? Давайте подумаем, как продолжать руководствоваться открытым мышлением даже внутри этой системы и помогать делать то же самое своим сотрудникам. Вы можете собрать команду и рассказать о структуре работы и схеме открытого мышления. Тем самым вы, возможно, побудите подчиненных отвечать за свое влияние на все направления работы и дадите понять, что их годовая оценка эффективности будет непосредственно связана с осознанием этого. После уже можно проводить регулярные встречи, чтобы наблюдать за прогрессом специалистов. Таким образом вы поможете им улучшить качество работы и повысить уровень ответственности.

Конечно, усилий, приложенных вами и вашими сотрудниками, будет недостаточно, чтобы спасти всю систему от пагубного воздействия принудительного ранжирования. Однако вы

поможете подчиненным продуктивно расти даже внутри такой структуры. Ни одна система не сможет помешать, если только вы сами не расслабитесь.

При этом, однако, стоит сказать, что, если организация декларирует открытое мышление, но на деле вознаграждает за закрытость, такие пагубные стимулы могут возобладать. Едва ли не самое частое структурное препятствие на пути к открытому мышлению — система показателей, нацеленная на поведение в соответствии с закрытым.

Для примера рассмотрим историю Тома Брэкинса, которого друзья любя называют Брэком. Брэк — лучший специалист по продажам в одной из самых могущественных корпораций мира, которую мы назовем здесь Landa Corporation. Компания поручила ему спасти один из самых важных бизнес-контрактов. Когда Брэк занялся этим, Landa была на шестнадцатом (и последнем) месте в списке предпочтительных поставщиков клиента. Информатор из компании-клиента сообщил, что в следующий раз Landa вообще покинет этот список. Таким образом, компания Брэка оказалась под угрозой потери более чем 50-миллионного контракта.

Брэк подобрал себе в помощь команду, и они бросились на работу с клиентом. Через полтора года Landa вышла на первое место в том же списке — невероятный, неслыханный скачок. Компания вырвалась на лидерские позиции за довольно короткий срок, потому что клиент осознал: Брэк и его команда оказывают реальную помощь.

Вскоре после этого представительница клиента, которую мы назовем Джулией, отправила Брэку и его супруге памятный подарок и поздравления с рождением ребенка. Она сопровождала

это теплым голосовым сообщением, в котором упомянула грядущее возобновление контракта своей компании с Landa. Джулия подчеркнула, что они с Брэком сохранят силы подчиненных перед праздниками, если встретятся один на один и закроют сделку к началу декабря. Кроме того, она сообщила, что располагает бюджетом и сложностей, по ее мнению, не ожидается.

Эта новость показалась Брэку отличной по ряду причин. Во-первых, слова Джулии подкрепляли ее веру в работу его команды и Landa в целом. Во-вторых, учитывая масштабы сделки, Брэк с коллегами могли добиться хороших финансовых результатов, что было важно для всей компании. И, в-третьих, своевременное закрытие сделки оказывалось значимым именно с точки зрения Landa, поскольку тем самым команда выполняла требования системы внутренней оценки, тяжким бременем лежавшие на отделах продаж компании.

Что же это за показатель, который порождал такой страх у «продавцов» Landa? Весомая часть выручки компании поступала от существующих клиентских контрактов с фиксированными датами переподписания. Кто-то из финансового отдела проанализировал сделки и выяснил, что перезаключения договоров после фиксированных дат нередко оборачивались серьезным снижением итоговых сумм. Лидеры компании решили заставить отделы продаж завершать работу по ним до означенных дат, для чего и был установлен этот показатель. Чтобы достичь его, необходимо было закрывать сделки до даты переподписания на пять и более процентов выше



суммы предшествующего контракта. Иначе весь отдел от мала до велика наказывался существенным снижением премии.

Теоретическое обоснование, таким образом, было понятно, а вот что случилось на самом деле: штрафы за несоответствие показателю оказались невероятно высокими. Специалисты по продажам вынуждены были идти на ненужные уступки, чтобы только вовремя закрыть сделки и выполнить это требование. Именно поэтому показатель, предупреждающий потерю времени после дат возобновления контрактов, на самом деле побуждал жертвовать слишком многим во имя сроков. Как и большинство внутренних ограничителей, эмпирически осмысленное требование вызвало крайне отрицательные и нежелательные последствия на практике.

В случае с Брэком датой возобновления контракта было 31 декабря. Они с Джулией подготовили новый договор на 66 миллионов долларов к началу декабря. Это означало почти 10-миллионную скидку по сравнению с обычной стоимостью услуг Landa. Но Брэк посчитал, что такая скидка не только помогает Джулии и ее компании, но и вполне оправдана с точки зрения бизнеса Landa. Он и его команда были рады, поскольку сделка закрывалась существенно раньше фиксированного срока, и они тем самым избегали давления, нараставшего с тиканьем часов.

Затем что-то пошло не так. Финансовый отдел компании Джулии проанализировал числа в сделке и решил, что Landa их обманывает. Сначала Джулия не поверила, поскольку это противоречило ее опыту общения с Брэком. Но аналитик

настаивал и в конце концов убедил Джулию, что Landa ведет себя нечестно. Менеджер почувствовала себя обманутой и поделилась этим на встрече, чтобы увидеть реакцию Брэка.

Брэк был уверен, что финансовый аналитик Джулии ошибся, поскольку собственные вычисления Landa показывали: компания Джулии получала от сделки именно такую выгоду, о которой было условлено. Однако теперь установленный на 31 декабря дедлайн стал источником переживаний для всего руководства Landa. Они забеспокоились прежде всего о себе, а не о клиенте. На Брэка начали оказывать серьезное давление, побуждая любой ценой закрыть сделку к 31 декабря.

Тот и сам был раздражен и в итоге сдался. Чтобы обеспечить соответствие показателю, он согласился сделать дополнительную скидку в 6 миллионов долларов, снизив сумму контракта до 60 миллионов.

Можно решить, что от этого выиграл клиент. Однако на самом деле скидка была сделана не во имя клиента, что прекрасно понимали сотрудники обеих компаний. Все шестеренки в Landa крутились для того, чтобы обеспечить соответствие внутренним показателям. Хотя предприятие Джулии в итоге действительно получило финансовые выгоды, сосредоточенность руководства Landa на себе превратила долговременные отношения между компаниями, основанные на открытом мышлении, в разовую сделку. Способность Landa в будущем помочь Джулии и ее команде ставилась под угрозу.

Затем ситуация еще ухудшилась. Внезапно куда-то пропала Джулия. Шли дни, контракт не подписывался, а Брэк никак не мог ее найти. Он даже без предупреждения прилетел в ее

город, но не смог с ней встретиться. В североамериканском отделении Landa среди руководства началась форменная паника. Если бы сделка, над которой работал Брэк, сорвалась, то план не выполнило бы все отделение компании по Северной Америке. От Брэка зависели карьеры многих его коллег.

В конце концов 28 декабря Джулия позвонила Брэку. Оказалось, что сделку такого масштаба должен одобрить лично CEO ее компании, а Джулия не могла или не хотела отправить контракт ему на подпись. Сейчас же CEO не было в стране, так что он не мог подписать контракт до первой или второй недели января.

— Так не пойдет, Джулия, — сказал Брэк. — Уступки, которые мы сделали, были рассчитаны на то, что ваша компания закроет сделку к тридцать первому числу. Январь не годится.

— Прости, — ответила Джулия, — но это все, что я могу сделать. Раньше января не получится.

Брэка накрыла волна разочарования — по большей части в себе. Он понимал, что слишком увлекся соответствием показателю, который совершенно не касался клиента, и это ухудшило их взаимоотношения.

Сделка на 60 миллионов была закрыта только через две недели, и это не соответствовало внутреннему показателю. В результате североамериканское отделение не выполнило план. Последствия оказались серьезными. Более того, несмотря на полученные огромные скидки, клиент отдельно потребовал замены Тома Брэкинса. После этого Landa немедленно стала снова терять позиции в списке предпочтений поставщиков.

Даже сегодня, слушая рассказ Брэка об этой истории, чувствуешь боль в его голосе.

— Все это можно было исправить, а может быть, и вовсе избежать проблемы, — убежден он, — если бы мы больше думали о клиенте и его показателях, а не о себе и наших чертовых внутренних рамках. Сосредоточенность на себе помешала нам и изнутри, и снаружи. Снаружи, потому что в результате разрушились взаимоотношения с клиентом, а изнутри — потому что около двадцати сотрудников Landa разуверились в организации из-за ситуации в ходе сделки. Ведь они наслушались лозунгов типа «Беспокойся о клиенте», а когда дело дошло как раз до этого, руководство компании, включая меня, убедительно показало, что беспокоится только о себе. Вскоре после этого довольно много сотрудников ушли из компании. Они больше не верили в нее.

Что же пошло не так? Показатель, придуманный руководством Landa для направления в нужное русло усилий отделов продаж, не имел никакой связи с потребностями клиентов. В результате менеджеры по продажам думали об этом показателе отдельно от партнеров — применительно только к себе. Озабоченность внутренними ограничениями без сосредоточения на потребностях клиента проложила прямую дорогу к закрытому мышлению.

Сравните этот пример с историей Норе Arising из главы 9. Там обнаружили, что оценка успеха в литрах чистой воды (внутренний показатель) еще ничего не говорила о том, насколько компания удовлетворяет потребности тех, кому пытается помочь. Более пристально заинтересовавшись клиентами,

сотрудники Норе Arising обнаружили, что чистая вода была нужна по большей части для того, чтобы дети могли ходить в школу. Обнаружив это, в компании стали измерять успешность усилий количеством дней, проведенных местными детьми в школе. Заметьте, насколько это отличается от требований Landa к своему отделу продаж. Если Landa измеряет производительность в выручке, полученной от клиентов, то Норе Arising в основном оценивает свое положительное воздействие на клиентов.

На какую из организаций вы бы хотели работать?

Клиентом какой из них вы бы хотели стать?

Руководителей компаний, функционирующих в соответствии с закрытым мышлением, нередко смущает то, что они видят в организациях, работающих по открытому типу. Они считают очень рискованным управлять теми, кого называют обычными объектами, пользуясь системами и процессами, которые предполагают наделение сотрудников полномочиями.

И это одна из причин, почему основанный на открытом мышлении подход представляет собой серьезное конкурентное преимущество. Те, кто не желает переходить на открытое мышление, не смогут успешно воспроизвести открытые системы, процессы и подходы. Организации же, успешно превратившие свои системы и процессы в открытые, получают плацдарм, чтобы добиться высокого уровня эффективности и успешно его поддерживать. Вспомните несколько примеров из предыдущих глав.

Основанное на открытом мышлении планирование, взятое на вооружение Луизой Франческони и ее командой

менеджеров (глава 3), позволило им существенно сократить процесс по сравнению с конкурентами. Открытое клиентское обслуживание и открытые структуры стимулирования сотрудников в CFS2 (глава 7) привели к самым высоким в индустрии доходам. Открытые методы отчетности в Ford (глава 8) дали компании возможность восстановиться после финансового кризиса, чем не могли похвастаться остальные. Тщательно продуманные попытки Tubular Steel помочь каждому сотруднику организации переосмыслить свои роли и обязанности в русле открытого мышления вылились в лидерство по производительности в индустрии (глава 10).

Подходы к найму и адаптации сотрудников, продажи и маркетинг, методы расчета бюджета, структуры стимулирования, системы оценки работы и управления, да и все остальные системы, структуры и процессы организации могут быть запланированы и реализованы в русле как закрытого, так и открытого мышления. Компании, всерьез намеренные работать в соответствии с последним, делают эти системы и процессы открытыми, чтобы стимулировать переход на прогрессивное мышление и действовать в соответствии с ним.

## 16. Дальнейший путь

Тренинг Института Арбингера для сотрудников крупной промышленной компании уже подходил к концу, и ведущий объяснил: если один человек выбирает для себя открытое мышление, это *не принуждает* остальных поступать так же — они все еще вольны самостоятельно решать, какой тип мышления предпочесть.

Одна из участниц взяла слово:

— Я часто особым образом реагирую на людей, если знаю, что я важна для них. Это происходит как-то само. Они *не ставят* меня так вести себя, но кажется, я просто не могу поступить по-другому. Их забота обо мне побуждает к ответной заботе.

Чуть ли не вся аудитория закивала.

— Мой опыт говорит о том же, — сказал другой участник. — Поразительно, насколько часто изменение типа мышления одного человека влияет на перемены в других.

Человек, сидевший в задних рядах, резко возразил, повысив голос:

— Совершенно не согласен. Я придерживаюсь открытого мышления почти всю жизнь, но кажется, это вообще никому не нужно! — При этом у него вздулись вены на шее, и некоторые

участники захихикали в кулак, чувствуя всю иронию подобного выступления.

Тут руку подняла женщина, тоже сидевшая в последних рядах. До этого времени она не открывала рта.

— Могу я вам кое-что рассказать? — спросила она.

— Да, конечно, — ответил ведущий тренинга.

И женщина начала:

— Много лет назад мой брат совершил ужасное преступление, из-за которого наша фамилия несколько месяцев не сходила с первых страниц газет. Следствие разрушило нашу репутацию и порвало семейные связи. Нет слов, чтобы описать позор и боль, которые мы чувствовали. Процесс опустошил нас. Один за другим мы уезжали из того места, чтобы вырваться из-под гнета стыда и попытаться построить новую жизнь. Годы шли, и мы иногда собирались вместе на несколько дней, чтобы почувствовать себя семьей, но новые взаимоотношения были построены частично на коллективном акте изгнания брата из семьи.

Через несколько десятков лет он наконец-то вышел из тюрьмы. Прошло достаточно времени, чтобы мы полностью стерли его из нашего сознания. И вот внезапно он вернулся. Вскоре после этого была запланирована встреча семьи, и он приехал на нее. Мы пытались говорить с ним, но боль и дискомфорт отзывались в каждом слове. Да и как иначе? Ведь это был человек, который, как мы все еще считали, разрушил нашу жизнь. — Переведа дух, она продолжила: — Приблизительно в обед первого дня брат куда-то делся. К вечеру мы заподозрили,



что он не вернется, и, честно говоря, почувствовали облегчение. Мы не хотели больше выдавливать из себя слова — теперь можно было просто отдыхать и наслаждаться обществом друг друга. Можно было вновь почувствовать себя той семьей, которую наконец-то удалось объединить.

Однако в тот же вечер я вдруг кое-что осознала. Я поняла, насколько близко мы стоим к тому, чтобы вновь потерять брата — и на этот раз, возможно, навсегда. И тут же мне стало ясно: нельзя позволить, чтобы это произошло. Это не значило, что у меня больше не было к нему злости или неприязни. Я была не более благодушной, чем другая родня. Просто понимала, что не могу дать ему вот так уйти — как будто он меня совершенно не интересуется. В тот момент я решила, что буду поддерживать эту связь — каждый месяц писать ему. Не бог весть что, но я хотя бы это способна сделать.

Прошло семь лет, и я писала ему каждый месяц. Но ни разу не получила ответа.

По залу пронесся вздох.

— Да, но это нормально, — добавила она. — Потому что я пишу не ради себя, а ради него.

Этот пример иллюстрирует важнейший урок для того, кто хочет поддерживать открытое мышление. Иногда это просто. Мы можем находиться среди людей, которые беспокоятся друг о друге, и совершенно естественно и легко отвечать им на это сохранением открытого мышления. Например, в наших командах могут работать энергичные профессионалы, всегда готовые помочь. Или нам повезло родиться в семье добрых

и великодушных людей. В таких случаях сохранять открытое мышление относительно легко. Почему? Да потому что мы чувствуем заботу и внимание окружающих с открытым мышлением и не ощущаем ни потребности, ни желания принимать защитную стойку. Почти без всяких усилий мы, в свою очередь, демонстрируем внимание. Как учила Бренда Юленд, которую мы цитировали в главе 9, в присутствии таких людей мы *раскрываемся*. Открытое мышление одного человека призывает к тому же и других.

К сожалению, те же принципы работают и в обратную сторону. Когда мы взаимодействуем с человеком закрытого мышления, может казаться, что он вообще не принимает во внимание наши взгляды и мнения, а мы расцениваем это как призыв к конфронтации или пытаемся уклониться. И если мы поддаемся такому искушению, то платим этому человеку ровно тем же, что он дает нам, и вовлекаемся в битву закрытых типов мышления, как в примере с отделами кредитования и продаж из главы 10. Такие сражения могут длиться минуту, день, иногда даже всю жизнь.

Хотя закрытое мышление одного человека *не заставляет* других реагировать тоже в рамках закрытого мышления, оно *приглашает* их так поступать. Проблема в том, как реагировать в соответствии с открытым мышлением, если те, с кем мы живем и работаем, всячески вызывают обратную реакцию.

Задолго до того, как Марк Бэллиф, о котором мы писали в главе 1, стал успешным руководителем, он был молодым, только что окончившим колледж сотрудником и испытывал проблемы во взаимоотношениях с начальницей. Выйдя

из колледжа, он чувствовал, что способен на многое для пользы дела, поэтому решил устроиться на работу в молодую компанию, поверив в ее миссию. Он считался одним из первых десяти сотрудников фирмы и был всецело настроен помочь организации реализовать свой потенциал, который полагал очевидным.

Однако мелькали дни и месяцы профессиональной карьеры Марка, а он все больше разочаровывался. По истечении двух лет ему казалось, что по сравнению с первым рабочим днем у него ни на грамм не прибавилось ответственности. Это значило только одно: начальница не считала, что он может что-либо предложить компании.

Марк чувствовал себя обойденным, недооцененным и разочарованным. Каждый день он подозревал, что над ним издеваются и запрещают проявлять свои таланты. Неудовлетворенность сменилась гневом. Будущее, которое представлял себе Марк, казалось теперь бесконечно далеким. Он потихоньку начал рассылать резюме.

Как раз когда он планировал свой уход, руководитель его начальницы — человек, которого Марк считал своим наставником, — предложил встретиться. Теперь, спустя столько месяцев, молодой человек наконец-то почувствовал себя отмщенным: «Он видит, как велик мой вклад, — подумал Марк. — Знает, как непросто работать с моим боссом, так что решил вмешаться и все исправить. Он утешит меня, скажет, что я тружусь хорошо, и поможет набросать схему моего карьерного продвижения». Молодой специалист шел на встречу с большими ожиданиями.

Однако когда он сел за стол, наставник произнес: «Марк, нам нужно от тебя большего».

Он был поражен. Эта оценка настолько отличалась от ожидаемой, что он просто онемел и лишь слушал. Наставник пытался объяснить, что тот не полностью отдает себя работе.

На встрече Марк пытался защищаться, но этот разговор заставил его переосмыслить некоторые свои действия. Вернувшись домой, он провел бессонную ночь.

Лежа в постели, Марк воспроизводил в памяти многие события за прошедшие два года. Сначала воспоминания снова будили в нем ярость. Но когда он возвращался к словам наставника, то начинал замечать истины относительно своей деятельности, мимо которых проходил раньше. Он понял, что постоянно игнорировал начальницу и открыто критиковал ее действия. Он признал, что с неохотой откликался на новые задачи, а только хандрил, жаловался и избегал работы.

К утру Марк даже поставил под сомнение внутренние убеждения относительно начальницы, которые испытывал до этого. Он подумал: «Если она действительно такой деспот, каким я ее считаю, то почему я трачу столько внутренней энергии, чтобы убедить себя в этом?» Тут ему пришло в голову, что сами эти убеждения влияли на то, как он взаимодействовал с руководительницей и как к ней относился. «А если то, в чем я себя уверял, неправда?» — думал теперь он. Этого оказалось достаточно, чтобы он вскочил с кровати.

Марк взял линованный блокнот и провел сверху вниз черту по центру страницы. В левой колонке перечислил случаи, когда не помог своей руководительнице — плохо отнесся

к ней и обречен на неудачу и разочарование. Список составил полстраницы. Справа записал ситуации, когда мог помочь. И этот перечень растянулся на несколько страниц. Каждый раз, переходя на новую страницу, он чувствовал, как с него спадают оковы. Глядя на идеи, которыми он теперь буквально фонтанировал, Марк понял, что человеком, который нес основную ответственность за его постоянные недоработки, был он сам. И это понимание освободило его. Разум открыл двери в мир новых возможностей.

Вернувшись на работу, Марк начал внедрять некоторые из записанных изменений. Постепенно он понял, что слова наставника были правдой: не только организации требовалось большего от Марка — он и сам оказался способен на многое. Он вовсе не был жертвой, которую старательно изображал. Трудно ли на самом деле взаимодействовать с его руководительницей? Да. Чувствовал ли Марк с тех пор, что с ним порой несправедливо обращаются? Опять-таки, да. Тем не менее теперь он понимал, что все эти проблемы раньше использовал для самооправдания недостаточности усилий. Некоторые вопросы были реальными, но ограничения, как выяснилось, он установил для себя сам. Ему никто не мешал работать больше и лучше.

Марк говорит, что тот случай изменил его карьеру. Он не был бы сейчас тем, кем стал, если бы наставник не позаботился о нем, не поверил бы в него и в компанию и не открыл бы ему глаза на его работу, предложив начать делать больше.

Повысив свой уровень ответственности, Марк прямо-таки расцвел. Он стал принимать на себя все больше обязанностей,

одновременно росли его способности и производительность. Через год ему представилась отличная возможность поработать с одним из клиентов фирмы — компанией в области здравоохранения. Этот опыт дал ему понимание индустрии, что впоследствии позволило основать собственную компанию, которая облегчила жизни миллионам людей.

Рассмотрим главный вопрос, вытекающий из примера Марка: «Что мне сделать, чтобы стать более полезным?»

Что мне сделать, чтобы стать более полезным на работе? Что мне сделать, чтобы стать более полезным дома? Что мне сделать, чтобы стать более полезным тем, кого я знаю, и тем, кого не знаю? Что мне сделать? И как мне увидеть себя и остальных, чтобы я смог все это сделать?

Свидетельством открытого мышления служит готовность человека честно ставить эти вопросы применительно к каждой стороне своей жизни и желание работать над ответами, невзирая на проблемы. Если вы вспомните случаи, о которых мы рассказывали в этой книге — от детских бутылочек Чипа и его группы захвата до спасения Ford Аланом Малалли и женщины, которая захотела общаться с братом после его выхода из тюрьмы, — то увидите, что все они и задавались этими вопросами, и искали на них ответы.

Так что сделаете *вы*, подумав о людях, с которыми взаимодействуете, и о людях, с которыми живете?

Поразмышляйте о том, что мы здесь обсуждали. Все, что вы делаете, можно совершать в рамках как закрытого, так и открытого мышления. Его выбор в большой степени определит ваши результаты.

- Начните с типа мышления. Примените схему открытого мышления — ВПО: видеть других, прилагать усилия и оценивать воздействие (главы 8, 9 и 11).
- Не ждите, что люди изменятся. Самый важный шаг — изменить свой тип мышления, не обращая внимания на то, сделают ли то же самое другие (глава 10).
- Мобилизуйте себя и свою команду или организацию вокруг общей цели (глава 12).
- Дайте людям (начиная с себя) ощутить полную ответственность. Отвечайте за свою работу — свои планы, их реализацию и воздействие — и давайте возможность другим отвечать за свою (глава 13).
- Устраняйте ненужные различия между собой и другими (глава 14).
- В меру своих полномочий переосмысливайте системы и процессы, чтобы сделать их более открытыми; создайте в организации такую экосистему, которая будет поощрять людей, а не управлять объектами (глава 15).

Надеемся, что эта книга сделала для вас то же, что для Марка Бэлифа его наставник. Если, прочитав ее, вы подумали: «Я могу сделать больше, чем делаю сейчас», то прочесть ее уже стоило.

Итак, что вы видите и о чем думаете? И — что еще более важно — что вы собираетесь делать в связи с этим?

Надеемся, вам понравилась книга «Открытое мышление». Мы предлагаем дополнительные интернет-ресурсы, в том числе

инструмент проверки типа мышления, который позволяет выявить, до какой степени вы и ваша организация развили открытое мышление. Кроме того, многие из героев этой книги согласились снять видеофильмы о себе и своих организациях. Чтобы узнать больше, вы можете услышать их воспоминания о личном опыте на сайте [www.outwardmindset.com](http://www.outwardmindset.com).



## *Примечания*

### Глава 2

- 1 Nate Boaz and Erica Ariel Fox, Change Leader, Change Thyself, McKinsey Quarterly, March 2014.
- 2 Joanna Barsh and Johanne Lavoie, Lead at Your Best, McKinsey Quarterly, April 2014.

### Глава 5

- 1 Более подробное описание природы оправдания и возникновения необходимости в нем можно найти в любой из двух наших других книг — Leadership and Self-Deception и The Anatomy of Peace.

### Глава 7

- 1 Sarah Green Carmichael, The Debt Collection Company That Helps You Get a Job, Harvard Business Review, August 16, 2013.
- 2 Там же.
- 3 Там же.
- 4 Scott Davis, Gregg Popovich Broke Down What He Looks for in Players, and It Was an Inspiring Life Lesson, Business Insider, February 22, 2016.
- 5 Michael Lee Stallard, NBA's Spurs Culture Creates Competitive Advantage, FOXBusiness, February 25, 2015.
- 6 Там же.
- 7 Там же.

## Глава 8

- 1 Если вам захотелось поподробнее узнать об Алане Малалли и о том, что он и его команда сделали для спасения Ford, горячо рекомендуем ознакомиться с прекрасной книгой Брайса Хоффмана: Bryce G. Hoffman, *American Icon: Alan Mulally and the Fight to Save Ford Motor Company* (New York: Crown Business, 2012).
- 2 Hoffman, *American Icon*, 109.
- 3 Там же, 106–107.
- 4 Там же, 111.
- 5 Там же, 122.
- 6 Там же, 125.

## Глава 9

- 1 Brenda Ueland, *Strength for Your Sword Arm* (Duluth, MN: Holy Cow! Press, 1996), 205.
- 2 Там же, 206.

## Глава 12

- 1 Hoffman, *American Icon*, 71.

## Глава 13

- 1 Hannah Arendt, *The Human Condition*, 2nd ed. (Chicago: University of Chicago Press, 1998). (В русском переводе выходил отрывок: Арндт Х. Ситуация человека. Разделы 24–26 главы V // Вопросы философии. — 1998. — № 11. — С. 131–141.)

## Глава 14

- 1 Richard Sheridan, *Joy, Inc.* (New York: Portfolio/Penguin, 2013), 42. (Русское издание: Шеридан Р. Работа мечты. Как построить компанию, которую любят. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.)

# *Список примеров*

## **Глава 1**

- Чип Хат и группа быстрого реагирования управления полиции Канзас-Сити — аресты и детские бутылочки 21–26
- Марк Бэллиф, Пол Хаббард и основанный на открытом мышлении подход в их медицинской компании 27–30

## **Глава 2**

- Миа пытается улучшить свои навыки коммуникации 34–35

## **Глава 3**

- Луиза Франческони и ее команда экономят 100 миллионов долларов 43–48

## **Глава 4**

- Миссис Там и сотрудники клиники, начинающие ей помогать 54–55
- Айвэн Корниа избивает любимую корову отца 55–56

## **Глава 5**

- Крис Уоллес и его отец 61–69
- С Лори не делятся информацией 69–71

## Глава 6

- Институт Арбингера сосредоточивается на себе перед встречей с потенциальным клиентом 75–77
- Институт Арбингера понимает, что во взаимодействии с клиентами руководствуется закрытым мышлением 77–78
- Джо Бартли укрывает одеялом свою дочь Анну 80–81

## Глава 7

- Морские котики и важность открытого мышления 83
- Билл Бартманн и коллекторское агентство CFS2 85–87
- San Antonio Spurs и их культура открытого мышления 87–89

## Глава 8

- Алан Малалли и возрождение Ford 94–102

## Глава 9

- Ускорение процесса принятия бюджета в энергетической компании 103–106
- Бренда Юленд на вечеринках 106–107
- Роб Диллон из Dillon Floral учится любить посещения покупателей 107–109
- Прятки с непослушным ребенком 110–112
- Юрист Чарльз Джексон возвращает деньги клиентам 113–115
- Норе Arising определяет основанный на открытом мышлении показатель успешности доставки чистой воды в Эфиопии 115–117

## Глава 10

- Джек Хок, Ларри Хайтц, Эл Клайн и Tubular Steel 119–120, 122–127

**Глава 11**

- Офицера полиции Канзас-Сити Мэтта Томасича защищают от опасного преступника местные жители 133
- Мэтт Томасич руководит изменениями в Вестсайде в Канзас-Сити 133–137
- Компания разрешает трудовой спор, не обращаясь в арбитражный суд 138–139

**Глава 12**

- Общие цели многих организаций в этой книге 141–144

**Глава 13**

- Джон и Сильвия Харрис строят планы вместе с детьми 150–151
- Дэн Фанк помогает сотрудникам начать полноценно участвовать в работе 152–154
- Роб Андерсон и руководство Superior Water and Air переосмысливают свою работу в русле открытого мышления 155–157

**Глава 14**

- Все руководство на одном этаже 161–162
- Последствия нарушения родителем семейных правил 162
- Алан Малалли ест в кафетерии компании, а не в роскошной столовой для топ-менеджеров Ford 163
- Скотт О'Нил и «Мэдисон-сквер-гарден» 165–166
- Больницы и вспомогательный персонал 166
- Ричард Шеридан и Menlo Innovations 166–167

**Глава 15**

- Негативный эффект системы принудительного ранжирования во всемирной технологической корпорации 172–173

- Том Брэкинс, Landa Corporation и результаты показателей успешности, направленных вовнутрь 175–180

## **Глава 16**

- Женщина, брат которой вышел из тюрьмы 184–185
- Марк Бэлиф понимает, что мог бы сделать больше 186–190

# Указатель

- Boeing 94, 95, 163  
BPR (Business Plan Review, анализ  
производственного плана)  
95, 96, 98, 101, 106  
CFS2 85–87  
Dillon Floral 107–109  
FOXBusiness 88  
Harvard Business Review 86  
Hope Arising 115–117, 180, 181  
Landa Corporation (псевдоним)  
175–181  
McKinsey & Company, исследования  
типа мышления 38  
Menlo Innovations 166, 167  
San Antonio Spurs 87–89, 141, 142  
Spurs 87–89, 141, 142  
Superior Water and Air 155  
Tubular Steel 119–123, 127, 141, 143,  
182
- автомобильной промышленности  
кризис (2007–2008) 100  
адаптация сотрудников, подходы 182  
анализ зон особого внимания  
(Special Attention Review,  
SAR) 95  
анализ производственного плана  
(BPR, Business Plan Review)  
95, 96, 98, 101, 106
- Андерсон Роб 155, 156  
Арбингера Институт 45, 75, 76, 79,  
119, 124, 161, 183  
Арендт Ханна 149
- Бартли Джо 79, 80  
Бартманн Билл 85, 86, 141, 142  
«большие шишки» 161, 163, 167  
Брэкинс Том (Брэк) 175–180  
Бэлиф Марк 27
- ведущие/ведомые, различия 149,  
150  
взаимоотношения 61–72, 152, 153  
взгляд на себя 122  
в́идение других 103–108  
в́идение организационное 30  
Виллалобос Оттавио, «Чато» 136,  
137, 141  
«внешне открытый» стиль  
закрытого мышления 78–79  
внешние показатели 117  
внутренний монолог, оправдание  
своего поведения 71  
вовлечение других 115  
вода 116  
возможности, неспособность  
увидеть 106  
ВПО-подход 93, 101

- вспомогательный персонал 12, 166  
вьетнамская пациентка 53, 54
- готовность прийти на помощь  
приложение усилий для ее увеличения 93, 101, 112–114, 127–129, 139, 145, 153, 158  
желание быть более полезным 170, 189, 190  
концентрация на ней 76, 86  
понимание, как быть полезным 108  
значение готовности прийти на помощь 114, 115  
изменение типа мышления 133, 134  
направление изменений в сторону ее повышения 163, 164  
распространение 100  
тип мышления в ее основе 41  
группа быстрого реагирования 21, 23–27, 35, 40, 46, 55, 57
- дети 109, 110, 116, 117, 120, 121, 150, 162, 181.  
*См. также семья*
- Джексон Чарльз 113–115  
диаграмм составление 95–99, 163  
диаграммы (планирования бюджета) 103–107  
Диллон Роб 107–109  
доверие/благонадежность 71, 139, 156, 173, 175
- единые рабочие пространства 166, 167
- желаемое и подлинное поведение 39, 40
- желание, понимание желаний других 114
- закрытость организационная 74  
закрытое мышление 47  
Зорко Рок 57
- идей порождение 152–154  
идея полнотности 29, 151, 155  
извинения 113–115  
изменение  
поведения (*см. усилия по изменению поведения*)  
подходы к изменениям 112–115  
изменение собственного типа мышления 189, 190  
ради детей 120, 121  
в кредитном отделе 124–126  
инициатива по изменению культуры 74–81  
стремление к ним 120, 121  
их боязнь 128  
воздействие на них 56, 57  
оценка воздействия изменений 164  
тип мышления (*см. подходы к изменению типа мышления*)  
в культуре организации 40, 74, 75  
медленный подход к ним 138, 140  
одностороннее 122  
инструмент проверки типа мышления 192  
истины 72, 81
- кандидаты в морскую пехоту 83, 128  
Клейн Эл 125–127  
клиенты 106, 107, 164, 165



- коллеги, обязательства перед ними  
 146, 159, 172, 179
- коллекторское агентство 85, 86
- Колуэлл Джек 253
- команда отдела информационной безопасности 171, 172
- командная работа
  - планирование бюджета 103–107
  - переход на открытое мышление 171, 172
  - определение общего результата для нее 144
  - преданность ей 88, 89
  - сосредоточенность на ней 159, 160
  - производительность Ford 93–102, 106, 120, 141–143, 162, 163, 190
  - типы мышления отдельных личностей в структуре работы открытого мышления 174–179
  - уважение к членам команды 142
- коммуникативные навыки 34–36, 53, 54, 106
- конкурентное преимущество 182
- континуум типов мышления 49
- Корниа, Айвэн и Уильям 55–57
- кредитный отдел 125–127
- культура организации см. организационная культура
- Кэллаун Линда 135, 136, 141
- лидеры/лидерство
  - плохо функционирующий медицинский центр 151–154
  - семейный подход 149–151
  - страх и заботы 129, 130
  - скромность как достоинство 161
  - в условиях открытого мышления 181, 182
  - «Мэдисон-сквер-гарден» 164, 165
  - принятие неожиданных решений 45, 46
  - причины неудач 29, 30
  - ориентация на результат 145
  - роли 147
  - отгораживание от других 161, 162
  - ловушки 162, 163
  - односторонние перемены 122
- ловушки различий 161
- Малалли Алан 94–102, 106, 120, 141, 143, 163, 190
- медицинские центры 29–31, 53, 54, 151–154, 165, 166, 190
- менеджеры, цели 146
- менеджмент, подходы 93–102, 106, 120, 138–143, 162, 163, 190
- «морские котики», кандидаты 83, 128
- мотивация 48, 129, 133, 142
- «Мэдисон-сквер-гарден» 165, 166
- наделение полномочиями 143
- насилие 56, 57
- непосредственные подчиненные 147
- неудача 29, 30, 70
- неуправляемый ученик 113–115
- Ньюсон Роб 83, 85
- обвинение других 71, 72
- обмен информацией 70, 71
- общество и изменение типа мышления через него 138

- общий результат 47, 48, 141–144, 147, 155, 191
- обязанности на рабочем месте 83, 146–147, 162
- обязанности
- желание расширить 154, 155
  - различия 162
  - семейный подход 149–151
  - передача/принятие 149
  - ответственность за приложение полезных усилий 144
  - ответственность за проблемы 123
  - ответственность за воздействие на других 114–116
  - ответственность за себя 56–72
  - ваше/чужое 191
- окружающие
- желание помочь 70, 71
  - искаженный взгляд 71, 72
  - воздействие на них изменения типа мышления 183–185
  - общение с ними 51–53, 107, 108, 161
  - как принимать их во внимание 191
  - что мы думаем и чувствуем по отношению к ним 68, 70, 71
  - игнорирование их потребностей 74
  - их важность 161
  - непонимание их потребностей и целей 76, 77
  - отношение к ним как к людям, а не объектам 54
  - взгляд на них 103–107
  - интерес к ним 106, 107
  - понимание их опыта 154
- Ольсон Терри 109–111
- О’Нил Скотт 169
- оправдание 70, 71, 73
  - организации, характеристики 144, 145, 151, 158, 170. *См. также* рабочее место
  - организационная закрытость 74–81
  - организационная культура
    - создание 141
    - изменение 40, 74, 75
    - инициатива культурных изменений 74–79
  - открытое мышление 87, 141–143, 147, 171
    - создание иной 127, 128
  - организационное видение 29, 97, 128, 141, 187
  - организационные изменения, действия 37–39
  - ответственность 22, 23, 30, 151
  - отзывчивость 23, 56
  - открытость 98, 99
  - отношение к другим 31, 51–53, 107, 161
  - отношения с клиентами 147
  - оценка производительности 172, 173
- партнерский подход 85–87
- поведение
- и способность общаться 53, 54
  - и деятельность по его регулированию 113–115
  - и его изменение 159, 160, 183–186
  - желаемое и подлинное 39, 40
  - коллег 152, 153
  - и разница в нем в соответствии с типом мышления 47–49

- как фактор, влияющий на результаты 34, 36, 37  
и его последствия 93, 115, 116, 147, 164  
других и методы влияния на него 56, 57  
мягкого типа 129  
поглощенность собой 56–72  
подход «начните с типа мышления» 138–140  
подход нулевой терпимости 134  
подход, сосредоточенный на изменении типа мышления (к изменению поведения) 40, 41  
подходы к изменению типа мышления 30  
приложение усилий 111–114  
поведенческий подход 39  
изменение собственного типа мышления 190, 191  
результаты 128, 129  
выбор наилучшего 127  
их цель 122  
управление полиции Канзас-Сити (KCPD) 133–137  
методология 163, 164  
модель типа мышления 38  
потребности других 135, 136  
готовность воплотить 163  
переосмысление систем и процессов 169–174  
медленный 138, 140  
подходы/схемы открытого мышления 27  
поведение 46–49  
приверженность культуре 127, 128  
влияние перемен 128, 129  
общение с окружающими 51–53  
примеры 30, 58  
боязнь открытого мышления 129  
производительность Ford Motor Company 93–102, 120, 141–143, 162, 163, 190  
внедрение 103–113  
личности 94, 146, 157, 159  
самый важный шаг (диаграмма) 121, 122  
«морские коттики» 83  
организационные или личные (диаграмма) 84, 85  
организации 158, 159  
ВПО-подход 93, 191  
San Antonio Spurs 87–89  
структурные препятствия 176  
сохранение 186, 187  
системы и процессы 169–171  
показатели 79, 101, 102, 115–117, 164, 174–180  
Попович Грег 88, 89, 141, 142  
потребности  
понимание потребностей других 51, 69, 75, 76, 93, 101, 114, 134  
представителей компании по работе с клиентами 154, 155  
внимание к потребностям других 105  
правда дочери 80, 81  
представители компании по работе с клиентами 154–156  
«проблема в тебе» 119–130  
«проблема во мне», принцип 130  
проблемы  
понимание проблем других 93, 94, 101, 115

- представителей компании по работе с клиентами 154–156
- помощь с проблемами других 100, 101, 103–105, 107
- основанный на открытом типе мышления подход к ним 157, 158, 186
- преодоление 125
- реакция 138–140, 146, 154, 166, 189, 190
- прозрачность 116, 117
- производительность Ford Motor Company 93–102, 105, 106, 120, 141–143, 162–163, 190
- производительность
- методы улучшения 37–41
  - поведенческий подход 39
  - модель типа мышления 38
  - системы оценки 171–173
  - самопроверка 190
- процессы и системы 169–174, 191
- процессы планирования 149–151, 169
- рабочее место
- как быть на нем более полезным 190
  - разница рабочих обязанностей 162
  - опыт сотрудников на нем 164, 166
  - закрытое мышление на нем (диаграмма) 73
  - разграничение между ведущими и ведомыми 149
  - открытое мышление на нем (диаграмма) 84, 146
  - стратегии открытого мышления на нем 76, 77, 84, 85
  - роли и обязанности на нем 81, 84, 85, 93
  - роли на нем 93, 146, 147, 162
  - переход с закрытого на открытое мышление на нем 51 *см. также* командная работа
  - разграничение мыслителей и исполнителей 149
  - разочарование 187–190
  - разрешение конфликта в трудовой сфере 138–140
  - регулирование масштабное 159, 160
  - решения, неспособность их видеть 106
  - Ричард Шеридан 12, 166, 167
  - роли
    - приспособление под других 145
    - предположения насчет них 166
    - поведенческие 35
    - их воздействие на доходность 143
    - роли лидеров 147
    - переосмысление собственных 146–149
    - способы их восприятия 84, 85, 101, 126, 157–159
    - на рабочем месте 81, 93, 162
  - самоанализ 52, 53
  - самообман 50
  - самооценка 49, 50
  - самопроверки ответственности 115, 190
  - саморегулирующиеся люди 145
  - самоубийство отца 61–72
  - самый важный шаг (диаграмма) 121, 122
  - семья *см. также* дети 61–72, 149–151, 183–185
  - система оценки по колоколообразной кривой 171–173

- системы и процессы 169–174, 191  
 системы принудительного ранжирования 171–174  
 скромность 27, 28, 161  
 сокращение расходов 43–47, 51, 55, 58, 141, 143, 182  
 сотрудничество как подход к совершенствованию 26, 27  
 схемы открытого мышления см. подход/схемы открытого мышления
- тип мышления  
 убеждения, связанные с ним 35, 36  
 определение/значение 35  
 как фактор, формирующий поведение 31  
 закрытое (см. закрытое мышление)  
 открытое (см. открытое мышление)
- Томасич Мэтт 133–137  
 Тревино Ли 75  
 труда распределение 149  
 трудовой спор 138–140, 143  
 тупики сокращения расходов 43–47
- Уоллес Крис 61–72  
 Управление полиции Канзас-Сити (KCPD) 23–25, 133  
 усилия по изменению поведения 33–41, 138  
 усилия  
 приложение 108–110  
 чтобы стать более полезными 83, 101, 127, 128, 139, 145, 153, 158  
 недостаток 189, 190  
 учителя 109–111
- факторы успешности 35, 53, 70, 79, 88, 89, 95, 181  
 Фанк Дэн 152–154, 156  
 Филдс Марк 99–101  
 Франческони Луиза 43–48, 51, 55, 57, 141, 143, 181
- Хаббард Пол 27–31, 141, 142  
 Хайтц Ларри 123, 124, 126, 127, 141, 143  
 Харрисы, Джон и Сильвия 150, 151, 156, 169  
 Хат Чарльз «Чип» 21–26, 35, 40, 41, 55–57, 134, 141, 142, 190  
 Хок Джек 119–130, 141, 143
- цели  
 достижение 157  
 ежегодная постановка цели 47  
 коллективная цель 142, 143  
 концентрация на целях организации 84, 85  
 производственная 96  
 изменения типа мышления 120, 122
- человечность 27, 28, 161  
 чистая вода 116, 117
- Эванс Боб 22  
 Эфиопия (чистая вода) 116, 117
- Юленд Бренда 106–108, 186

## *Об Институте Арбингера*

Институт Арбингера предлагает обучение, консультации, коучинг и электронные инструменты, помогающие людям и организациям изменить тип мышления, преобразовать свою культуру, повысить взаимодействие, стимулировать инновации, разрешить конфликты и добиться устойчивого повышения результатов.

Идеи Института Арбингера стали известны читателям всего мира после выхода в 2000 году первой книги — *Leadership and Self-Description*. Книга стала настоящим феноменом, она переведена более чем на 30 языков. За ней в 2006 году последовал второй международный бестселлер — *The Anatomy of Peace*, в котором представлен уникальный подход института к разрешению конфликтов и личностному росту. Книга, которую вы держите в руках, опубликована в 2016 году и подробно рассказывает о том, как побудить людей, команды и организации перейти от ориентации на закрытое мышление к ориентации на открытое.

После 35 лет работы с клиентами Институт Арбингера в настоящее время — общепризнанный мировой лидер в области изменения типа мышления, лидерства, командообразования, разрешения конфликтов, антикризисного управления

и изменений в организационной культуре. Среди клиентов института как люди, которые ищут помощи в личной жизни, так и многие крупнейшие компании и правительственные организации по всему миру.

Глобальный интерес к работе института вызвал его рост по всему миру. Штаб-квартира Института Арбингера находится в США, а отделения имеются уже более чем в 20 странах, в том числе в обеих Америках, Европе, Африке, на Ближнем Востоке, в Индии, Океании и в Юго-Восточной Азии.

Институт Арбингера распространяет свои знания на клиентские организации, занимаясь подготовкой и сертификацией внутренних экспертов для осуществления программ обучения института в организациях. Чтобы подробнее узнать об образовательных и консалтинговых услугах Института Арбингера, а также о том, как стать послом института в своей организации, ознакомиться с другими нашими публикациями и примерами из практики, посетите сайт [www.arbinger.com](http://www.arbinger.com).

*Научно-популярное издание*

**Открытое мышление**  
**Как выйти за пределы своей точки зрения**

*Издано при поддержке «АльфаСтрахование Медицина»*

Лицензия СЛ № 2239 от 13.01.2016 г.  
выдана ФССН РФ ОАО АльфаСтрахование

Главный редактор *Артем Степанов*

Ответственный редактор *Татьяна Медведева*

Литературные редакторы *Юлия Слуцкина, Елизавета Ульянова*

Арт-директор *Алексей Богомолов*

Верстка обложки *Наталия Майкова*

Верстка *Вячеслав Лукьяненко*

Корректоры *Ярослава Терещенкова, Юлия Молокова*



Мы часто, сами того не осознавая, действуем на работе и дома в рамках закрытого мышления, принимающего во внимание только собственные цели и интересы. А столкнувшись с низкой производительностью в компании или личной неэффективностью, ищем быстрые способы решить проблемы и не понимаем, что наш взгляд на мир — причина возникших сложностей. С помощью реальных историй и простых, но действенных инструментов эта книга дает возможность каждому из нас сделать одно важное изменение, которое наилучшим образом повысит результативность, побудит команды к сотрудничеству и ускорит инновации, — перейти к открытому мышлению.

Книга посвящена различиям между закрытым мышлением, направленным на себя, и открытым, включающим в орбиту других. Она поможет вам стать более открытыми в своей работе, управлении другими и жизни в целом.

Развитие открытого мышления — это шаг на пути к тому, чтобы научиться видеть не только себя.

Издано при поддержке



ISBN 978-5-00100-706-7



9 785001 007067 >

Максимально  
полезные книги на сайте  
**mann-ivanov-ferber.ru**

издательство  
**МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР**

 Like [facebook.com/mifbooks](https://facebook.com/mifbooks)

 [vk.com/mifbooks](https://vk.com/mifbooks)

 [instagram.com/mifbooks](https://instagram.com/mifbooks)