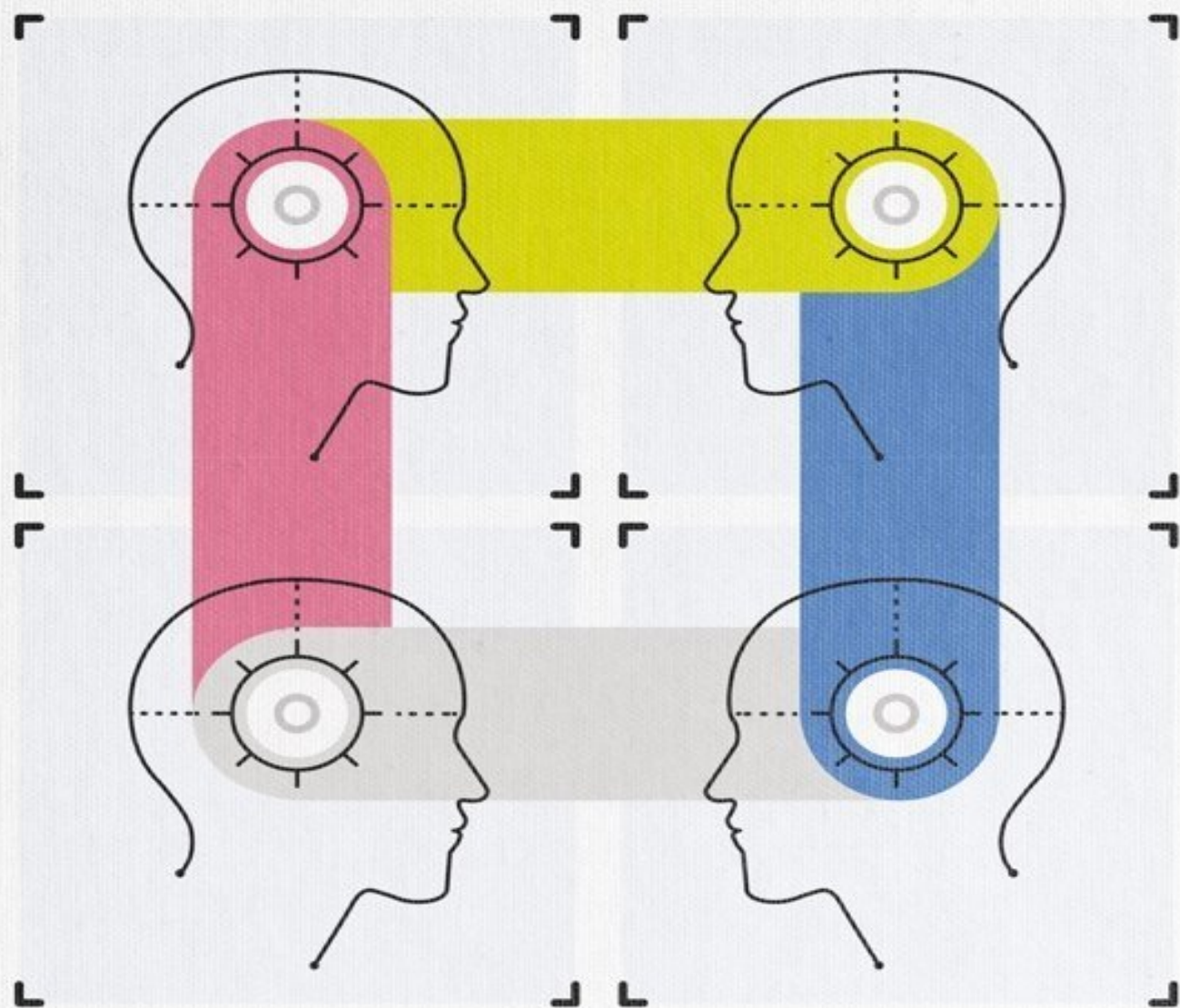


Год личной
эффективности

Межличностный
интеллект

{ продуктивно взаимодействую с другими

Ключевые *идеи из 12 книг* о развитии эмоционального, социального интеллекта, коммуникациях и лидерстве



**Продуктивно взаимодействую с
другими**

Понимать, сопереживать, взаимодействовать

«Год личной эффективности» – проект, который мы – команда Smart Reading – запустили в начале 2019 года. В него вошли календарь из 12 инфографик и четыре книги-сборника. В каждом сборнике 10–12 саммари самых ценных книг по личному развитию и личной эффективности. Все эти книги – мастрид для человека, настроенного на рост и принимающего на себя ответственность за собственное счастье и успех.

Мы используем подход, основанный на линиях интеллекта (спасибо вдохновившему нас Кену Вилберу). Этот и другие близкие подходы предполагают, что человек обладает различными видами интеллекта, каждый из которых можно осознанно развить и усилить. Каждый сборник проекта «Год личной эффективности» поможет вам сделать качественный рывок в развитии четырех важнейших областей интеллекта.

Сборник № 1 (вышел в январе) – «Когнитивный интеллект. Эффективно учусь, использую техники и инструменты».

Сборник № 2 (вышел в мае) – «Внутриличностный интеллект. Знаю, понимаю, управляю собой».

Сборник № 3 (перед вами) – «Межличностный интеллект. Продуктивно взаимодействую с другими». Эта книга об осознанном развитии эмоционального и социального интеллекта, эмпатии, умении эффективно общаться, формировать отношения. С ее помощью можно более тщательно разобраться с собственными социальными ролями, узнать, как влияет на нас наше близкое и дальнее окружение, установить более глубокие связи с людьми и усилить лидерские качества.

Сборник № 4 (выпуск в конце ноября) – «Экзистенциальный интеллект. Ищу, осознаю большие смыслы, следую им».

Чтение одного саммари займет у вас полчаса-час, всю книгу можно прочитать за пару дней. Остальное время вы сможете использовать для практики. На project2019.smartreading.ru вы найдете информацию о

«Календаре личной эффективности» и трех сборниках саммари, а также их аудиоверсии.

Полезного чтения!

Команда Smart Reading

01

Дэниел Гоулман

Эмоциональный интеллект

Почему он может значить больше, чем IQ

Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ
Daniel Goleman

Автор:

Дэниел Гоулман – психолог, научный журналист, автор книг об эмоциональном интеллекте, консультант по эмоциональному развитию (участвует в создании школьных программ в Америке и Канаде, включающих такие дисциплины, как разрешение конфликтов и социальные навыки). Более 10 лет писал статьи по психологии для New York Times. Лауреат нескольких журналистских премий, а также премии Ассоциации американских психологов за вклад в развитие науки. Дважды номинировался на Пулитцеровскую премию.

Читать, чтобы:

- понять важность эмоций, эмоционального интеллекта и эмоционального развития на всех этапах жизни человека;
- увидеть слабые и сильные стороны и наметить пути развития эмоционального интеллекта у себя и своих детей;
- начать эффективно использовать эмоциональный интеллект в жизни: как в работе, так и в личной сфере.

Эмоциональный интеллект и что от него зависит

В предисловии к третьему изданию своей книги Дэниел Гоулман с гордостью пишет о том, что именно он популяризировал термин «эмоциональный интеллект». До момента выхода его книги этот термин был известен только узкому кругу специалистов. Сейчас же, спустя 23 года, термин стал настолько общим, что его часто используют не только в СМИ, но даже в рекламе.

Понятие «коэффициент интеллекта» (IQ) было введено еще в начале XX века, но по-настоящему модным оно стало в 1960-х годах, одновременно с широким распространением тестов на IQ. Наконец-то люди получили простой и понятный инструмент для оценки интеллекта. Теперь вся совокупность способностей, навыков и потенциала человека сводилась к одной цифре. Подбор персонала стал лишь вопросом сравнения чисел. Работодатели прямо говорили кандидатам, что их интересуют лишь интеллектуальные способности будущих работников, поэтому IQ был решающим фактором при приеме на работу.

Однако вскоре стало понятно, что сумму личности человека нельзя свести лишь к одной цифре. Высокий IQ, как оказалось, не всегда был залогом успеха. Появилась необходимость в других, менее односторонних способах оценки потенциала человека. Ученые заговорили о роли эмоций как фактора успеха не только в личной сфере, но и в профессиональной.

В итоге возник термин «эмоциональный интеллект» (ЭИ), означающий степень эмоционального развития человека, его способность понимать свои эмоции и эмоции других людей и влиять на них.

Эта книга рассказывает о том, как психология развивалась в сторону понимания эмоционального интеллекта. Первая часть книги полностью посвящена подробному объяснению того, в каких долях мозга зарождаются эмоции и что их провоцирует, а также какое влияние они оказывают на прочие мозговые процессы. Автор рассказывает, какие бывают эмоции и как важно научиться распознавать их в себе и

других. Во второй части книги автор объясняет, как использовать эмоции и как управлять ими. Третья часть книги посвящена эмоциональному развитию. В ней рассказано, как человек учится эмоциям и почему так важна правильная среда для эмоционального развития.

Книга Дэниела Гоулмана была чуть ли не первым источником научно-популярной литературы в этой области. В книге приведен максимум существовавших на тот момент научных доказательств, касающихся необходимости развития эмоционального интеллекта. Сейчас книге уже больше 20 лет, однако она остается актуальной – ее обязательно стоит прочитать, чтобы получить основополагающие знания о том, как эмоции влияют на нас и нашу жизнь и что нам с ними делать.

Анатомия эмоций

Один из самых популярных сюжетов научной фантастики: людей поработает искусственный интеллект. На первый взгляд кажется, что это возможно: ведь компьютер уже сейчас «умнее» человека и способен в доли секунды совершать сложнейшие операции, недоступные человеческому мозгу.

Но все не так однозначно. Ученым удалось доказать, что почти все решения человек принимает не на интеллектуальном, а на эмоциональном уровне.

Однажды в американском штате Луизиана произошла страшная трагедия: железнодорожный мост обрушился под поездом и вагоны с пассажирами рухнули в реку. Родители 11-летней Анны Чонси, прикованной к инвалидному креслу, в последнюю секунду смогли вытолкнуть дочь из тонущего вагона, в результате чего она спаслась, но сами они спастись уже не успели. Этот акт родительской самоотверженности не нуждается ни в каких пояснениях с человеческой точки зрения, однако чем он продиктован, если не эмоциями? Ведь, если рассуждать логически, жизнь одного инвалида менее ценна, чем жизнь двоих здоровых людей.

Однако речь идет не только о личной, но и о профессиональной сфере. Анализ нейронных связей мозга и последовательностей, в которых они начинают действовать, показывает, что любое решение имеет эмоциональную окраску. Но очень часто, особенно если речь идет о работе, мы не осознаем эмоциональную составляющую и полагаем, что действуем чисто рационально.

Когда мы подписываем договор с партнером, в нашем мозгу возбуждаются те же центры, которые работают, когда мы выбираем, в какой ресторан пойти на свидание.

Мы всю жизнь, пусть и неосознанно, руководствуемся эмоциями. Поэтому так важно изучать их и понимать, как ими управлять.

Для скептиков будет полезно провести следующий мысленный эксперимент: представьте себе двоих людей, один из которых начисто лишен эмоционального интеллекта, но при этом обладает очень высоким коэффициентом интеллекта (КИ), а у другого полностью отсутствуют аналитические способности, но при этом он отлично «чувствует» окружающих, обладает высоким уровнем эмпатии и способен налаживать межличностные отношения. Кто из них преуспеет в жизни? Ответ очевиден: человек-робот, каким бы высоким интеллектом он ни обладал, никогда не сможет стать ни эффективным руководителем, ни хорошим партнером. А вот эмоционально одаренный человек всегда сможет наладить контакт, организовать других, даже более интеллектуально развитых людей, понять чувства своего партнера.

За возникновение эмоций отвечает миндалевидное тело, или миндалина, – область мозга, расположенная в височной доле полушария. У человека две миндалины – по одной в каждом полушарии. Миндалина – это своего рода система оповещения для мозга, аварийный сигнал, который включает остальные реакции мозга. Человек, лишенный миндалин, полностью теряет связь со внешним миром и не может ни чувствовать собственные эмоции, ни распознавать эмоции других.

Однажды врачи предприняли попытку вылечить нервные припадки у пациента путем удаления миндалин. В результате операции этот человек, хотя и не потерял способности общаться и взаимодействовать с людьми, полностью перестал ими интересоваться, не узнавал ни друзей, ни родных и был абсолютно равнодушен к их страданиям.

Самые яркие проявления работы миндалин – это те моменты нашей жизни, о которых мы впоследствии сожалеем больше всего.

Молодая женщина приехала из другого города, чтобы провести выходной со своим бойфрендом. Во время обеда он подарил ей подарок, о котором она давно мечтала. Однако сразу после этого он сказал, что не сможет провести с ней весь день,

потому что у него тренировка. Девушка была настолько обижена и разочарована, что выбежала из ресторана и по дороге к своей машине выбросила подарок в мусорный бак. Когда после ссоры прошло уже долгое время и она полностью успокоилась, она больше всего сожалела не о самой ссоре, а об утраченном подарке и не могла объяснить свой импульсивный поступок.

В моменты, похожие на описанный выше, человек начинает руководствоваться самыми примитивными импульсами. Эти импульсы высвобождают физические, гормональные реакции и активируют работу кардиоваскулярной системы, мышц конечностей и инстинктов. Иными словами, мы превращаемся в наших первобытных предков: наше тело готовится к побегу или схватке, обостряются обоняние, слух, зрение, ускоряется сердечный ритм.

Почему это происходит? В обычной ситуации сигналы от наших органов зрения, обоняния, осязания идут в таламус, а оттуда передаются на кору головного мозга. Затем оттуда сигналы отправляются в миндалины, которые отвечают за реакцию всего организма. Так мозг работает в большинстве случаев.

Однако во второй половине XX века американский ученый Джозеф Леду сделал открытие, которое перевернуло представления о работе мозга: оказывается, есть комочек нейронов, который, минуя кору головного мозга, ведет напрямую от таламуса к миндалинам. Этот «черный ход» отвечает за ситуации, когда миндалины приводят в действие наш организм до того, как происходящее полностью успевает зафиксироваться корой головного мозга. То есть эмоции и их физические проявления могут быть приведены в действие без какого-либо участия сознательной, когнитивной части мозга.

В доисторические времена подобная эмоциональная реакция мозга могла спасти жизнь: услышав приближающегося хищника, наш предок бросался бежать еще до того, как его мозг успевал зафиксировать, что его испугало.

Подобные эмоциональные всплески, как правило, запоминаются гораздо лучше, чем те эмоции, которые рождаются обычным путем.

Таким способом наш мозг заставляет нас накапливать полезный опыт.

Если мы переходим дорогу в небезопасном месте и слышим звук тормозов, мы ускоряем шаг и таким образом избегаем опасности быть сбитыми. При этом наше воображение рисует нам столь яркую картинку того, что могло бы произойти, а наша физическая и гормональная реакция настолько яркая (мы покрываемся потом, сердце начинает учащенно биться, происходит выброс адреналина), что в следующий раз мы, скорее всего, вспомним этот яркий опыт и будем более внимательны в подобной ситуации.

Однако эмоциональный всплеск, когда нейроны поступают прямо в миндалины, минуя кору головного мозга, – это, на самом деле, атавистическая, примитивная реакция. Она не предполагает анализа. Поэтому, пусть в определенных ситуациях эта реакция и спасет нам жизнь, в большинстве случаев она будет преждевременной, импульсивной и неправильной.

Официантка в ресторане несет одновременно шесть подносов с грязной посудой – и вдруг в одной из посетительниц она узнает женщину, ради которой ее бросил муж. Не успевая подумать, она роняет всю посуду на пол. Однако уже через секунду она видит, что это совершенно другая женщина. Позволив себе поддаться примитивной реакции миндалин, она попадает в неприятную ситуацию, ей грозит штраф за разбитую посуду и потеря работы.

Связь между корой головного мозга и миндалинами – это основа нашего интеллектуального процесса. Если эта связь нарушена, мы превращаемся в примитивных созданий, способных лишь на импульсивные реакции. Причем неважно, каков в этом случае коэффициент интеллекта.

В одной из американских школ было проведено исследование, которое показало, что мальчики с высоким IQ, но нарушенными связями между корой головного мозга и миндалинами были

импульсивны, склонны к проявлению беспокойства и даже агрессии, поскольку они не могли контролировать свои эмоции.

Сейчас уже ни для кого не секрет, что высокий IQ – не залог успеха в жизни. Многие известные бизнесмены, политики, ученые в юности не считались умными и способными, плохо учились или вообще были неспособны получить образование. В то же время множество отличников, обладавших в детстве и юности, казалось, огромным потенциалом, не смогли ничего добиться. Получается, интеллект как таковой лишь часть формулы успеха (как сейчас считается, роль интеллекта в достижении успеха составляет около 20 %). Конечно, это не значит, что эмоциональная составляющая в этой формуле – оставшиеся 80 %. Просто эмоциональный интеллект не менее важен, чем интеллект академический.

Пять признаков эмоционального интеллекта. Человек с развитым эмоциональным интеллектом умеет:

1) понимать собственные эмоции (это не так просто, как кажется: иногда люди столь глухи к собственным эмоциям, что не могут разобраться в них без помощи психологов и психотерапевтов);

2) управлять своими эмоциями, то есть не позволять им овладеть собой и полностью вытеснить способность анализировать;

3) мотивировать себя, то есть направлять свои эмоции в продуктивное русло, бороться с ленью;

4) распознавать эмоции других людей и реагировать на них, а не только на слова;

5) управлять эмоциями других, то есть строить отношения, проявлять социальную компетентность.

Каждый из этих признаков развит в человеке в разной степени (и каждый из них можно в себе развить). Оценить эту степень можно лишь приблизительно – в отличие от тестов на IQ, для оценки ЭИ столь прямолинейных методов не существует.

Один из таких методов приблизительной оценки ЭИ – это оценка того, как люди реагируют на собственные эмоции.

К какому типу людей вы относитесь:

- **Людей с низким уровнем ЭИ эмоции захлестывают.** Они ничего не могут сделать с гневом, раздражением или возбуждением, которые их охватывают, потому что не понимают, что именно они чувствуют.

- **Люди с более высоким уровнем ЭИ принимают свои эмоции.** Они тоже не умеют ими управлять, но понимают, что чувствуют. Если речь идет о позитивных эмоциях, это не так уж плохо: как правило, их и не нужно контролировать. Если же речь идет о негативных эмоциях, принятия часто бывает недостаточно, чтобы продолжать функционировать и эффективно взаимодействовать с другими.

- **Люди с наиболее развитым ЭИ относятся к своим эмоциям осознанно.** Они, как правило, позитивнее смотрят на жизнь, чем остальные, потому что умеют контролировать свои негативные эмоции. Обычно эти люди более устойчивы психологически.

Эмоции, с которыми людям обычно сложнее всего справиться, – гнев, страх (беспокойство), грусть.

- **Гнев – одна из самых «соблазнительных» эмоций:** ему легко поддаться, поскольку, как правило, у него есть четкий объект. Кажется, что, если дать волю гневу и выплеснуть его на провинившегося, гнев утихнет. Но это не так. Если человек дает этой эмоции овладеть собой, то гнев, как правило, не утихает, а лишь нарастает. Поэтому не рекомендуется давать волю гневу. Наоборот, лучше отвлечься (попытаться найти оправдание для человека, который вас рассердил, сменить род деятельности: пойти на прогулку, заняться спортом).

Тибетского монаха спросили, знает ли он хороший способ подавить свой гнев. Монах ответил: «Не надо подавлять гнев. Но и поддаваться ему нельзя».

- **Беспокойство имеет свойство нарастать.** К реальной причине беспокойства прибавляется осознание человеком своего нервного состояния и попытки успокоить себя, что приводит обычно только к усилению эмоций. Иногда справиться со своим беспокойством человек не может, и ему приходится прибегать к помощи специалистов или медикаментозному лечению. В остальных случаях помогают различные способы расслабления, релаксации, а также здоровый скепсис. Надо задать себе вопрос: так ли уж вероятен тот плохой

исход, который вызывает беспокойство? И действовать соответственно.

- **Грусть, меланхолию можно побороть переносом внимания,** сменой вида деятельности, спортом. В этом состоянии не стоит замыкаться в себе, нужно искать занятия, вызывающие положительные эмоции, и поддерживать контакт с другими людьми. Крайнее проявление грусти – депрессия, а это уже заболевание, избавиться от которого человек сам, как правило, не в состоянии. Поэтому очень важно следить за своим эмоциональным состоянием и не доводить себя до критической точки.

Как проявляется эмоциональный интеллект

1. Сила воли

Судя по всему, способность управлять эмоциями – это врожденное качество. Иными словами, некоторым из нас от рождения проще, чем другим, побороть гнев, контролировать раздражение и другие эмоции. Самое распространенное название для этой способности – сила воли.

Доказано, что люди, способные усилием воли овладеть собой, настроиться на позитивное мировосприятие, более успешны потому, что надежда на лучший исход и оптимизм способствуют укреплению интеллекта. Оптимистично настроенные студенты в среднем лучше сдают экзамены, позитивно настроенные сотрудники показывают лучшие результаты в работе. Оптимизм – лучший мотиватор для интеллекта.

2. «Поток»

Состояние, в котором оптимистический подход к делу и интеллект сливаются и приводят к лучшим результатам, называется «поток». Люди, способные погрузиться в «поток», более эффективны в том, чем занимаются. «Поток» можно считать совокупностью лучших проявлений эмоционального интеллекта и интеллектуальных способностей.

3. Эмпатия

Еще одно из высших проявлений эмоционального интеллекта – эмпатия. Это способность человека сочувствовать переживаниям других, понимать их эмоциональный настрой и пытаться изменить его к лучшему. Эмпатия свойственна всем нормальным людям от рождения и развивается (или не развивается) в зависимости от окружения. Отсутствие эмпатии – очень серьезное нарушение эмоционального развития, которое приводит к многим негативным последствиям: от трудностей при взаимодействии с социумом до криминальных проявлений – известно, что самые жестокие преступники отличаются неспособностью понять, что чувствует их жертва.

4. Социальный интеллект

Социум ставит нас в определенные рамки в том, как проявлять эмоции: какое их проявление приемлемо, а какое нет.

Три основных способа «социального» выражения эмоций:

- **Минимизация** – то есть подавление внешнего проявления эмоций.
- **Преувеличение** – наоборот, выражение более ярких эмоций, чем на самом деле испытываешь (этот способ часто используют дети и манипуляторы).
- **Подмена** – выражение не той эмоции, которую ощущаешь, а какой-то другой (улыбаться и благодарить за подарок, который тебе не нравится).

При этом надо понимать, что, какой бы способ вы ни использовали, люди, обладающие высоким эмоциональным интеллектом, умеют распознавать скрытые эмоции. Кроме того, более сильные, харизматичные личности имеют свойство навязывать свои эмоции, пусть даже и невысказанные, другим, более слабым людям (заражать эмоциями). Способность передавать свои эмоции другим тоже проявление социального интеллекта. Социальный интеллект – одно из необходимых качеств лидера.

Социальный интеллект проявляется как способность:

- **к организации** – умению объединять людей в группы и координировать их усилия для достижения общей цели;
- **к эффективному взаимодействию** – умению вести переговоры, предотвращать конфликты или разрешать те, которые уже возникли;
- **к налаживанию личных отношений** – навыку инициировать общение, адекватно реагировать на чувства других людей;
- **к социальному анализу** – пониманию чувств, мотивации других людей.

5. Умение строить личные отношения

Нигде так ярко не проявляется эмоциональный интеллект, как в личных отношениях. В семье, в паре люди не ограничены социальными условностями, как на работе, и могут быть более искренними. К тому же именно в личных отношениях эмоции, а не интеллект играют ключевую роль.

К сожалению, особенности традиционного воспитания таковы, что девочек с рождения учат быть более чуткими эмоционально. Поэтому они приходят в отношения или в брак более подготовленными к роли эмоциональных менеджеров. Мужчины же обычно более глухи к

изменениям в эмоциональном фоне, хуже распознают эмоции своих партнеров и не умеют выражать свои.

Три основных сценария, которые могут привести к разрыву отношений:

- **В ответ на критику одной из сторон другая отмалчивается.** Тогда первый партнер начинает давить еще больше, чтобы пробить стену молчания, его критика становится все более резкой. Второй партнер еще глубже уходит в молчание. Молчание затягивается и приводит к полной потере контакта и невозможности выяснить отношения.

Как правило, отмалчиваться склонны мужчины. Психологи связывают это с тем, что мужчины инстинктивно считают озвученную проблему более реальной. Обходя проблему молчанием, они словно отрицают само ее существование.

- **Во время ссор одна сторона все время чувствует себя невинной жертвой, а другая считает, что ее гнев справедлив и оправдан.** В итоге стороны настолько вживаются в эти роли, что теряют способность видеть истинную причину разногласий и разобраться в ней.

Джон Готтман, психолог из Университета Вашингтона, провел масштабное исследование, в ходе которого диалоги между супругами записывались и затем тщательно анализировались. Этот анализ позволил с вероятностью более 90 % определить, разведется пара или нет. Один из ранних тревожных симптомов для пары, согласно результатам исследования Готтмана, – жесткая критика. Причем самое худшее – это когда один из партнеров от критики конкретного действия другого переходит на критику личности. Такая критика приводит к ситуации, когда партнеры чувствуют себя постоянно либо в роли жертвы, либо в роли справедливого обвинителя.

- **Потеря контроля.** Одна сторона настолько напугана критикой или негативной реакцией другой стороны, что перестает себя контролировать, при первых же признаках конфликта переходя из конструктивного русла к примитивным эмоциям. Это тот самый

случай, когда рациональная часть мозга не участвует в конфликте, реагируют сразу миндалины. Конечно, накал страстей возможен в любых отношениях, но в этой ситуации одна из сторон чувствует этот накал почти постоянно и, как следствие, реагирует излишне эмоционально при малейшем поводе: впадает в истерику, убегает, хлопнув дверью, или впадает в такую ярость, что диалог становится невозможен.

Мужчины в межличностных отношениях выступают, как правило, более слабой стороной. Они чаще прячутся за молчанием и чаще теряют контроль. Также они чаще боятся выяснения отношений, в то время как женщины в основном считают, что такие выяснения – способ преодолеть конфликт, а не начать его.

Что делать мужчинам и женщинам:

- Мужчинам не стоит бояться выяснения отношений. Полезно вступать в диалог, стараясь поддерживать его в конструктивном русле.
- Также мужчинам лучше не спешить с практическими рекомендациями. Когда женщина жалуется на что-то, часто ей гораздо важнее просто получить эмоциональную поддержку партнера, чем совет и наставления о том, как надо действовать.
- Женщинам желательно быть осторожнее в выражении критики – критиковать конкретные действия партнера, а не его характер и личность в целом.
- Тем и другим нужно стараться поддерживать здоровый эмоциональный климат в отношениях: в конце концов, сохранение отношений обычно важнее, чем доказательство своей правоты в споре.

6. Успех в коллективе

Высокий или низкий эмоциональный интеллект человека, занимающего лидирующую позицию, способен мотивировать (или демотивировать) рабочий коллектив.

В 1978 году при полете к аэропорту Портленда, штат Орегон, потерпел крушение самолет. Командир экипажа обнаружил неисправность, но, пока он пытался самостоятельно устранить неполадку, закончилось топливо, и самолет упал. Что же делали остальные члены экипажа? Они просто ждали.

Командир был известен своим тяжелым взрывным характером, и экипаж настолько боялся его, что никто просто не осмелился открыть рот.

Необходимость взаимодействовать на эмоциональном уровне в сфере бизнеса – это идея, к которой многие еще не привыкли. Часто руководители считают, что эмоции подчиненных не имеют отношения к работе и, если босс начнет обращать на них внимание и учитывать их, он потеряет способность руководить людьми и принимать жесткие решения. Эта концепция, конечно, ошибочна. Лидерство – это не доминирование. Это умение убедить людей вместе двигаться к общей цели, способность мотивировать их. Это умение построить работу так, чтобы подчиненные не испытывали лишнего стресса, ведь стресс парализует продуктивность.

Самое очевидное проявление эмоционального интеллекта лидера – это умение давать правильный фидбэк.

Во время опроса, проведенного среди 108 менеджеров среднего звена, деструктивная критика была названа одной из главных причин конфликтов на работе, опередив низкую оплату труда, межличностные конфликты и борьбу за продвижение по карьерной лестнице.

Как транслировать обратную связь:

- **Быть максимально конкретным.** Если вас не устраивают какие-то действия подчиненных, скажите, какие именно и почему. Общая критика из разряда «вы плохо работаете» не дает никаких результатов, кроме демотивации и деморализации коллектива.

- **Предлагать решения.** По крайней мере, укажите направление для улучшения.

- **Озвучивать фидбэк лично,** иначе сотрудник будет лишен возможности дать ответ, что всегда демотивирует.

- **Проявлять эмпатию.** Лидеры, не наделенные способностью к эмпатии, склонны критиковать подчиненных слишком жестко, лишая их желания улучшать свои показатели.

7. Хорошее здоровье

Исследования доказывают, что хороший эмоциональный фон, умение контролировать негативные эмоции, способность к эмпатии,

эффективному взаимодействию с людьми – важнейшие факторы сохранения физического здоровья. Хронические негативные эмоции обладают токсичным эффектом, а помощь в управлении негативными эмоциями – гневом, депрессией, отчаянием – это одна из форм профилактики заболеваний. Кроме того, как отмечают врачи, большинству пациентов идет на пользу, когда их психологическое состояние – такой же объект для мониторинга и, при необходимости, лечения, как и физическое.

Как развивать эмоциональный интеллект

Эмоциональный интеллект, как и любой другой вид интеллекта, имеет потенциал развития. К сожалению, для этого нет таких же очевидных академических способов, как для увеличения IQ. Эмоциональное развитие начинается прямо с рождения.

Представьте себе двоих двухмесячных детей. Один растет в любящей семье, и, когда, проснувшись, он начинает плакать, к нему подходит мать, берет его на руки, прикладывает к груди, убаюкивает. Он привыкает к тому, что мир – безопасное место, где есть надежный взрослый, который откликается на его призывы о помощи. Такой ребенок имеет все шансы вырасти жизнерадостным и открытым. Другой ребенок растет в детском доме. Он просыпается в одиночестве, на его плач никто не приходит или приходит не сразу – ведь детей много, а нянечка одна. Через какое-то время ребенок замолкает, постепенно он приучается успокаивать себя сам – как умеет. С самого раннего возраста такой малыш усваивает, что он – сам по себе. Скорее всего, он вырастет эмоционально неразвитым человеком, возможно, замкнутым или недоверчивым, будет испытывать сложности в общении, приступы апатии или агрессии.

За раннее эмоциональное развитие ребенка отвечают родители. Поэтому очень важно, чтобы они сами были развиты эмоционально и не допускали грубых ошибок.

Три главные ошибки родителей, влияющие на эмоциональный интеллект:

- Родители совершенно игнорируют чувства детей, относятся к ним с досадой и пренебрежением, что разрушает эмоциональную близость между ними и детьми.
- Родители дают чувствам детей слишком большую свободу, позволяя им выражать свои эмоции в любой форме, что приводит к эмоциональной распушенности.
- Эмоции детей вызывают родительский гнев и осуждение, что учит детей подавлять свои эмоции и буквально заставляет их «перестать чувствовать».

Две задачи родителей для развития эмоционального интеллекта у детей:

- принимать чувства детей всерьез;
- учить детей находить адекватные способы выражения эмоций.

К сожалению, современная система образования не всегда уделяет должное внимание эмоциональному развитию детей, поэтому родители играют здесь ключевую роль. Их задача – проследить за тем, чтобы ребенок был готов учиться – не только академически, но и эмоционально, – когда он приходит в школьный коллектив.

Какие качества полезно развивать в ребенке:

- **Уверенность** – в себе, своем теле, своих способностях.
- **Любознательство** – понимание, что новые знания – это интересно и хорошо.
- **Настойчивость** – желание действовать и умение отстаивать свою позицию.
- **Контроль над собой**, своим поведением и импульсами.
- **Общительность** – способность говорить о себе, слушать других и понимать то, что говорят.
- **Интерес к людям** – желание обмениваться с ними мыслями и чувствами.
- **Сотрудничество** – умение находить баланс между своими желаниями и желаниями других.

Три фактора, определяющие эмоциональное развитие:

- **Состояние мозга**, то есть прочность связей между корой и миндалинами. Чем крепче эта связь, тем человек более стабилен эмоционально и менее склонен к импульсивному поведению.
- **Врожденный темперамент**. Обычно выделяют четыре типа темперамента: робкий, дерзкий, оптимистичный и меланхолический (терминология Джерома Кагана из Университета Гарварда). Темперамент ребенка при направленном осознанном усилии взрослых можно изменить – для этого существуют психологические методики развития. Темперамент взрослого человека изменить практически невозможно.
- **Среда**, в которой человек растет и развивается (благополучная или неблагоприятная семья, родители или их отсутствие и т. д.).

И все же есть примеры, которые доказывают, что и во взрослом возрасте эмоциональное развитие возможно. Самый яркий из них – лечение такого тяжелого эмоционального состояния взрослого

человека, как посттравматическое стрессовое расстройство (ПТСР). Его причина состоит как раз в нарушении связи между корой головного мозга и миндалинами. Травматическое событие в жизни человека нарушает эту связь, и любое, даже косвенное напоминание о страшном событии приводит к неконтролируемой эмоциональной реакции в обход коры головного мозга.

Три шага для лечения ПТСР:

- **Обеспечение безопасности пациента.** Нужно создать для травмированного человека ощущение того, что пережитая ситуация не может повториться.

Жертвам нападений помогает знание, что напавший на них человек находится в тюрьме.

- **Рассказ о пережитом.** При помощи психотерапевта пациент подробно описывает свой травматический опыт, причем ему необходимо вспомнить как можно больше неприятных деталей и назвать все свои эмоции. Эта процедура проводится очень медленно и осторожно, чтобы не спровоцировать импульсивную реакцию пациента. Однако она приносит ощутимую пользу, поскольку, облекая эмоции в слова, пациент их рационализирует, то есть выводит под контроль коры головного мозга.

- **Скорбь о потерянном.** Пациенту помогают осознать, чего именно он лишился в результате травмы, и оплакать свою потерю. Этот процесс помогает хотя бы отчасти пережить травму, смириться с ней и идти по жизни дальше.

ПТСР может сопровождать человека всю жизнь. Но есть также примеры успешного преодоления синдрома: немало людей, бывших узниками концлагерей, переживших войны, насилие и другие тяжелые потрясения, смогли справиться с перенесенными травмами и снова начать радоваться, строить отношения, работать и вести нормальную жизнь.

Эмоциональное развитие возможно в любом возрасте с помощью последовательных усилий. Даже небольшие изменения в этой сфере могут вывести человека на качественно новый уровень жизни: улучшить его психологическое состояние, отношения в семье и в

рабочем коллективе. Внимательное отношение к собственным эмоциям и чувствам других людей, «эмоциональная гигиена», так же как и гигиена физическая, – это то полезное действие, которое мы всегда можем для себя совершить.

02

Эрик Берн

Люди, которые играют в игры

Games People Play
Eric Berne

Автор:

Эрик Берн – американский психолог и психиатр, работал психиатром в Вооруженных силах США. Больше всего известен как разработчик концепции транзактного анализа и сценарного анализа. Транзакция по Эрику Берну – что-то вроде единицы общения между людьми. Человек в коммуникативном контакте находится в одном из трех эго-состояний: Ребенка, Родителя или Взрослого. Некоторые транзакции Эрик Берн называет играми. Автор нескольких книг по психологии, самая известная из которых «Люди, которые играют в игры».

Читать, чтобы:

- понять, как в детстве формируются жизненные сценарии, которым человек может следовать всю жизнь;
- освоить основы сценарного и транзактного анализа, начать видеть собственные эго-состояния и эго-состояния других людей;
- найти «расколдовыватель», который поможет сменить жизненный сценарий неудачника на сценарий победителя.

Как формируются жизненные сценарии

Судьба человека программируется в возрасте до шести лет, а потом мы живем по основанному на этой программе сценарию, считает известный во всем мире американский психолог и психиатр Эрик Берн. Изучив поведение дошкольника, можно определить, какая судьба его ждет: будет ли он победителем или неудачником. Изменить сценарий сложно, но возможно. В своей знаменитой книге Берн рассказывает, как формируются разные жизненные сценарии, почему один человек получает сценарий победителя, а другой – неудачника, как воспитать победителя ну и, конечно же, как поменять сценарий или, как пишет Берн, найти «расколдовыватель».

Правда, не все стремятся «расколдовываться». Почему же большинство людей проводят жизнь, расположившись в своих сценарных матрицах неудачников, и ничего не хотят менять? Матрица – это «постель», приготовленная для них родителями, к которой они добавили свои приспособления. Может быть, она «с клопами и одеяло всегда скомкано», но это их собственная «постель», к которой они привыкли с самого раннего детства. Сложно выйти из зоны комфорта, поэтому мало найдется людей, которые согласились бы поменять свой привычный сценарий на что-то неизвестное, но «крепче сколоченное и более соответствующее обстоятельствам».

Но есть такие, кто все-таки решают сами биться за свою судьбу и отваживаются сказать: «Мама, лучше я сделаю по-своему». У них, по мнению Берна, есть несколько возможностей. Если им повезет, мать сама может включить в матрицу соответствующий «расколдовыватель», создав ребенку возможность выбора собственной дороги. Иногда помогают друзья и близкие, помогает сама жизнь, но это, к сожалению, случается редко. Другой путь – это путь грамотного сценарного анализа, в результате которого человек получает разрешение на собственную «постановку» по собственной «пьесе». Об этом сценарном анализе и идет речь в книге.

Транзактный анализ Эрика Берна

Сценарный анализ невозможен без понимания основной, базовой концепции Эрика Берна – транзактного анализа. Именно с него он начинает свою книгу «Люди, которые играют в игры». Эрик Берна считает, что у каждого человека есть три состояния Я, или, как еще говорят, три Эго-состояния, определяющие, как он ведет себя с окружающими и что из этого в итоге получается. Эти состояния называются так:

- Родитель
- Взрослый
- Ребенок

Изучению этих состояний и посвящен транзактный анализ. Берна считает, что мы в каждый момент своей жизни находимся в одном из этих трех состояний. Причем их смена может происходить сколь угодно часто и быстро: например, только что руководитель общался со своим подчиненным с позиции Взрослого, уже через секунду обиделся на него как Ребенок, а через минуту начал его поучать из состояния Родителя. Одну единицу общения Берна называет транзакцией. Отсюда и название его подхода – транзактный анализ. Чтобы не было путаницы, Эго-состояния Берна пишет с большой буквы: Родитель (Р), Взрослый (В), Ребенок (Ре), а эти же слова в их обычном, относящемся к конкретным людям значении – с маленькой.

Состояние «Родитель» ведет свое происхождение от родительских образцов поведения. В этом состоянии человек чувствует, думает, действует, говорит и реагирует точно так же, как это делали его родители, когда он был ребенком. Он копирует поведение своих родителей. И тут надо учитывать два Родительских компонента: один – ведущий происхождение от отца, другой – от матери. Состояние Я-Родитель может активизироваться при воспитании собственных детей. Даже тогда, когда это состояние Я не выглядит активным, оно чаще всего влияет на поведение человека, выполняя функции совести.

Вторая группа состояний Я заключается в том, что человек объективно оценивает происходящее, рассчитывая возможности и вероятности на основе прошлого опыта. Это состояние Я Эрик Берна называет «Взрослый». Его можно сравнить с функционированием

компьютера. Человек в позиции Я-Взрослый пребывает в состоянии «здесь и сейчас». Он адекватно оценивает свои действия и поступки, полностью отдает себе в них отчет и берет на себя ответственность за все, что делает.

Каждый человек несет в себе черты маленького мальчика или маленькой девочки. Он порой чувствует, мыслит, действует, говорит и реагирует точно так же, как это делал в детстве. Это состояние Я называется «Ребенок». Его нельзя считать ребяческим или незрелым, оно только напоминает состояние ребенка определенного возраста, в основном двух – пяти лет. Это мысли, чувства и переживания, которые проигрываются из детского возраста. Когда мы в позиции Эго-Ребенка, мы находимся в состоянии контролируемых, в состоянии объектов воспитания, объектов обожания, то есть в состоянии тех, кем мы являлись, когда были детьми.

Какое из трех состояний Я более конструктивное и почему

Эрик Берн считает, что человек становится зрелой личностью, когда в его поведении доминирует состояние Взрослого. Если же преобладает Ребенок или Родитель, это приводит к неадекватному поведению и к искажению мироощущения. И поэтому задача каждого человека – добиться баланса трех Я-состояний с помощью усиления роли Взрослого.

Почему Эрик Берн считает состояния Ребенка и Родителя менее конструктивными? Потому что в состоянии Ребенка у человека наблюдается достаточно большой перекося в сторону манипулирования, спонтанности реакций, а также нежелания или неспособности взять на себя ответственность за свои поступки. А в состоянии Родителя в первую очередь доминирует контролирующая функция и перфекционизм, что тоже бывает опасно. Рассмотрим это на конкретном примере.

Человек совершил какую-то оплошность. Если у него доминирует Эго-Родитель, то он начинает ругать, «пилить», «грызть» себя. Он постоянно прокручивает в голове эту ситуацию и ищет, что он сделал не так, корит себя. И эта внутренняя «пилёжка» может продолжаться сколь угодно долго. В особо запущенных случаях люди пилят себя по

одному и тому же вопросу десятилетиями. Естественно, что в какой-то момент это превращается в психосоматическое расстройство. Как вы понимаете, реальную ситуацию такое отношение к ней не изменит. И в этом смысле состояние Эго-Родителя неконструктивно. Ситуация не меняется, а психическое напряжение возрастает.

А как в такой ситуации ведет себя Взрослый? Эго-Взрослый говорит: «Да, здесь я сделал ошибку. Я знаю, как ее исправить. В следующий раз, когда возникнет такая же ситуация, я вспомню этот опыт и попробую избежать такого исхода. Я всего лишь человек, я не святой, у меня могут быть ошибки». Так разговаривает с собой Эго-Взрослый. Он разрешает себе ошибку, берет на себя ответственность за нее, он ее не отрицает, но эта ответственность здравая, он понимает, что не все в жизни от него зависит. Он извлекает опыт из данной ситуации, и этот опыт становится для него полезным звеном в следующей подобной ситуации. Самое главное, что здесь исчезает излишняя драматизация и обрубается некий эмоциональный «хвост». Эго-Взрослый не остается с этим «хвостом» на веки вечные. И поэтому такая реакция конструктивна.

А что же в подобной ситуации делает человек, который находится в состоянии Эго-Ребенка? Он обижается. Почему так происходит? Если Эго-Родитель берет на себя гиперответственность за все, что происходит, и поэтому так сильно себя ругает, то Эго-Ребенок, наоборот, считает, что если что-то получилось не так, то в этом виноваты мама, начальник, друг или кто-то еще. А раз они виноваты и поступили не так, как он ожидал, то они его разочаровали. Он на них обиделся и решил, что отомстит или перестанет с ними разговаривать.

Такая реакция вроде бы какого-то серьезного эмоционально «хвоста» для человека не несет, ведь он переложил этот «хвост» на другого. Но что он имеет в результате? Испорченные отношения с тем человеком, на которого переложена вина за ситуацию, а также отсутствие опыта, который мог бы стать для него незаменимым, когда такая ситуация повторится. А повторится она обязательно, потому что у человека не изменится стиль поведения, который привел к ней. Кроме того, тут надо учитывать, что долгая, глубокая, злобная обида Эго-Ребенка часто становится причиной серьезных заболеваний.

Эрик Берн считает, что мы не должны допускать в своем поведении доминирования состояний Ребенка и Родителя. Но в какой-то момент

жизни они могут и даже должны включаться. Без этих состояний жизнь человека будет как суп без соли и перца: вроде есть можно, но чего-то не хватает. Иногда надо разрешать себе быть Ребенком, позволять спонтанный выход эмоций. Это нормально. Другой вопрос, когда и где мы позволяем себе это делать. Например, на деловом совещании это совсем неуместно. Состояние Эго-Родителя может быть полезно, например, для преподавателей, лекторов, воспитателей, родителей, врачей на приеме и т. п. Из состояния Родителя человеку проще взять под контроль ситуацию и нести ответственность за других людей в рамках и объеме этой ситуации.

Сценарный анализ Эрика Берна

Теперь перейдем к сценарному анализу, которому и посвящена книга «Люди, которые играют в игры». Эрик БERN пришел к выводу, что судьба любого человека программируется в дошкольном возрасте. Это хорошо знали священники и учителя Средневековья, говорившие: «Оставьте мне дитя до шести лет, а потом берите обратно». Хороший дошкольный воспитатель может даже предвидеть, какая жизнь ожидает ребенка, будет ли он в дальнейшем счастливым или несчастным, станет ли победителем или неудачником.

Сценарий по БЕРну – это подсознательный жизненный план, который формируется в раннем детстве в основном под влиянием родителей. «Этот психологический импульс с большой силой толкает человека вперед, – пишет БERN, – навстречу его судьбе, и очень часто независимо от его сопротивления или свободного выбора. Что бы ни говорили люди, что бы они ни думали, какое-то внутреннее побуждение заставляет их добиваться финала, который часто отличается от того, что они пишут в своих автобиографиях и заявлениях о приеме на работу. Многие утверждают, что хотят заработать много денег, но теряют их, тогда как окружающие богатеют. Другие утверждают, что ищут любви, а находят ненависть даже в тех, кто их любит».

В первые два года жизни поведение и мысли ребенка программируются в основном матерью. Эта программа и формирует первоначальный каркас, основу его сценария, «первичный протокол» относительно того, кем ему быть: «молотом» или «наковальней». Такой каркас Эрик БERN называет жизненной позицией человека.

Жизненные позиции как «первичный протокол» сценария

В первый год жизни у ребенка формируется так называемое базовое доверие или недоверие к миру и складываются определенные убеждения относительно:

- 1) себя самого («Я хороший, со мной все в порядке» или «Я плохой, у меня не все в порядке») и
- 2) окружающих, прежде всего родителей («Ты хороший, с тобой все в порядке» или «Ты плохой, с тобой не все в порядке»).

Это простейшие двусторонние позиции – Ты и Я. Изобразим их сокращенно так: плюс (+) – это позиция «все в порядке», минус (—) – позиция «не все в порядке». Сочетание этих единиц может дать четыре двусторонние позиции, исходя из которых и формируется «первичный протокол», ядро жизненного сценария человека.

В таблице показаны четыре базовые жизненные позиции. Каждая позиция имеет свой сценарий и свой финал.

	Я	Ты	Толкование
1	+	+	Позиция успеха. Это позиция здоровой личности, позиция победителя. Ее человек либо постигает в самом раннем детстве, либо добивается тяжелым трудом впоследствии. Позицию успеха нельзя приобрести простым желанием
2	+	–	Позиция превосходства. Человек с этой позицией играет в игру «ты виноват», причем иногда развлекаясь, а иногда всерьез. Такие люди обычно издеваются над своими супругами, сдают своих детей в детские дома и интернаты для трудных подростков, любят находить недостатки в друзьях и родных. Постоянно ищут реальных или воображаемых врагов. Их вариант сценария: «Нужно от него (или от них) избавиться». В худшем случае — это позиция убийцы, в лучшем — непрошеного советчика, который лезет помочь «неблагодарным» людям в том, в чем они вовсе не нуждаются. Могут быть и победителями, и неудачниками
3	–	+	Позиция депрессивности. Психологически это депрессивная позиция, в социальном смысле — самоуничижение, передаваемое детям. В профессиональной жизни такая позиция чаще всего побуждает человека сознательно унижаться перед различными людьми, используя при этом их слабости. Это в основном меланхолики, люди, которые мучают сами себя, чаще всего прозябают в одиночестве и попадают либо в больницу, либо в тюрьму. Вариант их сценария: «Если бы только...», «Я должен был бы...». Это сценарий неудачника
4	–	–	Позиция безнадежности. Вариант сценария «Почему бы и нет?». Почему бы не убить себя? Почему бы не сойти с ума? Это сценарий неудачника. С клинической точки зрения эта позиция содержит некоторые элементы шизофрении

У каждого человека имеется позиция, на основе которой формируется его жизненный сценарий и базируется вся его жизнь. Отказаться от этой базы человеку так же сложно, как вынуть фундамент из-под собственного дома, не разрушив его. Но иногда позицию все-таки можно изменить с помощью профессионального психотерапевтического лечения. Или благодаря сильному чувству

любви – этому важнейшему целителю. Эрик Берн приводит вот такой пример устойчивости жизненной позиции.

Человек, считающий себя бедным, а других богатыми (Я —, Ты +), не откажется от своего мнения, даже если неожиданно у него появится много денег. Это не сделает его богатым в собственной оценке. Он по-прежнему будет считать себя бедным, которому просто повезло. А человек, который считает важным быть богатым в отличие от бедняков (Я +, Ты —), не откажется от своей позиции, даже если лишится своего богатства. Он останется для всех окружающих тем же «богатым» человеком, только испытывающим временные финансовые затруднения.

Устойчивостью жизненной позиции объясняется также тот факт, что люди с первой позицией (Я +, Ты +) обычно становятся лидерами: даже в самых трудных обстоятельствах они сохраняют абсолютное уважение к себе и своим подчиненным.

Но иногда встречаются люди, позиция которых неустойчива. Они колеблются и перескакивают с одной позиции на другую, например с «Я +, Ты +» на «Я —, Ты —» или с «Я +, Ты —» на «Я —, Ты +». В основном это нестабильные, тревожные личности. Стабильными Эрик Берн считает тех людей, чьи позиции (хорошие или плохие) трудно поколебать, и таких большинство.

Позиции не только определяют наш жизненный сценарий, они еще и очень важны в повседневных межличностных отношениях. Первое, что люди чувствуют друг в друге, – это их позиции. И тогда в большинстве случаев подобное тянется к подобному. Люди, хорошо думающие о себе и о мире, обычно предпочитают общаться с себе подобными, а не с теми, кто вечно недоволен. Люди, чувствующие собственное превосходство, любят объединяться в различных клубах и организациях. Бедность также любит компанию, поэтому бедные тоже предпочитают собираться вместе, чаще всего для того, чтобы выпить. Люди, чувствующие тщетность своих жизненных усилий, обычно толкуются около пивных или на улицах, наблюдая за ходом жизни.

Сюжет сценария: как ребенок его выбирает

Итак, ребенок уже знает, как он должен воспринимать людей, как будут относиться к нему другие люди и что означает «такие, как я». Следующий шаг в развитии сценария – это поиск сюжета, который отвечает на вопрос: «Что случается с такими, как я?» Рано или поздно ребенок услышит историю о ком-нибудь «таком, как я». Это может быть сказка, прочитанная ему матерью или отцом, история, рассказанная бабушкой или дедушкой, или рассказ о каком-то мальчишке или девчонке, услышанный на улице. Но где бы ребенок ни услышал эту историю, она произведет на него такое сильное впечатление, что он сразу поймет и скажет: «Это я!»

Услышанная история может стать его сценарием, который он будет пытаться реализовывать всю жизнь. Она даст ему «скелет» сценария, который может состоять из следующих частей:

- 1) герой, на которого ребенок хочет быть похожим;
- 2) злодей, который может стать примером, если ребенок подыщет ему соответствующее оправдание;
- 3) тип человека, воплощающий в себе образец, которому он хочет следовать;
- 4) сюжет – модель события, дающая возможность переключения с одной фигуры на другую;
- 5) перечень персонажей, мотивирующих переключение;
- 6) набор этических стандартов, предписывающих, когда надо сердиться, когда обижаться, когда чувствовать себя виноватым, ощущать свою правоту или торжествовать.

Так на основе самого раннего опыта ребенок выбирает свои позиции. Затем из того, что он читает и слышит, он формирует дальнейший жизненный план. Это и есть первый вариант его сценария. Если помогут внешние обстоятельства, то жизненный путь человека будет соответствовать сюжету, сложившемуся на этой основе.

Виды и варианты сценариев

Жизненный сценарий формируется по трем основным направлениям. Вариантов внутри этих направлений множество. Итак, Эрик Берн выделяет следующие сценарии:

- победителей,
- непобедителей,
- неудачников.

На языке сценариев неудачник – это Лягушка, а победитель – Принц или Принцесса. Родители в основном желают детям счастливой судьбы, но желают им счастья в том сценарии, который для них избрали. Они чаще всего бывают против изменения избранной для своего ребенка роли. Мать, воспитывающая Лягушку, хочет, чтобы дочь была счастливой Лягушкой, но сопротивляется любой ее попытке стать Принцессой («Почему ты решила, что ты можешь..?»). Отец, воспитывающий Принца, конечно же, желает сыну счастья, но он предпочитает видеть его скорее несчастным, чем Лягушкой.

Победителем Эрик Берн называет человека, который решил в своей жизни достичь определенной цели и в итоге добился своего. И здесь очень важно то, какие цели сам человек для себя формулирует. Хотя в основе их Родительское программирование, но окончательное решение принимает его Взрослый. И тут надо учитывать следующее: человек, поставивший себе цель пробежать, например, стометровку за десять секунд и сделавший это, – победитель, а тот, кто хотел добиться, например, результата 9,5 секунды, а пробежал за 9,6 секунды – этот непобедитель.

Кто же это такие – непобедители? Важно не путать с неудачниками. Им сценарием предназначено тяжело трудиться, но не для того, чтобы победить, а чтобы удержаться на имеющемся уровне.

Непобедители чаще всего прекрасные сограждане, сотрудники, потому что всегда лояльны и благодарны судьбе, что бы она им ни принесла. Проблем они никому не создают. Это люди, о которых говорят, что они приятны в общении.

Победители же создают окружающим массу проблем, так как в жизни они борются, вовлекая в борьбу других людей.

Однако большинство неприятностей причиняют себе и окружающим неудачники. Они остаются неудачниками, даже добившись определенного успеха, но если попадают в беду, то пытаются увлечь за собой всех находящихся рядом.

Как понять, какому сценарию – победителя или неудачника – следует человек? Берн пишет, что это легко выяснить, ознакомившись с манерой человека говорить. Победитель обычно выражается так: «В другой раз не промахнусь» или «Теперь знаю, как это делать». Неудачник же скажет: «Если бы только...», «Я бы, конечно...», «Да, но...». Непобедители говорят так: «Да, я поступил так, но по крайней мере я не...» или «Во всяком случае, спасибо и за это».

Сценарный аппарат

Чтобы понять, как действует сценарий и как найти «расколдовыватель», нужно хорошо знать сценарный аппарат. Под сценарным аппаратом Эрик Берн понимает общие элементы любого сценария. И тут надо вспомнить три состояния Я, о которых мы говорили в самом начале.

Итак, элементы сценария по Эрику Берну:

1. Сценарный финал: благословение или проклятие. Один из родителей кричит в порыве гнева ребенку: «Пропади ты пропадом!» или «Чтоб ты провалился!» – это смертные приговоры и одновременно указания на способ смерти. То же самое: «Ты кончишь, как твой отец» (алкоголик) – приговор на всю жизнь. Это сценарный финал в форме проклятия. Формирует сценарий неудачников. Здесь надо иметь в виду, что ребенок все прощает и принимает решение только после десятков или даже сотен таких транзакций.

У победителей вместо проклятия звучит родительское благословение, например: «Будь великим!»

2. Сценарное предписание. Предписания – это то, что нужно делать (приказы), и то, чего делать нельзя (запреты). Предписание – самый важный элемент сценарного аппарата, который варьируется по степени интенсивности. Предписания первой степени (социально приемлемые и мягкие) – это прямые указания адаптивного характера, подкрепленные одобрением или мягким осуждением («Ты вела себя хорошо и спокойно», «Не будь слишком честолюбивым»). С такими предписаниями еще можно стать победителем.

Предписания второй степени (лживые и жесткие) не диктуются прямо, а внушаются окольным путем. Это лучший способ сформировать непобедителя («Не говори отцу», «Держи рот на замке»).

Предписания третьей степени формируют неудачников. Это предписания в форме несправедливых и негативных приказов, неоправданных запретов, внушаемых чувством страха. Такие предписания мешают ребенку избавиться от проклятия: «Не приставай ко мне!», или «Не умничай» (= «Пропади ты пропадом!»), или «Перестань ныть!» (= «Чтоб ты провалился!»).

Чтобы предписание прочно укоренилось в сознании ребенка, его нужно часто повторять, а за отступления от него наказывать, хотя в отдельных крайних случаях (с жестоко избитыми детьми) достаточно одного раза, чтобы предписание запечатлелось на всю жизнь.

3. Сценарная провокация. Провокация порождает будущих пьяниц, преступников, а также другие типы пропащих сценариев. Например, родители поощряют поведение, ведущее к итогу, – «Выпей!». Провокация исходит от Злого Ребенка или «демона» родителей, ее обычно сопровождает «ха-ха». В раннем возрасте поощрение быть неудачником может выглядеть так: «Он у нас дурачок, ха-ха» или «Она у нас грязнуля, ха-ха». Затем приходит время более конкретных поддразниваний: «Он когда стучается, то всегда головой, ха-ха».

4. Моральные догмы или заповеди. Это наставления, как нужно жить, чем заполнить время в ожидании финала. Эти наставления обычно передаются из поколения в поколение. Например, «Экономь деньги», «Трудись усердно», «Будь хорошей девочкой». Тут могут возникнуть противоречия. Отцовский Родитель вещает: «Экономь деньги» (заповедь), в то время как Ребенок отца подначивает: «Ставь все сразу в этой игре» (провокация). Это пример внутреннего противоречия. А когда один из родителей учит экономить, а другой советует тратить, то можно говорить о внешнем противоречии. «Береги каждую копейку» может означать: «Береги каждую копейку, чтобы потом пропить все сразу».

О ребенке, который оказался зажат между противоположными наставлениями, говорят «попал в мешок». Такой ребенок ведет себя так, как будто реагирует не на внешние обстоятельства, а отвечает на

что-то в своей голове. Если родители в «мешок» сунули какой-нибудь талант и подкрепили его благословением на победителя, это превратится в «мешок победителя». Но большинство людей в «мешках» – неудачники, поскольку не могут вести себя сообразно ситуации.

5. Родительские образцы. Дополнительно родители делятся опытом, как в реальной жизни осуществлять их сценарные предписания. Это образец, или программа, формирующаяся по указанию родительского Взрослого. Например, девочка может стать леди, если мать научит ее всему, что должна знать настоящая леди. Очень рано, путем подражания, как большинство девочек, она может научиться улыбаться, ходить и сидеть, а позже ее научат одеваться, соглашаться с окружающими и вежливо говорить «нет». В случае с мальчиком родительский образец скорее скажется в выборе профессии. Ребенок может сказать: «Когда вырасту, я хочу быть юристом (полицейским, вором), как отец». Но осуществится это или нет, зависит от материнского программирования, которое гласит: «Займись (или не займись) чем-нибудь рискованным, сложным, как (или не как) твой отец». Предписание начинает действовать, когда сын видит восхищенное внимание и гордую улыбку, с какими мать слушает рассказы отца о его делах.

6. Сценарный импульс. У ребенка периодически появляются стремления, направленные против сценария, формируемого родителями, например: «Плюнь!», «Словчи!» (против «Работай на совесть!»), «Истрать все сразу!» (против «Береги копейку!»), «Сделай наоборот!». Это сценарный импульс, или «демон», который прячется в подсознании.

Сценарный импульс чаще всего проявляется в ответ на избыток предписаний и наставлений, то есть в ответ на сверхсценарий.

7. Антисценарий. Предполагает возможность снятия заклатья. Например, «Ты можешь преуспеть после сорока лет». Такое волшебное разрешение называется антисценарием, или внутренним освобождением. Но нередко в сценариях неудачников единственным антисценарием оказывается смерть: «Свою награду ты получишь на небесах». Такова анатомия сценарного аппарата. Сценарный финал, предписания и провокации управляют сценарием. Они называются контролирующими механизмами и формируются до шести лет.

Остальные четыре элемента могут быть использованы для борьбы со сценарием.

Варианты сценариев

Различные варианты сценариев Эрик Берн разбирает на примерах героев греческих мифов, сказок, а также часто встречающихся в жизни персонажах. В основном это сценарии неудачников, поскольку именно с ними психотерапевты встречаются чаще всего. Фрейд, например, перечисляет бесчисленные истории неудачников, тогда как единственные победители в его работах – это Моисей, Леонардо да Винчи и он сам.

Итак, рассмотрим примеры сценариев победителей, непобедителей и неудачников, описанные Эриком Берном в его книге «Люди, которые играют в игры».

Варианты сценариев неудачников

1. Сценарий «Танталовы муки, или Никогда» представлен судьбой мифического героя Тантала. Всем известна крылатая фраза «танталовы (то есть вечные) муки». Тантал был обречен страдать от голода и жажды, хотя вода и ветвь с плодами находились рядом, но все время миновали его губ. Тем, кому достался такой сценарий, родители запретили делать то, что им хотелось, поэтому их жизнь полна искушений и танталовых мук. Они как бы живут под знаком Родительского проклятья. В них Ребенок (как состояние Я) боится того, чего они сильнее всего желают, поэтому они мучают себя сами. Директиву, лежащую в основании этого сценария, можно сформулировать так: «Я никогда не получу того, чего больше всего хочу».

2. Сценарий «Арахна, или Всегда» основан на мифе об Арахне. Арахна была великолепной ткачихой и позволила себе бросить вызов самой богине Афине и состязаться с ней в ткацком искусстве. В наказание она была превращена в паука, вечно ткущего свою паутину.

В данном сценарии «всегда» – это ключ, который запускает действие (причем негативное). Этот сценарий проявляется у тех, кому родители (учителя) постоянно со злорадством говорили: «Ты всегда будешь бомжом», «Ты всегда будешь таким ленивым», «Ты всегда не доводишь дело до конца», «Ты навсегда останешься толстой». Этот сценарий порождает цепь событий, которая именуется полосой неудач или полосой невезения.

3. Сценарий «Дамоклов меч». Дамоклу на один день было позволено блаженствовать в роли царя. Во время пира он увидел обнаженный меч, висящий на конском волосе над его головой, и понял призрачность своего благополучия. Девиз этого сценария: «Пока радуйся жизни, но знай, что потом начнутся несчастья». Ключ такого жизненного сценария – это зависший меч над головой. Это программа на выполнение какой-то задачи (но задачи не своей, а родительской, причем негативной). «Вот выйдешь замуж, наплачешься» (в итоге: или неудачное замужество, или нежелание выходить замуж, или сложности в создании семьи и одиночество). «Когда вырастишь ребенка, тогда ты почувствуешь себя на моем месте!» (в итоге: или повторение неудачной программы своей матери после того, как вырастет ребенок, или нежелание иметь ребенка, или вынужденная бездетность). «Гуляй, пока молодой, потом наработаешься» (в итоге: или нежелание работать и тунеядство, или с возрастом – тяжелый труд). Как правило, люди с этим сценарием живут одним днем в постоянном ожидании несчастий в будущем. Это бабочки-однодневки, их жизнь бесперспективна, в результате они часто становятся алкоголиками или наркоманами.

4. Сценарий «Снова и снова» – это сценарий Сизифа, мифического царя, который разгневал богов и за это вкатывал на гору камень в подземном мире. Когда камень достигал вершины, он срывался вниз, и все приходилось начинать снова. Это также классический пример сценария «Чуть-чуть не...», где одно «Если бы только...» следует за другим. «Сизиф» – сценарий неудачника, поскольку, приблизившись к вершине, он каждый раз скатывается вниз. В основе его лежит «Снова и снова»: «Старайся, пока можешь». Это программа на процесс, а не на результат, на «бег по кругу», бестолковый, тяжелый сизифов труд.

5. Сценарий «Розовая Шапочка, или Бесприданница». Розовая Шапочка – сирота или по каким-то причинам чувствует себя сиротой. Она сообразительна, всегда готова дать добрый совет и весело пошутить, но мыслить реалистически, планировать и реализовывать планы не умеет – это она оставляет другим. Она всегда готова прийти на помощь, в результате приобретает много друзей. Но каким-то образом она в конце концов остается в одиночестве, начинает пить, принимать стимуляторы и снотворное и часто думает о самоубийстве. Розовая Шапочка – сценарий неудачницы, поскольку, чего бы она ни добивалась, она все теряет. Этот сценарий организован по принципу

«нельзя»: «Это тебе нельзя делать, пока не встретишь принца». В основе его лежит «никогда»: «Никогда не проси ничего для себя».

Варианты сценариев непобедителей

1. Сценарий «Рай на небесах», называемый также «С открытым концом», характерен для непобедителей. Модель для него – история Филемона и Бавкиды. По греческой легенде это неразлучная любящая чета, незлобивые и радушные люди. В награду за добрые дела боги превратили их в лавровые деревья. Так некоторые старики, добросовестно исполнившие Родительские наставления, проводят остаток своей жизни в «растительном» существовании, наподобие тихо шумящей на ветру листвы деревьев, обмениваясь с окружающими услышанными где-нибудь новостями. Такова судьба многих матерей, дети которых выросли и разъехались, или пенсионеров, проводших жизнь в труде, ни разу не нарушивших правил внутреннего распорядка и Родительских предписаний.

2. Сценарий «Старые бойцы не умирают, или „Кому я нужен?“». Старый солдат оказался ненужным в мирное время. Он много трудился, но не получал ощутимых результатов. Он оставался бесстрастным наблюдателем жизни, не участвуя в ее радостях. Ему хотелось помогать людям, но он не находил возможности быть кому-то нужным. «Старый боец» – сценарий непобедителя. Идти вперед, делать карьеру для многих старых бойцов дело чести, однако их сценарий организован по принципу «нельзя», который не дает стать победителем: «Нельзя идти вперед, пока они тебя не позовут». В основе сценария – «после»: «После того как война закончилась, остается лишь медленно умирать». Время ожидания смерти заполняется возможностью помогать людям и воспоминаниями о былых сражениях.

Варианты сценариев победителей

1. Сценарий «Золушка». У Золушки было счастливое детство, пока была жива ее мать. Затем она страдала до событий на балу. После бала Золушка получает выигрыш, полагающийся ей по сценарию победителя.

Как же разворачивается ее сценарий после свадьбы? Вскоре Золушка делает удивительное открытие: самыми интересными для нее людьми оказываются не придворные дамы, а посудомойки и служанки, занятые на кухне. Путешествуя в карете по маленькому «королевству»,

она часто останавливается, чтобы поговорить с ними. Со временем этими прогулками начинают интересоваться и другие придворные дамы. Однажды Золушке-принцессе пришло в голову, что неплохо бы собрать вместе всех дам, ее помощниц, и обсудить их общие проблемы. После этого родилось «Дамское общество помощи бедным женщинам», избравшее ее своим президентом. Так Золушка нашла свое место в жизни и даже сделала вклад в благосостояние своего «королевства».

2. Сценарий «Зигмунд, или „Если не выходит так, попробуем иначе“». Зигмунд решил стать великим человеком. Он умел работать и поставил себе целью проникнуть в высшие слои общества, которые стали бы для него раем, но его туда не пускали. Тогда он решил заглянуть в ад. Там не было высших слоев, там всем было все равно. И он обрел авторитет в аду. Успех его был столь велик, что скоро высшие слои общества переместились в преисподнюю.

Это сценарий победителя. Человек решает стать великим, но окружающие создают ему всяческие препятствия. Он не тратит время на их преодоление, он все обходит стороной и становится великим в другом месте. Зигмунда ведет по жизни сценарий, организованный по принципу «можно»: «Если не получается так, можно попытаться иначе». Герой взял неудавшийся сценарий и превратил его в успешный, причем вопреки противодействию окружающих. Это удалось благодаря тому, что оставались открытые возможности, позволяющие обойти препятствия, не сталкиваясь с ними лоб в лоб. Такая гибкость не мешает достижению желаемого.

Как самостоятельно выявить свой сценарий

Эрик Берн не дает четких рекомендаций, как самостоятельно распознать свой сценарий. Для этого он предлагает обращаться к сценарным психоаналитикам. Он даже про себя пишет: «Что касается лично меня, то я не знаю, играю ли я по-прежнему по чужим нотам или нет». Но кое-что сделать все-таки можно.

Есть четыре вопроса, честные и продуманные ответы на которые помогут пролить свет на то, в какой сценарной клетке мы находимся. Вот эти вопросы:

1. Каков был любимый лозунг ваших родителей?

Он даст ключ к тому, как запустить антисценарий.

2. Какую жизнь вели ваши родители? *Продуманный ответ на этот вопрос даст ключ к навязанным вам родительским образцам.*

3. Каков был родительский запрет?

Это самый важный вопрос для понимания поведения человека. Часто бывает, что какие-то неприятные симптомы, с которыми человек обращается к психотерапевту, – это замена запрета родителей или протест против него. Как говорил еще Фрейд, освобождение от запрета избавит пациента и от симптомов.

4. Какие ваши поступки заставляли родителей улыбаться или смеяться?

Ответ позволяет выяснить, какова альтернатива запрещенному действию.

Берн приводит пример родительского запрета для сценария алкоголика: «Не думай!» Пьянство – это программа замены мышления.

«Расколдовыватель», или Как освободиться от власти сценария

Эрик Берн вводит такое понятие, как «расколдовыватель», или внутреннее освобождение. Это «устройство», отменяющее предписание и освобождающее человека из-под власти сценария. В рамках сценария это «устройство» для его саморазрушения. В одних сценариях оно сразу бросается в глаза, в других его надо искать и расшифровывать. Иногда «расколдовыватель» таит в себе иронию. Такое обычно бывает в сценариях неудачников: «Все наладится, но после твоей смерти».

Внутреннее освобождение может быть ориентировано либо на событие, либо на время. «Когда встретишь принца», «Когда умрешь, сражаясь» или «Когда родишь троих» – это событийно-ориентированные антисценарии. «Если переживешь возраст, в котором умер твой отец» или «Когда проработаешь в фирме тридцать лет» – это временно-ориентированные антисценарии.

Для освобождения от сценария человеку требуются не угрозы и не приказы (приказов у него в голове и так достаточно), а разрешение, которое освободило бы его от всех приказов. Разрешение – главное оружие в борьбе со сценарием, ибо оно в основном дает возможность освободить человека от предписания, наложенного родителями.

Нужно разрешить что-то своему Я-состоянию Ребенка со словами: «Все в порядке, это можно» или, наоборот: «Ты не должен...» В обоих случаях звучит также обращение к Родителю (как своему состоянию Я): «Оставь его (Я-Ребенка) в покое». Такое разрешение работает лучше, если оно дано авторитетным для вас человеком, например психотерапевтом.

Эрик Берн выделяет позитивные и негативные разрешения. С помощью позитивного разрешения, или лицензии, нейтрализуется родительское предписание, а с помощью негативного происходит провокация. В первом случае «Оставь его в покое» означает «Пусть он это делает», а во втором – «Не принуждай его к этому». Некоторые разрешения совмещают в себе обе функции, что ясно видно в случае антисценария (когда принц поцеловал Спящую Красавицу, он

одновременно дал ей разрешение (лицензию) проснуться и освободил от проклятия злой колдуньи).

Если родитель не хочет внушать своим детям то же самое, что было когда-то внушено ему самому, он должен осмыслить Родительское состояние своего Я. Его долг и обязанность заключаются в контроле своего Отцовского поведения. Только поставив своего Родителя под надзор своего Взрослого, он может справиться со своей задачей.

Трудность заключается в том, что мы часто относимся к своим детям как к нашей копии, нашему продолжению, нашему бессмертию. Родители всегда довольны (хотя могут не показывать вида), когда дети им подражают, даже в дурном отношении. Именно это удовольствие и нужно поставить под Взрослый контроль, если мать и отец хотят, чтобы их ребенок чувствовал себя в этом громадном и сложном мире более уверенным и более счастливым человеком, чем они сами.

Негативные и несправедливые приказы и запреты должны быть заменены на разрешения, которые не имеют ничего общего с воспитанием вседозволенностью. Важнейшие разрешения – это разрешения любить, изменяться, успешно справляться со своими задачами, думать самому. Человека, обладающего подобным разрешением, видно сразу, так же как и того, кто связан всевозможными запретами («Ему, конечно, разрешили думать», «Ей разрешили быть красивой», «Им разрешено радоваться»).

Эрик Берн уверен: разрешения не приводят ребенка к беде, если не сопровождаются принуждением. Истинное разрешение – это простое «можно», как, например, лицензия на рыбную ловлю. Мальчишку никто не заставляет ловить рыбу. Хочет – ловит, хочет – нет.

Эрик Берн особенно подчеркивает: быть красивой (так же, как иметь успех) – это вопрос не анатомии, а родительского разрешения. Анатомия, конечно, влияет на миловидность лица, однако лишь в ответ на улыбку отца или матери может расцвести настоящей красотой лицо дочери. Если родители видели в своем сыне глупого, слабого и неуклюжего ребенка, а в дочери – уродливую и глупую девочку, то они такими и будут.

Чтобы освободиться от сценария, человеку требуются не угрозы и не приказы (приказов у него в голове и так достаточно), а все те же разрешения, которые освободили бы его от всех родительских приказов. Разрешите самому себе жить по собственным правилам. И,

как советует Эрик Берн, отважьтесь наконец-то сказать: «Мама, лучше я сделаю по-своему».

03

Сэм Харрис

Ложь

Lying
Sam Harris

Автор:

Сэм Харрис – современный американский философ, публицист и нейробиолог, выступает с лекциями в США и Великобритании. Один из создателей проекта Reason, фонда, популяризирующего науку и светский взгляд на мир. Современный религиозный критик, сторонник научного скептицизма и идеи отделения церкви от государства.

Читать, чтобы:

- разобраться, что такое ложь и не-ложь, увидеть, какие формы могут принимать обман и неправда;
- задуматься о том, необходима ли на самом деле ложь во спасение;
- попробовать вместо лжи использовать альтернативу – более этичную и в итоге более полезную для отношений с людьми и жизни в целом.

Почему лгать плохо и почему люди лгут

Большинство людей согласны с тем, что ложь – это, в принципе, плохо. Но одновременно почти любой скажет вам, что есть ситуации, в которых лгать можно, а иногда и нужно.

Ну кто скажет своей девушке, что платье ее полнит, а другу – что его роман скучен до зубовного скрежета, даже если это чистая правда? Неужели не стоит немного приукрасить свое резюме, чтобы получить работу получше? Почему бы не утаить информацию про свои болезни или денежные неприятности от родственников, чтобы они не нервничали и не переживали за вас?

Автор книги-эссе «Ложь», философ, публицист и нейробиолог Сэм Харрис рассуждает о том, как даже так называемая ложь во спасение разрушает нашу жизнь и отравляет долгосрочные отношения. Харрис называет ложь «путем в хаос» и предлагает читателям необычный эксперимент: попробовать вообще перестать говорить неправду – на некоторое время или на всю жизнь.

Если у вас сразу появилась масса вопросов, как это осуществить и бывают ли ситуации, в которых жизненно необходимо делать исключение из правила, – эта книга для вас. В ней разбирается множество жизненных ситуаций – от бытовых ежедневных мелочей до вопросов жизни и смерти, – в которых ложь кажется естественным приемом, и предлагаются альтернативные решения.

Что такое ложь?

Ложь и не-ложь

Прежде чем приступить к разговору о лжи, нужно определить понятия. Обман или неправда могут принимать различные формы, и не все из них являются ложью.

Например, когда вас спрашивают: «Как дела?» – вы, скорее всего, рефлексивно ответите: «Нормально». Вопрос «Как дела?» при этом обеими сторонами воспринимается как социальный ритуал приветствия, а не как приглашение обсудить ваши проблемы на работе, личные неурядицы и медицинские показатели.

Умолчание тоже не ложь как таковая. Мы не обязаны каждый раз рассказывать все, что мы думаем, и все, что нам известно. Однако если такое умолчание сознательно используется для направления собеседника по ложному пути, то оно может быть приравнено к высказанной лжи. Грань между ложью и «честным» умолчанием в этой ситуации очень тонка.

В уголовном праве различаются понятия преступления и преступного не-деяния. При этом активное действие практически всегда судится строже, чем бездействие, даже если последнее привело к тяжелым последствиям. Так и с ложью. Дать неверную информацию (например, о своей профессии, семейном положении, возрасте) в ответ на прямой вопрос – это одно, а не исправить ложное впечатление, возникшее из-за косвенных сведений, – это другое. В наших глазах первое куда хуже второго. Однако бывают ситуации, когда поддержание ложного впечатления может привести к серьезному ущербу для других, и тогда оно вполне может быть приравнено к прямой лжи.

Если человек говорит: «Я работаю в больнице» – скорее всего, его собеседник предположит, что говорящий имеет отношение к медицине. И в общем случае человек вовсе не обязан уточнять, что он, например, работает там бухгалтером. Но если к нему начинают обращаться за медицинским советом, подразумевая его профессию и квалификацию, человеку придется разрешить недоразумение. Если же он начнет давать советы как врач – с

его стороны это будет обманом, потенциально наносящим вред другим людям.

Ложь – это намеренное искажение информации в общении с другими людьми в ситуациях, когда те ожидают честной коммуникации. Мы не называем фокусников или игроков в покер лжецами, так как их род деятельности предполагает искажение информации.

Правда и правдивость – это тоже разные вещи. Человек может говорить совершенно правдиво, веря в свои слова, при этом заблуждаясь и неверно излагая факты. Говорить правдиво также не означает говорить всю правду. Исчерпывающий список информации по тому или иному вопросу, скорее всего, будет слишком длинен для обычной речи. Ложь рождается тогда, когда человек верит в одно, но сознательно говорит другое.

Некоторые поступки для человека в принципе не могут быть возможны, если у него нет особого морального дефекта – готовности лгать. В основе супружеских измен, предательства, мошенничества, коррупции лежит ложь. Отказ от лжи не равносителен необходимости резать правду-матку без оглядки. Вполне нормально облечь свое мнение в максимально вежливую форму или попытаться перевести разговор на более безопасную тему.

Миф о «белой» лжи

Ложь и ее последствия

Люди лгут по многим причинам. Мы хотим избежать неловких ситуаций, приукрасить свои достижения, скрыть нехороший поступок. Мы даем обещания, которые не собираемся выполнять, скрываем проблемы от друзей и родственников, приукрашиваем достоинства продаваемых нами товаров.

Одно исследование показало, что примерно 10 % общения в супружеской паре связано с обманом. А студенты колледжа обманывают друг друга примерно в 38 % случаях!

«Белая» ложь, или ложь во спасение, – это единственный тип лжи, произнося которую хорошие люди могут верить, что все еще поступают хорошо.

Тот, кто намеренно говорит неправду, часто считает свою ложь безвредной, при условии, что она не раскроется. Но поставьте себя на место того, кому вы сейчас соврали. Вряд ли он согласился бы с безвредностью лжи в свой адрес. Скорее, он бы почувствовал себя преданным. Ложь, даже мелкая, неизбежно наносит урон отношениям с другими людьми, взаимному доверию и возможности быть самим собой.

Даже если вы понимаете, что собеседник соврал вам для того, чтобы пощадить ваши чувства, вы становитесь более подозрительными по отношению к нему в будущем. Если он соврал один раз, значит, возможно, в других важных вопросах он тоже мог сказать неправду.

Например, подруга отменила встречу с вами, сославшись на болезнь ребенка. И вдруг вы узнаете, что на самом деле ее ребенок был здоров, просто она предпочла сходить в кино в одиночку, но не хотела, чтобы вы обиделись. Казалось бы, мелочь, но каждый следующий раз, когда она будет отменять встречу, вы будете невольно подозревать подругу во лжи. Такого рода ущерб отношениям особенно опасен тем, что его практически невозможно исправить постфактум. Даже если

человек, пойманный на лжи, извинится, «осадочек» все равно останется.

Ложь нарастает, как снежный ком. Совравшему приходится отслеживать и запоминать, кому и что он сказал, и всячески маскировать нестыковки легенды и реальности. Это огромная работа, отъедающая силы и энергию. В то же время неизбежные проколы в легендах постепенно рушат вашу репутацию, и к вам начинают относиться в лучшем случае, как к фантазеру.

Намеренно искажая истину, мы лишаем других людей возможности видеть нашу картину мира. Это может повлиять на их мелкие и крупные решения, и не всегда предсказуемым образом. Наша ложь одному человеку может косвенно повлиять на целые группы людей и исказить их поведение.

Примеры лжи, которая существенно повлияла на целые страны и вылилась в международный конфликт: Тонкинский инцидент, послуживший поводом для полномасштабного участия США в боевых действиях во Вьетнаме, или заявление о наличии оружия массового поражения в Ираке. Когда спорность утверждений США стала общеизвестной, легитимность любого вмешательства Америки в военные конфликты других стран стала ставиться под сомнение даже в тех случаях, где она действительно была необходима.

Интересно, что чем чаще человек врет, тем больше он подозревает других во лжи и меньше доверяет им. Он как бы оправдывает свое поведение утверждением, что ложь нормальна и неизбежна, что «все врут». Естественно, это еще больше подрывает доверие с обеих сторон.

Иногда ложь маркирует границы нашей зоны комфорта. Например, автор этого эссе когда-то был признан лучшим студентом курса и поэтому должен был произносить речь на вручении дипломов. Однако он отказался от этой чести, сославшись на то, что другой студент больше ее заслужил. Это было неправдой – истинной причиной был страх перед публичным выступлением. И этот страх остался непроработанным многие годы. Что было бы, если бы я честно

признался директору? Скорее всего, как минимум получил бы моральную поддержку, а то и помощь в борьбе с этим страхом.

Правдивость – это наш подарок самим себе, источник энергии и залог простоты жизни. Если вы всегда говорите то, что считаете правдой, то можете просто быть самим собой в любой момент и с любым человеком.

Жизнь без лжи

Можно ли сказать, что честность – лучшая политика? Не совсем. Наверняка найдутся ситуации, в которых соврать было бы выгоднее для вас, особенно в краткосрочной перспективе. Мы предлагаем вам другую формулировку: «Я беру на себя этическое обязательство быть правдивым».

Обет не лгать довольно экзотичен в современном обществе. Он дает множество преимуществ в долгосрочном периоде, но может стать источником стресса в краткосрочном, вызывая массу потенциально неудобных ситуаций.

Однако вы можете обнаружить, что это неудобство не такое страшное, как вам представляется сейчас. Вы можете быть честным и при этом добрым – решение не лгать вовсе не значит оскорблять других. Вы просто хотите дать своим знакомым и близким ту информацию, которую вы хотели бы, чтобы до вас донесли, окажись вы на их месте.

Отказ от лжи не означает, что вам автоматически придется отвечать откровенно на любой вопрос. Если вас спрашивают, сколько вы зарабатываете или сколько стоил ваш дом, все еще абсолютно честным ответом будет: «Я предпочту это не обсуждать».

Секреты – особенно те, которые вы храните по просьбе других, – могут поставить вас в положение, когда вам придется выбирать: соврать или раскрыть доверенную вам информацию. Поэтому, если только ваша работа не предполагает профессиональную конфиденциальность, мудрым будет минимизировать количество секретов, которые вы обязуетесь хранить.

Вам, конечно же, придется приложить усилия, чтобы научиться жить по-новому: отменять планы, отказывать в помощи, давать честный отзыв о работе других, вести переговоры; и все это будучи честным в том, что вы говорите и чувствуете.

Возможно, вы обнаружите, что некоторые отношения невозможно поддерживать без лжи: в худшем случае это может оказаться ваша работа или ваш брак. Отказ от лжи высветит проблемы, уже существующие в вашей жизни.

А что же делать тем людям, для которых ложь – это часть профессии, например шпионам? Им приходится врать не только на работе, но и поддерживать легенду перед своей семьей и близкими друзьями. Немногие люди способны справиться с таким моральным грузом. Фактически профессия шпиона означает полный отказ от личной этики в пользу того, что человек считает бóльшим благом для своей страны и общества. Это уникальная ситуация, и в повседневной жизни большинство из нас будет брать пример со шпионов не более, чем с астронавтов или героев приключенческих книг.

А если все-таки очень надо?

Рассмотрим несколько ситуаций, в которых часто возникает искушение использовать «белую» ложь, и попробуем предложить альтернативу.

Плохой рассказ. Представьте: ваш друг приносит вам свой рассказ и просит прочитать его и высказать свое мнение. Рассказ, на ваш взгляд, откровенно слабый. Что вы скажете другу?

Конечно, вы можете избежать неловкости, сказав, что вам очень понравился рассказ, и подбодрив друга. Однако ложное поощрение может дорого стоить другому человеку: он будет упорствовать там, где шансы на успех малы, вместо того чтобы серьезно переделать рассказ или вообще выкинуть его в корзину и написать новый. Ложное поощрение похоже на воровство: вы отбираете у человека его время (иногда годы!), силы и мотивацию, которые он мог бы вложить в более перспективные занятия. Искаженная обратная связь мешает вашему другу развиваться наиболее эффективным образом и искать решение проблем.

Это не означает, что вы должны ругать рассказ последними словами. Можно донести свое истинное мнение (помня, что это всего лишь частное мнение, а не истина в последней инстанции!) в тактичной форме. В конце концов, главная правда в этой ситуации в том, что вы хорошо относитесь к своему другу и хотите, чтобы он был успешным.

У честности есть дополнительное достоинство. Если ваши друзья знают, что ваши отзывы всегда правдивы, то ваша похвала будет цениться ими очень высоко, потому что они будут знать, что похвала искренна.

А как же быть с творчеством ваших детей? Если ребенок прибегает к вам с нарисованной картинкой или стихом, нужно ли разбирать художественные недостатки произведений? Вовсе нет. Позвольте себе искреннее «Как здорово!» или «Мне нравится!». В юном возрасте похвала служит для того, чтобы поощрять детей пробовать новое и получать от этого удовольствие, а абсолютная оценка или сравнение с некими внешними стандартами только тормозят творчество.

Смертельная болезнь. Вы врач, и ваш смертельно больной пациент спрашивает, сколько ему осталось жить. Что вы ответите?

Этичным в этой ситуации будет говорить ту правду, в которую вы верите. Например: «В среднем пациенты с таким диагнозом на этой стадии могут прожить еще три месяца. Некоторым удастся жить дольше, год и более, некоторые сгорают быстрее». Если вы говорите обреченному пациенту: «Да все в порядке, ты поправишься» – вы лишаете его возможности сделать все то, что он хотел бы уложить в ограниченное время, которое у него осталось. В большинстве ситуаций люди знают, что они умирают. Дайте им уйти с миром.

Ложь, связанная с тяжелыми болезнями, вообще явление распространенное. Умирающий человек не признается в своем состоянии родственникам, потому что не хочет их огорчать. А родные, узнав диагноз от врачей, скрывают его от пациента, чтобы не омрачать его последние месяцы жизни. Но скажите, действительно ли вы хотите провести конец вашей жизни, ежедневно говоря неправду и скрывая самое важное, что происходит с вами? Не имея возможности по-настоящему попрощаться, извиниться за причиненную раньше боль, поделиться чувствами и воспоминаниями, показать, как вы любите своих близких? Или вы готовы отобрать эти права у своего близкого человека, который болен?

Представим страшную ситуацию: смертельно болен ваш ребенок. Что вы ему скажете? Родитель, у которого умирает ребенок, часто горюет о жизни, которую ребенку не суждено прожить: стать студентом, жениться, родить своих детей. Но сам ребенок вовсе не горюет о том, что ему никогда не пойти к алтарю. Вываливать на него нашу версию «правды» означает нагружать больного ребенка дополнительными проблемами, о которых он даже не задумывался.

В конце концов, мы все рано или поздно умрем, и вопрос только в том, насколько полно мы используем то время, которое нам отпущено. Безусловно, ребенок должен знать о своей болезни, но куда важнее окружить его в этот период щедрой и искренней любовью, той правдой, которую не затмевают наши страхи и горе.

Убийца в доме. Убийца-психопат ищет соседского мальчика, который сейчас прячется в вашем доме. Он входит к вам и спрашивает, видели ли вы ребенка? Что вы ответите?

Иммануил Кант считал, что ложь никогда и ничем нельзя оправдать. Ложь недопустима, даже если она может предотвратить убийство невинного человека. Однако эта точка зрения все же экстремальна. В

самом деле, если вы считаете, что для защиты собственной жизни или жизни близких или знакомых людей иногда может быть оправданным серьезно ранить или даже убить нападающего, логично предположить, что солгать ради спасения жизни тоже можно, даже если вы приняли на себя обязательство всегда говорить правду.

Однако даже в экстремальной ситуации ложь – не всегда лучший выход, так как она закрывает возможность к последующей конструктивной коммуникации. В описанной выше ситуации можно попробовать дать уклончивый ответ вроде «Даже если бы знала, не сказала бы». Но если ваш визави очевидно агрессивен, а шансы разрешить ситуацию правдой призрачны, то ложь – непростой, но оптимальный выход.

К сожалению, в мире существуют целые общества, где правда может стоить человеку жизни. В такой ситуации нужно признать, что необходимость лгать становится критичной для самозащиты, а этичность лжи будет меньшей из проблем, с которыми сталкивается скрывающий свои особенности.

Вечеринка-сюрприз. Что насчет вечеринок – сюрпризов? Как они сочетаются с обещанием не лгать?

Наверное, есть на свете люди, которые обожают, когда в их честь устраивают вечеринки-сюрпризы. Но вообще-то это спорный подарок. Поставьте себя на место именинника: вы правда хотели бы, чтобы ваши близкие и друзья ввали вам в лицо, пусть даже с лучшими намерениями?

Компромиссом может быть «полусюрприз»: сообщить человеку о самом факте вечеринки и ее времени, но оставить его в неведении насчет тематики вечеринки, приглашенных гостей и других деталей. Этого хватит для того, чтобы приятно удивить человека, не вгоняя его в стресс.

Миф о Деде Морозе. Как реагировать, когда дети заподозрят, что Деда Мороза не существует?

Совсем не обязательно в принципе утверждать, что Дед Мороз – это реально существующее лицо. Вы же не убеждаете детей, что русалки, феи, драконы и Супермен тоже реальны. Книжки про Гарри Поттера тоже чистой воды вымысел, но от этого они не перестают быть интересными и приносить массу удовольствия. Правда в том, что фантазия может приносить радость сама по себе.

Конечно, если вы убедите детей в том, что Дед Мороз и вправду существует, Новый год для них может быть чуть-чуть волшебнее и приятнее. Но когда они раскроют ваш обман, в сухом остатке окажется лишь ощущение, что родители их обманули, а значит, могут обмануть и в других ситуациях.

04

Эдвард де Боно Шесть шляп мышления

Six Thinking Hats
Edward De Bono

Автор:

Эдвард де Боно – британский психолог, писатель, эксперт в области творческого мышления. Доктор философии Кембриджского университета. Доказал, что творчество есть одна из необходимых характеристик самоорганизующихся информационных систем. Ввел в науку понятие «латеральное мышление». Написал более 45 книг, которые переведены на 27 языков. Автор курсов по развитию интеллектуальных способностей, самоорганизации мышления, творческой работе в группе.

Читать, чтобы:

- разобраться, как работают шесть шляп – типов мышления и когда каждый из них лучше всего использовать;
- начать сознательно выбирать направление мышления, исходя из ситуации;
- научиться думать – и полностью изменить свое восприятие мира, сделав его эффективным и творческим.

Мобилизовать творческие способности

Можем ли мы управлять нашими мыслями и сделать их более эффективными? Что для этого нужно? Ответ в креативной технике латерального мышления. Эта методика позволит решать сложные проблемы при помощи мобилизации творческих способностей, в том числе скрытых.

Каждую минуту в нашей голове возникают и исчезают сомнения, переживания, домыслы, планы, замыслы и воспоминания. С помощью латерального мышления можно эффективно навести порядок в «кладовой мысли» и объять необъятное! Основой техники служит образ шляпы. Шляпа – определенный тип мышления. Она позволит найти природу каждого типа мышления и достойное его применение.

Шесть шляп, в которых варятся мысли, дадут инструмент управления мышлением, способность взглянуть на проблему под иным углом. Приступим?

Что такое мышлешляпа?

Вспомните известную скульптуру Огюста Родена «Мыслитель». Она тяжеловесна, мрачна, Мыслитель погружен в себя, опершись тяжелой головой на руку. Примите эту позу, сосредоточьтесь, отбросьте от себя все то, что мешает, тревожит. Мысленно сформулируйте вашу задачу, требующую решения. Оставайтесь в позе Мыслителя. Очень скоро ваши мысли включатся в роль, которую вы исполняете: играя в мыслителя, вы им становитесь на самом деле.

Каждый из нас в любой момент может менять свою мышлешляпу, то есть особый тип мышления. Облачение в различные шляпы – инструмент повышения собственной эффективности. Достаточно выделить пять минут в день для развития умения всесторонне обдумывать каждое решение, мыслить глубоко и основательно.

Феномен сознательного выбора направления мышления – суть концепции мыслеварительных шляп. Наш обыденный тип мышления позволяет нам справляться с повседневными задачами: мы отвечаем на звонки, переходим через дорогу, моем посуду. Такого рода дела не требуют развитого мышления. Фоновое мышление, которым мы пользуемся в повседневной жизни, в быту, не сконцентрировано ни на чем определенном.

Другой тип мышления отличается большей широтой возможностей, осознанностью и усложненным подходом к делу. Такое мышление основано на волевом направлении потока мыслей в нужное русло. Это реактивный и взвешенный тип мышления. Реактивное мышление напоминает вождение автомобиля: видишь предупреждение – и соответствующе реагируешь на сигнал. Здесь все просто и понятно, но нет возможности составить план, перечень действий на будущее, то есть карту отношения к ситуации.

Этот способ мышления реагирует на изменение внешних обстоятельств, но не подходит для долгосрочного планирования.

Латеральный тип мышления как раз позволяет продумать все особенности предстоящего дела. Оперирование трезвым рассудком и ясной логикой отличается от банального реагирования на светофор или дорожные знаки. Чтобы подходить к решению задач творчески, мы должны уметь управлять нашим вниманием и знать механизм этого управления.

Умение управлять течением мыслей составляет основу картографического типа мышления. Это подразумевает, что вначале наносятся все положительные или отрицательные черты ситуации, а затем на основе этого рисунка прокладывается маршрут наших решений. То, что мы называем картой нашего отношения к ситуации. Вначале намечаются пути достижения цели, потом происходит выбор самого подходящего.

Предметная карта и ПЛЮМИН

ПЛЮМИН – это ПЛЮсы, Минусы и все, что ИНтересно.

Вместо привычной реакции на обстоятельства, мы рисуем карту своего отношения к ситуации. Сначала выписываем все плюсы от сложившегося положения вещей, после этого описываем все отрицательные стороны. В заключение оцениваем те явления, которые не относятся ни к плюсам, ни к минусам. Эти пункты получают оценку «интересно». Карта ПЛЮМИН позволяет выразить мысли на бумаге и как бы посмотреть на них со стороны.

Научиться думать

Чтобы научиться думать, как ни странно, на первом этапе достаточно намерения научиться думать. Научиться думать значит полностью изменить свое восприятие. Уметь изменяться самому в соответствии с ситуацией, изменить настройки собственного мышления. Человек мыслящий не тот, который всегда прав или остроумен. Он не победитель викторин и головоломок. Быть человеком мыслящим – значит обладать стремлением порождать полноценную мысль.

Наш мозг представляет собой механизм, производящий мысли, и отличается совершенно нетворческими способностями. Мозг настроен на создание устойчивых схем реагирования, то есть стереотипов, которые он стремится применить во всех схожих ситуациях.

Природа нервной системы призвана обеспечить накопление поступающей информации. Накопление позволяет нашему восприятию развиваться, что дает нам возможность принимать все более непростые решения и создавать сложные схемы.

Наша нервная система подвержена перепадам, которые обусловлены содержанием в организме определенных химических веществ. От химической среды обитания нашего мозга зависит также сам процесс мышления. Наши эмоции – неотъемлемый элемент нашего мышления. Они вовсе не побочный продукт, а важная составляющая.

Так для чего же нужны шляпы? Шляпы призваны служить условно-рефлекторными сигналами, которые могут изменить баланс химических элементов в составе головного мозга.

Зачем нужны шляпы?

1. Шляпа позволяет вам сыграть чью-то роль. Она помогает преодолеть защитную реакцию, которая оберегает наше «я» от столкновения с действительностью. Со шляпой мы можем мыслить свободно и открыто, двигаться к новому и неизведанному.

2. С помощью шляп мы управляем своим вниманием, чтобы иметь навык рассмотрения объекта с шести разных сторон.

3. Шляпа дает возможность договориться с собеседником и прийти к согласию.

4. Шляпа позволяет установить определенное соотношение биологически активных химических веществ в составе головного мозга.

5. Шляпа определяет правила игры. С помощью шляпы устанавливаются определенные правила игры в человека, который думает именно так.

Цвета шести шляп и их значения. Каждая шляпа имеет свой цвет: белый, красный, черный, желтый, зеленый, синий. Каждый цвет имеет определенное значение.

- **Белая шляпа.** В ней варятся мысли о цифрах и фактах. Белая шляпа бесстрастна и объективна.

- **Красная шляпа.** Дает право находиться во власти эмоций. Красный цвет символизирует гнев, ярость, внутреннее напряжение.

- **Черная шляпа.** Черный – недобрый, зловещий цвет. Черная шляпа покрывает все дурное, то, что страшится людских глаз.

- **Желтая шляпа.** В ней оптимизм, надежда и позитивное мышление.

- **Зеленая шляпа.** Символизирует творческое начало и расцвет творческих идей.

- **Синяя шляпа.** Ее роль – организация и управление мыслительным процессом.

Белая шляпа

Настрой мыслей белой шляпы – удобный обмен цифрами и фактами, объективными и беспристрастными. Иногда фактов бывает так много, что нужно уметь вычленять необходимое и формулировать уточняющие вопросы. Более всего белая шляпа соответствует профессиональному мышлению юристов и следователей. Перед тем как надеть белую шляпу мышления, подумайте, чего вы хотите от собеседника: получить конкретные сведения или отстоять перед ним какую-то свою идею. Общая направленность белوشляпной мысли – накопление достоверной информации. Этот тип мышления побуждает человека к четкому разграничению того, что есть факт, а что – экстраполяция или объяснение.

Для переключения нашего мышления на режим белой шляпы можно пользоваться лозунгом «Пожалуйста, только факты!».

Как правило, мы используем двухуровневую систему: первый уровень – факты, в которых мы убеждены, второй – проверенные факты.

В белой шляпе вас интересуют только проверенные факты. Она налагает также определенные обязательства: предлагать суждения только в нейтральных формах выражения. Шляпа формирует бесстрастную объективность ученого-исследователя.

Еще одна отличительная черта белой шляпы – практичность или умение вычленить рациональное зерно фактов из домыслов, способность выстроить полученные сведения в порядке достоверности. Для данного типа мышления нет ничего абсолютно точного, обусловленного и не допускающего шансов на исключение из правил.

Образ мыслей в белой шляпе исключает возможность полагаться на предчувствие, интуицию, «голос сердца», первое впечатление и личное мнение.

Красная шляпа

Красная шляпа – это проявление чувств и эмоций, откровенное выражение собственных мыслей. Красная шляпа дает официальное разрешение на выражение любых чувств. В этой шляпе вы можете играть роль человека экспрессивного. Несмотря на предположение, что «умный человек» холоден, хладнокровен, не подвержен эмоциональным переживаниям, наше мышление крепко связано с нашими эмоциями.

Красная шляпа позволяет человеку обнаружить и использовать два основных типа эмоций и чувств:

- обычные чувства вроде страха, неприязни, недоверия;
- сложные комплексы чувств и интуицию.

Подобный эмоциональный фон подчас застилает собой все наше восприятие. Красная шляпа помогает сделать фон видимым и учитывать его воздействие. Но будьте осторожны: к эмоциям часто прибегают, когда хотят добиться преимущества, не обоснованного ни логикой, ни ситуацией.

Часто эмоциональная ценность вещам приписывается. В то время как принцип «неравнозначной ценности» являет собой основу большинства переговоров.

Предчувствие и интуиция. Интуиция может приобретать формы озарения. То, что в течение долгого времени оставалось недоступным для понимания, с новой точки зрения обретает вдруг четкие черты. Часто такое озарение приводит к акту творчества, неожиданному открытию, решению сложных задач. Другое значение интуиции – «немедленное постижение ситуации», основанное на знании и опыте. Предчувствие – это гипотеза, основанная на интуиции.

Как управлять интуицией? В первую очередь не опасаться необычных мыслей, которые приходят в голову. У человека, который долго в бизнесе, постепенно развивается чувство «благоприятной возможности», и он склонен ему доверять. Однако не стоит отмечать все заведомо не похожее на образы из вашего опыта.

Переналадка. Изменить эмоциональный настрой можно через восприятие. Нужно уметь смотреть на происходящее с иной точки зрения, нежели мы взирали ранее. С восприятием меняется палитра чувств.

Постарайтесь воспринимать неудачу как процесс обретения жизненного опыта, накопление знаний, а не как ошибку в рассуждениях. За опыт и знания всегда нужно платить. И важно стараться, чтобы нам не довелось проходить через подобное испытание еще раз.

Черная шляпа

Мышление в черной шляпе дает возможность вынести всему негативную оценку, оно отличается строгой логикой и четкостью в обосновании позиции. Это роль критика.

В отличие от красной шляпы, которая строится на эмоциональном отрицании, черная шляпа представляет отрицание аргументированное.

Шляпа критического восприятия мира

Человек в черной шляпе ищет то, что в данном предложении недоработано или неверно. Он критик, разрушитель, его дело – указать на то, что не работает, и предупредить о возможной опасности. Мышление черной шляпы не подразумевает дискуссии. Его миссия – нанести на карту нашего отношения к ситуации максимальное количество опасных зон.

Черная шляпа появляется, когда количество критических оценок набралось под завязку и пришла пора донести их до собеседника.

Задача черной шляпы – отрезвить своего обладателя, заставить посмотреть его на мир через темные очки. Даже объективные данные могут быть оспорены человеком в черной шляпе.

Основные правила построения цепочки логических рассуждений можно свести к ответам на следующие вопросы:

1. Насколько оправданна и уместна наша исходная точка зрения?
2. Насколько логически обоснованы выводы?
3. Закономерно ли, что из рассуждений должен проистекать именно этот вывод?
4. Существует ли возможность, что вывод будет иным?

Как выбраться из плена пораженческих настроений, в которые может увести черная шляпа:

- Первый шаг: осознание довлеющего над нами негативного образа мыслей, готовность придать ему надлежащую форму.
- Второй шаг: нанесение на карту всех подстерегающих опасностей и выработка альтернативного позитивного взгляда.

- Третий шаг: поиск выхода из ситуации на случай, если худшее произойдет.
- Четвертый шаг: предложение новой точки зрения, альтернативной взгляду оппонента, размышляющего в традициях черной шляпы.

Желтая шляпа

В желтой шляпе важно сосредоточить свое внимание исключительно на положительных моментах плана. По своему значению желтая шляпа полностью противоположна черной и имеет дело с позитивной оценкой.

Позитивное мышление – смесь из любопытства, готовности к встрече с любой неожиданностью и стремления к движению, развитию, активной работе. Характерная черта успешных людей – непреодолимое желание заставить вещи работать. При этом спектр позитивного восприятия человека может распространяться от безудержного оптимизма до трезвого рационализма. Мышление в желтой шляпе плодотворно и созидательно, оно выдвигает смелые предложения и предположения. Оно требует такой же дисциплины в мышлении, как и другие шляпы, и призывает к целенаправленному поиску позитивных сторон в каждом вопросе. Позитивная оценка должна перерасти в серию положительных умозаключений и шагов, направленных на достижение конкретного результата.

Назначение желтой шляпы: эффективность и действенность. Желтая шляпа обеспечивает конструктивное мышление и активность, которые связаны с позитивным отношением к делу.

Зеленая шляпа

Зеленый цвет – цвет плодородия. Эта мыслетворительная шляпа рождает в своем обладателе творческий настрой, новые идеи, нетрадиционный взгляд на вещи и события, стремится избежать проторенных дорог, чтобы отыскать новые пути развития.

Зеленая шляпа – способ, при помощи которого мы имеем возможность исполнять роль шута или клоуна для того, чтобы пробудить новый взгляд на привычные понятия. Зеленая шляпа не может в одно мгновение превратить человека в одаренную творческую личность, но предоставляет возможность полностью настроиться на творческий процесс.

Мышление в зеленой шляпе – это не окончательный результат, а направление усилий на поиск новых решений. Таким образом оживает понятие внутреннего движения. Самое главное – освободиться от стереотипов.

Латеральное мышление. Задача латерального мышления – изменить стереотипы мышления и сознания, обратиться к разработке новых понятий и представлений. В латеральном мышлении понятие движения – ключевое. Вопросы, которые могут быть частью понятия движения:

- Что примечательного в этой идее?
- Что в ней особенного?
- Что в ее основе?
- Куда она нас приведет?

Латеральное мышление – подход, при котором человек смотрит на проблему под разными углами, пытаясь найти наилучшее решение. Этот подход считается альтернативой неуклонному продвижению к цели и чаще позволяет найти разные способы решения одной и той же проблемы.

Побудительная ситуация. Достаточно просто создать побудительную ситуацию – бросить вызов дремлющему сознанию. Вывести себя за рамки привычных стереотипов. Возможны три ситуации: мы оказываемся не в состоянии мыслить вообще, нас относит к привычным стереотипам или мы переключаемся на новую схему восприятия мира.

Пример создания побудительной ситуации: для начала стоит подробно изучить схему какого-либо процесса, а затем попытаться полностью ее изменить.

Мышление в зеленой шляпе призвано активизировать движение мысли, но не выносить суждения об идее. Поиск альтернатив подразумевает творческое отношение к делу и принятие новых точек зрения. Никаких границ и оценок!

Есть только два требования к новорожденной идее: приспособленность к ситуации или актуальность и возможность преподнести идею так, чтобы она дошла до сознания тех людей, которые призваны ее оценить.

Синяя шляпа

В синей шляпе мы выбираем тип мышления, наиболее подходящий для предмета. Синий цвет символизирует контроль, это небесное всевидящее око. Это та шляпа, которая управляет течением наших мыслей, она берет на себя безукоризненное ведение протокола и управляет мышлением, как дирижер оркестром. Она позволяет нам осознать, что мышление – система, имеющая структурированную основу.

Синяя шляпа дает нам способность отчетливо представить план наших действий в виде цепочки последовательных шагов. Часто мы останавливаемся на одном типе мышления и не можем выйти за его пределы. Синяя шляпа протягивает нам шляпу другого цвета для продолжения мышления.

Синяя шляпа позволяет нам:

- переключаться с одного типа мышления на другой;
- определить степень важности того или иного события;
- составить перечень возможных препятствий;
- модерировать проходящее обсуждение;
- использовать психотехнические методики и метод ПЛЮМИН;
- определить спектр вероятных решений проблем;
- поставить задачу;
- составить конкретную схему действия.

На чем сосредоточить свое внимание и фокус? Фокус мышления может быть широким или узким. Главное – четко обозначить границы фокусного пространства. Человек в синей шляпе подмечает любое нарушение пределов фокусного пространства и перенаправляет их в нужное русло. Можете быть уверены, что размышления об особенностях нашего мышления так же важны, как и само мышление.

Чтобы четко определить поле для мышления, мы можем использовать два типа вопросов. Они позволяют полностью сфокусироваться на одном объекте и конкретизировать область изучения:

- **«Вопрос удильщика»** – исследовательский вопрос. Вопрос рыбака, который насаживает на крючок наживку, но не знает, что

вытащит из реки. Такие вопросы позволяют изучать глубину проблемы.

Пример исследовательского вопроса: «Когда лучше начать? Что при этом нужно учесть?»

- **«Вопрос стрелка»** – уточняющий вопрос, на который можно ответить только «да» или «нет». Вопрос охотника, который может попасть или промахнуться. Вопрос, который «отстреливает» неверные или неподходящие варианты.

Пример уточняющего вопроса: «Действительно ли это удобно покупателю?»

Человек в синей шляпе должен также взять на себя составление перечня полезных идей и роль управляющего идеями. Он обобщает все достигнутое в процессе обсуждения и разработки подробного плана.

Ценным является умение настроить обсуждение вопроса под конкретным углом зрения.

Коротко про каждую шляпу

- **Белая шляпа** – изложенные в бесстрастной манере цифры, факты и объективная информация.
- **Красная шляпа** – чувства, эмоции, предчувствия и интуиция.
- **Черная шляпа** – аргументированная критика, въедливость, убежденность, что никогда ничего не складывается так, как надо.
- **Желтая шляпа** – позитивный взгляд на вещи, созидание, оптимизм, энтузиазм, поиск благоприятных возможностей.
- **Зеленая шляпа** – рождение идей, движение, полет фантазии, пробуждение сознания.
- **Синяя шляпа** – контроль над мышлением, управление процессом рождения мыслей.

Концепция шести шляп мышления поможет преодолеть беспорядочное и стихийное течение мысли. Она даст вам самое нужное – конструктивный и проверенный подход, который приведет вас к искомому результату.

05

Джо Наварро, Марвин Карлинс

Я вижу, о чем вы думаете

What Every Body is Saying
Joe Navarro, Marvin Karlins

Авторы:

Джо Наварро – американский писатель кубинского происхождения, бывший агент ФБР, специалист по невербальному общению и языку жестов, автор нескольких книг по теме невербального поведения и телесных сигналов.

Марвин Карлинс – профессор менеджмента и обладатель кандидатской степени по психологии, консультант крупных компаний и автор более 20 книг.

Читать, чтобы:

- научиться понимать язык тела – самый универсальный и искренний из всех;
- начать видеть эмоциональное состояние собеседника и использовать это видение с целью сделать общение эффективным;
- развить эмпатию и научиться лучше понимать людей.

Самые честные – части тела

Впервые Джо Наварро задумался о невербальном поведении в возрасте восьми лет, когда его семья была выслана с Кубы и переехала в США. Мальчик не знал ни слова по-английски, на первых порах ему приходилось общаться с учителями и одноклассниками преимущественно на языке жестов. Джо сразу заметил, что люди, которые были настроены дружелюбно, поднимали (выгибали дугой) брови, а те, кто относился враждебно, прищуривали глаза. Позже, став агентом ФБР, мистер Наварро широко использовал свои знания и наблюдения за невербальным поведением людей для раскрытия преступлений.

Язык тела универсален, информативен и искренен. Пытаясь «прочитать» человека, нужно внимательно наблюдать за ним и не делать поспешных выводов.

Наши ноги, руки, пальцы, туловище и лицо – кладезь невербальных сигналов. Некоторые жесты универсальны, другие – индивидуальны. С детства люди учатся управлять выражением лица, в то время как ноги – наименее контролируемые части тела и потому самые честные.

Распознать ложь чрезвычайно трудно: нет ни одного жеста, который бы на 100 % свидетельствовал о лжи. В связи с этим важно внимательно следить за наличием признаков дискомфорта в поведении людей, а также анализировать такие характеристики невербального поведения, как согласованность и выразительность.

Книга «Я вижу, о чем вы думаете» может быть полезна как специалистам, работающим с людьми (врачам, учителям, следователям), так и читателям, интересующимся психологией и стремящимся лучше понимать окружающих.

Невербальное поведение

Невербальное поведение, или язык тела, – это способ передачи информации с помощью неречевых средств, таких как выражение лица, жесты, прикосновения, телодвижения, позы, тон, тембр голоса. Средства невербальной коммуникации могут раскрывать истинные чувства, мысли и намерения людей. Порой они оказываются более правдивыми, чем слова, которые сознательно подбираются говорящим.

10 заповедей наблюдения и расшифровки сигналов

Умение «читать» людей – это искусство, требующее серьезной подготовки и постоянной практики. Джо Наварро сформулировал 10 заповедей, которым стоит следовать, чтобы выяснить, что на самом деле имеет в виду человек.

1. Внимательно наблюдайте за тем, что происходит вокруг.
2. Наблюдение в контексте – это ключ к пониманию невербального поведения.
3. Учитесь распознавать и расшифровывать универсальные сигналы невербального поведения.
4. Учитесь распознавать и расшифровывать индивидуальные сигналы невербального поведения.
5. Общаясь с людьми, старайтесь определить их базовые модели поведения.
6. Старайтесь замечать в людях множественные эмблемы – сигналы поведения, которые подаются одновременно или последовательно.
7. Не забывайте искать в поведении человека изменения, которые свидетельствуют о перемене чувств, настроения и/или намерений.
8. Старательно учитесь распознавать ложные невербальные сигналы.
9. Умение различать признаки комфорта и дискомфорта играет решающую роль в расшифровке невербальных сообщений.
10. Старайтесь наблюдать за людьми незаметно.

Лимбическая система

Ученый Пол Маклин выдвинул теорию триединого мозга, который состоит из рептильного мозга (или ствола мозга), мозга млекопитающего (или лимбического мозга) и человеческого мозга (коры мозга, или неокортекса). Лимбический мозг отвечает за

невербальное поведение, а неокортекс помогает нам формулировать мысли, разговаривать и анализировать невербальное поведение других людей.

В 1999 году бдительный офицер американской таможни Диана Дин сумела предотвратить террористический акт в международном аэропорту Лос-Анджелеса, обратив внимание на чрезмерную потливость и нервозность Ахмеда Рессама, который пытался въехать на территорию США из Канады. Ему было предложено выйти из машины и пройти стандартную процедуру устного допроса. В этот момент он предпринял попытку к бегству, но был задержан, а в 2001 году признан виновным в так называемом «заговоре тысячелетия». Замеченные офицером Дин признаки негативного стресса у террориста стали поводом для тщательной проверки, несмотря на то что документы были в полном порядке.

Лимбический мозг реагирует на окружающий мир мгновенно и рефлекторно и не поддается когнитивной регуляции. Он отвечает за наше выживание. Реакция лимбического мозга на стрессы и опасности проявляется в трех формах, унаследованных от животных: замри, беги и сражайся.

Лимбические реакции замирания свойственны провинившимся детям: стоя перед разгневанным взрослым, они прижимают руки к туловищу, избегают зрительного контакта и боятся пошевелиться, словно это поможет спрятаться от наказания.

Реакция бегства в современном мире проявляется в избегании неприятных людей и ситуаций (экзаменов, траурных мероприятий), а за столом переговоров можно наблюдать, как один из собеседников резко отклоняется от стола или даже отодвигает стул, услышав неприемлемое предложение.

Люди все реже прибегают к сражениям, стремясь соблюдать закон. В современном мире одно из распространенных проявлений реакции борьбы – это спор, в процессе которого возможны такие проявления агрессии, как обвинения, оскорбления, провокационные заявления и сарказм.

О чем «говорят» разные части тела

Большинство людей начинают наблюдение с лица, невзирая на тот факт, что именно эта часть тела помогает людям скрывать подлинные чувства. С детства нас учат использовать лицо как инструмент обмана: «Не делай такое лицо», – ворчат родители, когда мы морщимся при виде еды. «Постарайся хотя бы изобразить радость, когда к нам приедут твои двоюродные братья», – наставляют нас, и мы учимся выдавливать из себя улыбку. Иными словами, нас заставляют использовать лица для того, чтобы лгать. Поэтому неудивительно, что со временем мы становимся выдающимися мастерами по этой части. Джо Наварро утверждает, что начинать наблюдение за человеком следует не с верхней части тела, а с нижней.

Ноги

Ноги – самая честная часть тела. На протяжении миллионов лет, задолго до того, как люди научились разговаривать, наши ноги и стопы мгновенно реагировали на любую внешнюю угрозу (раскаленный песок, затаившаяся змея или разъяренный лев), не дожидаясь команды от сознания. Наш лимбический мозг брал на себя заботу о том, чтобы стопы и ноги реагировали должным образом: замирая на месте, унося нас подальше или отталкивая потенциально опасный предмет. Этот унаследованный от предков механизм выживания исправно служит нам до сих пор. Первобытные реакции заложены в нас настолько прочно, что, когда мы сталкиваемся с чем-то опасным или просто неприятным, наши стопы и ноги реагируют так же, как в доисторические времена: замирают, затем пытаются дистанцироваться и, наконец, если нет альтернативы, готовятся к бою и наносят удар.

«Счастливые стопы» – это эмблема уверенности, знак того, что человек получил желаемое, обрадовался полученным известиям: стопы и ноги двигаются в разные стороны на одном и том же месте, притопывая от возбуждения. Даже если стопы собеседника находятся под столом, вы можете распознать «счастливые стопы», посмотрев на плечи и грудь человека: ткань на рубашке будет двигаться вверх-вниз.

По положению стоп можно определить, хочет ли человек общаться с вами: верхняя часть туловища может быть повернута к вам, при этом лицо будет выражать искреннюю заинтересованность, но если стопа развернута в сторону, то это означает, что человек стремится быстрее уйти.

Широко расставленные ноги – разновидность «территориального» поведения, которое говорит о том, что человек чувствует себя хозяином положения; в то же время, сведенные стопы – признак покорности. Женщин-полицейских учат расставлять ноги, принимая доминантную позу, чтобы эффективно справляться с нарушителями порядка.

Очень информативный признак – замирание стопы. Если человек покачивает или трясет ногой и вдруг замирает, это свидетельствует о резкой смене его эмоционального состояния или ощущении угрозы. Разновидность реакции замирания – скрещивание лодыжек или обвитие ногами ножек стула.

Походка человека – кладезь информации. Когда преступники пытаются смешаться с толпой, их выдает манера передвижения: в походке большинства людей ощущается целеустремленность, ведь им нужно добраться в некое место за определенное время, тогда как уличные воришки, наркодилеры и мошенники праздно болтаются по улице, поджидая своих жертв. Когда такой человек направляется к вам, вы ощущаете дискомфорт: лимбический мозг сигнализирует о том, что надо уносить ноги.

Туловище

Многие реакции туловища выражают подлинные чувства. Поскольку в туловище располагаются многие жизненно важные органы, такие как сердце, легкие и печень, то вполне естественно, что мозг будет стараться уберечь эту часть тела от любых опасностей и угроз. При появлении реальной или мнимой угрозы мозг мобилизует остальные части тела на защиту этих органов. Так же как и прочие части тела, туловище реагирует на появление опасности, стараясь дистанцироваться от всего, что может вызвать стресс или нежелательные последствия. Мы с одинаковой скоростью пытаемся увернуться и от летящего бейсбольного мяча, и от мчащегося автомобиля.

Когда в отношениях намечается разлад, это проявляется в физическом отдалении: мы подсознательно отклоняем или отодвигаем вентральную часть туловища. Недаром выражение «повернуться спиной» означает демонстрацию негативного отношения к кому-либо или чему-либо. Противоположность вентрального отстранения – вентральное раскрытие. Например, мы открываем вентральную сторону детям или друзьям, с которыми давно не виделись.

Когда у нас нет возможности отклониться или удалиться, мы используем руки или различные вещи в качестве барьеров. Предметы, которыми мы прикрываем вентральную часть туловища, придают нам уверенности: дети скрещивают руки и обхватывают ими туловище; женщины скрещивают руки на животе, прижимают к груди сумку; мужчины используют менее заметные способы: поправляют галстук и манжеты рубашки или, подобно принцу Чарльзу, играют с часами. Даже такое действие, как застегивание пиджака во время беседы, может сигнализировать о дискомфорте.

Примером вентрального раскрытия могут служить встречи президентов США с главами других государств в Кэмп-Дэвиде. Первые лица государств общаются в неформальной обстановке и словно говорят друг другу: «Я снял галстук и пиджак в знак того, что я открыт и ничего не утаиваю».

Джо Наварро считает, что положение тела, особенно в сочетании с другими невербальными проявлениями, помогает точно «прочитать» человека:

Поза, когда человек сидит откинувшись назад, – признак комфорта. Однако в ситуациях, когда обсуждаются серьезные вопросы, данная поза выражает превосходство. Нельзя поощрять подобную позу у подростков, поскольку она демонстрирует непочтительное отношение к взрослым.

Люди, подобно другим живым существам (птицам, змеям, собакам), выпячивают грудь, пытаясь добиться доминирующего положения на территории.

Грудь человека, испытывающего стресс, начинает сильно и часто вздыматься и опускаться. Если такое дыхание

наблюдается у физически здорового человека, стоит задуматься, в чем причина столь сильного волнения.

Люди часто пожимают плечами, однако этот жест может иметь различный смысл в зависимости от контекста и высоты подъема плеч. Если человек в ответ на вопрос пожимает одним плечом, это может говорить о неискренности. Когда люди полностью уверены в том, что говорят, они сопровождают свои слова высоким пожиманием плеч.

Плечи могут демонстрировать слабость: если в ответ на негативное заявление или событие плечи медленно поднимаются к ушам, значит, человек чувствует себя некомфортно и, словно черепаха, стремится спрятать голову. Нередко так ведут себя дети, которых отчитывают родители, или работники, которых распекает босс.

Руки

По мнению Джо Наварро, специалисты по невербальному поведению незаслуженно обходят вниманием руки, акцентируя его лишь на кистях и пальцах. Тем не менее верхние конечности – прекрасные передатчики эмоций. С тех пор как наши предки научились ходить прямо, они смогли найти своим освободившимся рукам множество применений: переносить грузы, наносить удары, хватать предметы и поднимать нас над землей.

Они рационально устроены, подвижны и способны обеспечить быструю реакцию на любую внешнюю угрозу. Если кто-то бросает в нас какой-нибудь предмет, то руки инстинктивно поднимаются вверх, чтобы его остановить. Руки, так же как стопы и ноги, действуют автоматически и выполняют свою защитную функцию настолько стремительно, что их действия оказываются нелогичными.

Известны случаи так называемых защитных ранений, когда люди получали ранения в руку, стремясь защититься от пули. Думаящий мозг понимает, что рука не в силах остановить кусочек металла, летящий со скоростью 270 метров в минуту, но лимбический мозг выставляет руки перед туловищем.

Каждый раз, получая удар по руке или натыкаясь на что-то острое, вы защищаете свое туловище от опасности. Поскольку руки предназначены для того, чтобы способствовать нашему выживанию, мы можем рассматривать их как источник достоверной информации о подлинных чувствах и намерениях людей. При этом следует помнить, что любые жесты должны анализироваться в контексте и в сочетании с другими невербальными проявлениями. Когда мы счастливы и довольны, наши руки движутся легко и свободно, словно отрицая гравитацию, в то время как человек, обуреваемый сомнениями, бессознательно сдерживает руки. Если нас что-то расстраивает и пугает, мы прижимаем руки к телу.

Автор вспоминает свой опыт по вычислению магазинных воров: они отличались от обычных покупателей главным образом тем, что старались жестикулировать как можно меньше, чтобы не привлекать к себе внимания.

Наблюдая за человеком в течение длительного времени, можно определить его индивидуальную базовую модель поведения, и движения его рук в той или иной ситуации будут информировать вас о том, как он себя чувствует.

Изолирующие жесты, такие как, например, закладывание рук за спину, означают: «отойдите подальше, не прикасайтесь ко мне».

К территориальным жестам относятся: разведение локтей, облачивание на соседний стул, поза «капюшон» – человек откидывается на стуле, сцепив руки в замок за головой (демонстрация силы и превосходства) – и прижатие локтей к пояснице (слабость, неуверенность).

Кисти рук и пальцы

В списке отличий людей от других существ одно из ведущих мест занимают кисти рук, благодаря которым человек может расписывать храмы и играть на гитаре, управляться с хирургическим инструментом и писать стихи. Кисти рук способны хватать и царапать, чувствовать и оценивать, а также менять окружающий мир. Кроме того, кисти рук обладают потрясающей экспрессивностью, помогая изъясняться

глухим и выражать то, что происходит в мозгу. Несмотря на то что за миллионы лет эволюции человеческие существа освоили навыки речи, наш мозг по-прежнему запрограммирован на использование кистей рук как средства передачи эмоций, мыслей и чувств. По этой причине, независимо от того, используют люди слова или нет, жесты кистей рук заслуживают самого пристального внимания как источник невербальной информации, помогающий нам понимать мысли и чувства других людей.

Природную склонность мозга фокусировать внимание на кистях рук используют многие успешные эстрадные артисты, фокусники и ораторы, чтобы сделать свои выступления более зрелищными или отвлечь наше внимание.

Один из тех, кому упорная работа над развитием навыков кистей рук помогла достичь вершин ораторского искусства, – Адольф Гитлер. Он был лишен артистизма и других природных способностей, свойственных блестящим ораторам. Решив добиться успеха на политическом поприще, Гитлер начал самостоятельно разучивать приемы драматического стиля выступлений перед публикой, тренируясь сначала перед зеркалом, а позднее перед кинокамерой. Некоторые видеозаписи до сих пор хранятся в архивах. Они позволяют судить о росте ораторского мастерства Гитлера и о том, насколько эффективно он научился использовать кисти рук для того, чтобы покорять и контролировать аудиторию.

Кисти рук имеют большое значение в процессе коммуникации: выразительные движения рук вызывают у людей позитивную реакцию, а стремление спрятать руки, напротив, может вызывать сомнения в искренности. В разных странах кисти рук широко используются в процессе общения, и будет полезно заранее изучить традиции людей, с которыми предстоит встречаться.

В мусульманском мире и странах Юго-Восточной Азии мужчины держатся за руки во время беседы, а в западных государствах подобное поведение выглядит по меньшей мере странно.

В штате Юта люди приветствуют друг друга «рукопожатием мормонов», и чем оно крепче, тем лучше собеседники относятся друг к другу. В то же время в странах Латинской Америки принято лишь слегка пожать руку в знак приветствия.

Существует множество сигналов кистей рук, которые помогают определить, как человек себя чувствует. Когда мы испытываем стресс, мощный выброс адреналина вызывает неконтролируемое дрожание кистей и пальцев рук. Также руки могут дрожать, когда мы слышим, видим то, что может иметь негативные последствия, или думаем об этом. Руки, которые держат счастливый лотерейный билет или выигрышную комбинацию карт в покере, тоже могут дрожать. Дрожание в этом случае вызывают положительные эмоции. Однако дрожание рук следует рассматривать в контексте, потому что есть люди, у которых руки дрожат постоянно: при болезни Паркинсона, злоупотреблении кофе и наркотиками.

Уверенность могут демонстрировать следующие жесты кистей рук: соединение рук «домиком», рука в кармане с выставленным наружу большим пальцем, сцепленные в замок пальцы рук с поднятыми большими пальцами.

Некоторые жесты свидетельствуют о неуверенности: большие пальцы рук в карманах, крепко переплетенные пальцы рук, потирание ладоней друг о друга, поглаживание ладони пальцами другой руки и прикосновения к шее.

Лицо

Выражения наших лиц лучше других средств коммуникации выполняют функцию универсального человеческого языка. Этот язык служит практическим средством общения с момента зарождения человечества и способствует взаимопониманию между народами, разговаривающими на разных наречиях. Наблюдая за другими людьми, можно быстро определить, кто выглядит удивленным, заинтересованным, скупающим, усталым, встревоженным или разочарованным. По подсчетам Пола Экмана, существует более десяти тысяч выражений лиц людей. Однако следует помнить, что лица не

всегда демонстрируют подлинные чувства. Интерпретировать выражение лица следует в совокупности с другими жестами.

Джо Наварро вспоминает, как стал свидетелем случая, когда в аэропорту одному пассажиру сообщили, что он выиграл апгрейд (перевод в салон первого класса). Он пытался подавить улыбку, чтобы не выглядеть невежливым по отношению к другим пассажирам, однако его стопы подпрыгивали вверх-вниз, выдавая его радостное состояние.

Глаза – наименее контролируемая часть лица: зрачок рефлекторно суживается, защищая глаза от яркого света, и глаза быстро закрываются при приближении к ним опасного предмета. Когда мы возбуждены, удивлены или внезапно сталкиваемся с чем-то неожиданным, наши глаза раскрываются шире, причем расширяются и зрачки, чтобы впустить больше света и направить мозгу максимальное количество визуальной информации. Этот старт-рефлекс исправно служит нам на протяжении многих тысячелетий. Однако мозг быстро обрабатывает информацию, и если сочтет ее негативной, то зрачки сразу же сузятся.

В 1989 году ФБР проводило допросы шпиона, который отказывался называть имена соучастников. Дело зашло в тупик, и тогда было принято решение использовать невербальные сигналы для получения информации: было изготовлено 32 карточки размером 8 на 12 см, где написали имена лиц, с которыми контактировал допрашиваемый. Глядя на каждое имя, мужчина должен был рассказать, что он знает об этом человеке. При виде двух имен зрачки шпиона быстро расширялись, демонстрируя узнавание, а затем сужались, и глаза прищуривались. Оба сообщника были найдены, и в ходе допросов они признались в причастности к преступлению.

Рот тоже способен подавать достоверные сигналы: поджатые губы и рот в виде перевернутой буквы U говорят о стрессе или попытке что-то скрыть; надутые губы означают несогласие с чем-то; усмешка, как и закатывание глаз, – универсальный жест презрения; опущенный подбородок говорит о неуверенности или печали.

Существуют различные сигналы лица, которые, по мнению авторов, обладают высокой степенью информативности: наморщенный лоб и/или нахмуренные брови говорят о тревоге, печали, замешательстве или гневе; расширенные ноздри свидетельствуют о возбужденном состоянии. Изменение цвета лица также говорит о многом: покраснение лица происходит, когда человека ловят на чем-то запрещенном, внезапно нарушают его личное пространство или он к кому-то равнодушен и пытается это скрыть; а внезапная бледность возникает, если человек шокирован.

Как распознать обман

Обнаружить ложь чрезвычайно трудно. Многочисленные исследования показывают, что в вопросе распознавания лжи результативность судей, адвокатов, врачей, полицейских, агентов ФБР, политиков, учителей, матерей, отцов и супругов не превышает уровня обычного гадания наудачу (50 на 50). Даже те, кто действительно обладают ярко выраженными способностями к распознаванию обмана, редко оказываются правы больше чем в шестидесяти процентах случаев. По мнению Пола Экмана, сигналы, которые чаще всего принимаются за признаки обмана, по большей части выявляют не ложь, а стресс. Не существует ни одного элемента поведения, который бы однозначно свидетельствовал об обмане. Модель идентификации нечестного поведения, разработанная Джо Наварро, заключается в том, чтобы выяснять, насколько комфортно или некомфортно чувствует себя человек, потому что когда он лжет, то испытывает дискомфорт.

Признаки комфорта и дискомфорта

Насколько успешно вы сможете распознать обман, влияет и ваше поведение по отношению к предполагаемому лжецу: как вы сидите (в какой позе и насколько близко), как вы смотрите на человека (подозрительно или доброжелательно) и с какой интонацией вы задаете вопросы.

В присутствии незнакомых людей достичь комфорта намного труднее, особенно в стрессовых ситуациях, таких как официальный допрос или даже письменные показания под присягой. Вот почему так важно, чтобы вы сделали все возможное для создания зоны комфорта уже на самом первом этапе взаимодействия с другим человеком.

Если вы собираетесь следить за проявлениями дискомфорта как потенциальными свидетельствами обмана, то вам следует позаботиться о том, чтобы между вами и объектом наблюдения не было никаких предметов (столов, стульев и прочей мебели). Кроме того, следует иметь в виду, что лжецы склонны использовать препятствия или предметы (например, подушку, сумку или стакан с водой) для создания защитного барьера. Подобное использование предметов свидетельствует о стремлении дистанцироваться, отгородиться или спрятаться. К другим явным признакам

дискомфорта, проявляющимся у людей во время трудных разговоров, относятся: потирание лба у виска, сжимание лица ладонями, растирание шеи и поглаживание затылка. Недовольство может проявляться в закатывании глаз (знак неуважения), удалении с одежды несуществующих ворсинок или в демонстрации превосходства над тем, кто задает вопросы, с помощью использования односложных, резких, саркастических ответов или даже жестов с неприличной коннотацией, таких как выставление среднего пальца.

Различные способы «блокировки» глаз равнозначны скрещиванию рук на груди или отворачиванию туловища и стоп от тех, с кем мы не согласны. Однако слабый зрительный контакт или его полное отсутствие нельзя считать доказательством лжи: в реальной жизни мошенники и прирожденные лжецы используют зрительный контакт намного активнее, чем большинство обычных людей, и буквально впиваются в вас взглядом. Голос человека, говорящего неправду, может стать дрожащим или надтреснутым. Стресс способен вызвать сухость в горле и спровоцировать непроизвольные глотательные движения. Такое состояние можно определить по внезапным резким движениям адамова яблока и попыткам прочистить горло. Тем не менее эти элементы поведения – всего лишь индикаторы дискомфорта, а не доказательства обмана.

Испытывая дискомфорт, люди пытаются справиться с волнением при помощи непроизвольных успокаивающих жестов. Джо Наварро вспоминает случай, когда опасный преступник предположительно скрывался в доме своей матери. В ответ на вопрос «Ваш сын находится в вашем доме?» она ответила: «Нет» – и дотронулась до основания шеи. Через некоторое время ей задали вопрос: «Возможно ли, что ваш сын пробрался в дом, когда вы были на работе?», на что женщина ответила: «Нет, я бы заметила» – и вновь потянулась рукой к шее. Собираясь уходить, агенты спросили: «Вы совершенно уверены, что его нет в доме?» – и, заметив знакомый жест, попросили у женщины разрешения осмотреть дом. Преступник прятался в шкафу под ворохом одеял. Женщину выдало повторяющееся успокаивающее движение.

Характеристики невербального поведения, помогающие распознать обман

При наблюдении за человеком прежде всего следует обратить внимание на согласованность и выразительность невербального поведения.

Согласованность – это одно из проявлений комфортного состояния человека. Нужно следить за согласованностью между вербальными и невербальными сообщениями, между обстоятельствами текущего момента и тем, что говорит объект наблюдения, между событиями и эмоциями и даже за согласованностью времени и пространства. Типичный пример отсутствия согласованности – поведение человека, который утверждает: «Я этого не делал», в то время как его голова утвердительно кивает. Если люди ловят себя на этой оплошности, то сразу изменяют направление движений головы, пытаясь исправить положение.

Когда мы говорим, то используем различные части тела для акцентирования моментов, вызывающих у нас сильные эмоции. Наблюдать за выразительностью поведения очень важно, потому что выразительность – это универсальный признак искренности людей, это вклад лимбического мозга в процесс коммуникации, способ дать другим понять, насколько сильны наши чувства. Лжецы, как правило, включают когнитивный мозг, чтобы решить, что сказать и как обмануть, но редко думают о том, в какой форме представить ложь.

Выразительность проявляется как вербально, так и невербально. К вербальным выразительным средствам относятся громкость и высота голоса, интонация и повторы слов. Люди, которым от природы свойственно использовать в разговоре кисти рук, усиливают свои высказывания экспрессивными жестами и даже могут стучать по столу. Другие акцентируют свои мысли с помощью кончиков пальцев, жестикулируя ими или прикасаясь к предметам. Выразительное поведение кистей рук служит дополнительным подтверждением честности в словах, мыслях и чувствах. Мимические средства усиления эмоциональной насыщенности сказанного – поднятие бровей и расширение глаз. Еще одно проявление выразительности – это наклон туловища вперед, когда нужно выказать заинтересованность.

Изучение языка тела – очень увлекательное и полезное занятие. Правильно оценивая невербальное поведение людей, можно выяснить,

что постоянно улыбающийся коллега на самом деле не слишком рад вас видеть, а немногословный сосед испытывает к вам самые добрые чувства. Используйте методы Джо Наварро – и вы сможете гораздо лучше понимать людей, осознавать их истинные чувства и общаться гораздо более конструктивно.

06

Абрахам Маслоу

Мотивация и личность

Motivation and Personality
Abraham H. Maslow

Автор:

Абрахам Маслоу – знаменитый американский психолог, основатель гуманистической психологии – направления, работающего с личностью как уникальной целостной системой. Долгое время – до начала 1950-х годов – его идеи отторгались научным сообществом, однако позже пришло признание. В 1967 году Маслоу был избран президентом Американской психологической ассоциации. Гуманистическая тенденция в психологии во многом изменила психологию как науку. Любопытно, что иерархия потребностей, известная как «пирамида Маслоу», на самом деле была создана не им и представляет собой не просто упрощение его теории, но и неверное ее изложение. Сам Маслоу полагал, что нет фиксированной единой иерархии, – в каждом конкретном случае она зависит от индивидуальных особенностей человека.

Читать, чтобы:

- разобраться в иерархии потребностей и понять важность удовлетворения высших потребностей;
- понять, откуда берется мотивация и почему наше поведение зависит от нашей мотивации;
- попробовать развить самоактуализацию – чувство психологического достатка, которое позволяет перейти от удовлетворения базовых потребностей к удовлетворению высших.

Высшая природа человека

Абрахам Маслоу стал одним из первых психологов, который начал изучать не только девиантные (или – в более широком смысле – отрицательные) стороны человеческого поведения, но и положительные.

Ранее психология фокусировалась на исследовании преимущественно тех или иных психических отклонений – Маслоу же стал работать со здоровыми, адекватными, успешно реализовавшимися людьми, что позволило достичь принципиально новых высот в познании человеческой психики.

Более того, Маслоу не побоялся коснуться таких плохо формализуемых явлений, как любовь, творчество, альтруизм (чего старались избегать). Это привело ученого к созданию теории мотивации и пониманию того, сколь много человек готов сделать для удовлетворения потребностей, причем отнюдь не только базовых.

В книге «Мотивация и личность» Абрахам Маслоу представил принципиально новую философию человеческой природы: расширил представление как о личности, так и о ее возможных пределах, внутренних ценностях, заложенных в каждом из нас. Один из создателей гуманистической концепции науки, Маслоу был глубоко убежден: честность, доброта, великодушие, любовь – истинно человеческие качества, недооценивание их важности искажает картину мира. Нельзя разобраться в человеке, если игнорировать его высокие устремления. Сам Маслоу писал: «Если бы вы попросили меня кратко изложить основной тезис этой книги, то я бы сказал так: «Психология много толковала о человеческой природе, но, кроме этой природы, человек имеет еще и высшую природу, и эта его природа инстинктоподобна, то есть является частью его сущности».

С другой стороны, в своем труде Абрахам Маслоу рассматривает и регрессивные черты, также свойственные человеку, и помогает разобраться с тем, почему порой не удается личностный рост, почему людей могут пугать проявления таких ценностей, как правда, красота, добродетель.

Всесторонний же разбор человеческой личности приводит к пониманию того, как людям делать свою жизнь осмысленной и

счастливой. А есть ли что-либо более значительное?

Наука

Наука – творение человека, она проистекает из человеческих мотивов, стремится к человеческим целям, с наукой работают люди. Соответственно, то, что составляет науку, – ее законы, организация, формулировки, – связано не только с природой изучаемой ею реальности, но и с природой человека.

У людей вообще и, в частности, у людей, занимающихся наукой, есть множество потребностей:

- общечеловеческие, базовые: потребности в пище, безопасности, защите, социальных связях, любви, уважении и самоуважении, положительной репутации, общественном положении, самоактуализации. Эти потребности самые изученные, фрустрация в них ведет к психопатологии;
- когнитивные: потребности в познании и понимании (потребность в философской, теологической, ценностной теории). Они несколько менее изучены, однако вполне известны;
- эстетические: потребности в красоте, симметрии, простоте, завершенности, порядке. Эти потребности мало изучены;
- экспрессивные: потребности в эмоциональном и двигательном самовыражении. Эти потребности изучены менее всего.

Большинство людей движимы одновременно многими потребностями; один всеобъемлющий, побуждающий к деятельности мотив – редкое явление.

Нет нужды противопоставлять разум и животное начало, импульс и здравый смысл. У здорового человека они не противоречат, не противодействуют друг другу. Если же есть несоответствие или тем более антагонизм – мы имеем дело с патологией.

Аналогично не должно быть противоречия между разумом и любовью.

Наука – одна из проекций человеческой природы. Наука основана на ценностях и сама является ценностной системой. Ценности вносят искажения в восприятие действительности. Чтобы компенсировать это, надо осознавать и наличие ценностей, и их влияние.

Человек следует и законам природы, и исключительно человеческим законам (в том числе в сфере желаний, страхов, надежд). Влияние

культуры куда больше, чем мы предполагаем. Человек должен разобраться, насколько это влияние искажает его восприятие.

Наука – работает ли она с природой, обществом или человеком – один из способов постижения реальности. Но и творческая деятельность так же ценна, как и научная. Приближение к истине дают и наука, и искусство, и философия, и поэзия. Более того – не всегда легко отделить ученого от не-ученого, не всегда есть надежные критерии.

Уверенный в себе, спокойный, счастливый, здоровый человек (любой специальности) намного результативнее коллеги, который не уверен в себе, несчастен, тревожен и нездоров, в частности, еще и потому, что второй неизбежно искажает воспринимаемую реальность под себя.

Предназначение ученых – формулировать вопросы и искать на них ответы.

Теория мотивации

Индивидуум – интегрированное, организованное целое. Мотивации и потребности касаются всего индивидуума. Так, голодный человек по-другому мыслит и воспринимает мир, у него иначе функционирует память и генерируются иные эмоции. То, что одна потребность проще другой (например, потребность в еде проще потребности в любви), лишь иллюзия.

За каждым повседневным желанием стоит та или иная цель-ценность. Связь между желанием и целью не всегда прямолинейна. Цель более универсальна, чем средства ее достижения: они зависимы от культуры. Через осознанные желания нередко реализуются совершенно иные неосознанные стремления. Любое состояние организма и его изменение так или иначе связаны в том числе и с мотивацией. Мотивация затрагивает и соматический, и личностный уровень.

Человеку свойственно практически постоянно чего-нибудь желать (причем часто его мотивируют несколько целей-ценностей одновременно). Мотивации нередко взаимосвязаны, а природа потребностей динамична

(в том числе поэтому нельзя «каталогизировать» желания). «Высшие» желания (когнитивные, эстетические, экспрессивные) зависят от удовлетворения фундаментальных потребностей в пище, воде, сне, безопасности.

Организм не всегда функционирует как единое целое. Возможны отклонения от нормы, например проявления диссоциации или дезинтеграции. Это не всегда слабость организма или патология: порой так работает приспособительный механизм, позволяющий экономить силы для более важных задач.

Не все человеческое поведение и не все реакции имеют мотивацию. Так, при неврозе многие проявления не направлены на то, чтобы удовлетворить ту или иную потребность, они лишь выполняют сугубо защитную функцию: не допустить фрустрации. Здоровую мотивацию нужно изучать на здоровых людях; изучение ее на невротиках неизбежно искажает картину.

Человек чаще всего желает чего-то принципиально осуществимого (например, сопоставимого с уровнем доходов). На этом базируются многие межклассовые и межкультурные различия.

Физиологические потребности самые насущные, самые мощные. Однако:

- **за внешне физиологическими потребностями могут скрываться другие** (так, человек может хотеть есть не потому, что он на самом деле голоден, а чтобы удовлетворить стремление к комфорту или безопасности);

- **в современном обществе ярко выраженная физиологическая мотивация – редкость.** Как правило, она испытывает то или иное влияние культуры, а значит, могут включиться и высшие человеческие мотивы. При изучении только базовых потребностей (как бы ни был широк их список) мы рискуем получить искаженную картину.

Если потребность стабильно удовлетворяется, она отходит на задний план и не воспринимается как актуальная (но может вернуться при ухудшении условий). Соответственно, такая потребность не оказывает влияния на актуальное поведение человека. Здоровый благополучный человек может испытывать потребность в безопасности, любви или самоуважении только тогда, когда появляется прямая угроза это утратить.

При удовлетворении физиологических потребностей (потребности в еде, воде, сне и т. п.) им на смену приходят потребности более высокого уровня. Следующий уровень – потребности в безопасности, стабильности, свободе от страхов, структуре, порядке, законе. По проявлениям эти потребности схожи с физиологическими, более того – могут быть не менее важны (что ярче всего видно у больных некоторыми формами неврозов).

В условиях анархии, беззакония, угрозы революции даже у здоровых людей наблюдается регрессия от высших уровней мотивации к уровню безопасности.

Следующий уровень мотивации – потребность в любви, привязанности, принадлежности к социальной группе. На этом этапе остро переживаются одиночество, отверженность. Подобные потребности усугубляются частыми переездами с одного места жительства на другое, разлукой с семьей и друзьями и т. п. Насколько велика такая потребность в обществе, видно, с одной стороны, по

количеству различных групп личностного роста и клубов по интересам, а с другой – по количеству подростковых банд.

Абрахам Маслоу разделяет любовь как чувство и любовь как сексуальное влечение (последнее относится им к физиологическим базовым потребностям).

Далее идут потребности в признании собственных достоинств, в уважении и самоуважении. Их можно разделить на два подкласса:

- потребности в признании достижений, адекватности, компетентности и связанное с ними чувство уверенности, независимости, свободы;

- потребности в репутации, престиже, определенном статусе, славе.

Еще выше находится потребность в самоактуализации – реализации себя в своем деле в соответствии с собственной природой.

Существуют социальные условия, без соблюдения которых не будет и удовлетворения базовых потребностей: свобода слова, выбора деятельности, самовыражения, право на получение информации, на самозащиту...

Их несоблюдение ощущается угрозой, ибо за счет ущемления когнитивных потребностей ухудшается удовлетворение вообще всех потребностей, поэтому за эти права идет такая яростная борьба, поэтому так болезненно воспринимаются цензура, отсутствие правдивой информации, запрет на коммуникацию.

Когнитивные импульсы основываются не только на негативе (ощущениях тревоги, страха, подавленности), но и на позитиве (потребности в познании, истолковании, понимании). Когнитивная мотивация бывает настолько важна для человека, что даже может перекрыть собой базовые потребности.

Влечение к таинственному, непознанному, необъясненному – неотъемлемый компонент мотивации у психически здоровых людей. Фрустрация же в этой части (например, необходимость заниматься скучной однообразной работой или ограничение в информации) может привести к серьезному расстройству, как то: общая депрессия, интеллектуальная деградация и т. д.

Абрахам Маслоу: «Если человек лишен права на информацию, если официальная доктрина государства лжива и противоречит очевидным фактам, то гражданин такой страны почти обязательно станет циником. Он утратит веру во все и вся, станет подозрительным даже по отношению к самым очевидным, самым бесспорным истинам; для такого человека не святы никакие ценности и никакие моральные принципы, ему не на чем строить взаимоотношения с другими людьми; у него нет идеалов и надежды на будущее. Кроме активного цинизма, возможны и пассивная реакция на ложь, и безгласность – и тогда человека охватывает апатия, безволие, он безынициативен и готов к безропотному подчинению».

Когнитивные потребности проявляются уже в младенчестве. Им не надо учить – они заложены в нас (зато можно отучить от них, что часто и происходит в детсадах и школах).

Удовлетворение когнитивных потребностей может подарить наивысшее счастье – во время инсайта, озарения. Между когнитивными и базовыми потребностями нет противоречия – напротив, они взаимосвязаны.

Эстетические потребности также проявляются с раннего детства и характерны для людей любой культуры. Такие потребности могут быть настолько значимыми для человека, что в уродливом окружении он заболит.

Иерархия потребностей не обязательно стабильна: у разных людей могут быть те или иные варианты. Так, потребность в самоутверждении может быть насущнее, чем потребность в любви, потребности в самоактуализации могут перекрывать даже базовые потребности (вроде потребности в еде). Возможно также «угасание» потребности (если она не была удовлетворена в раннем детстве, например), это характерно для психопатии; или же человек, долгое время не удовлетворенный в базовой потребности, может так на всю жизнь и остаться на низком уровне мотивации (и радоваться тому, что каждый день сыт). Еще один вариант нестабильности последовательности: готовность идти на смерть за свои идеалы.

Потребности более высокого уровня проявляются не только тогда, когда базовые удовлетворены на 100 %. Скорее можно говорить о

плавном нарастании: например, если базовая потребность удовлетворена на 10 %, то потребность более высокого уровня не проявится, а если на 25 % – то она актуализируется примерно на 5 %.

Базовые потребности практически всегда удовлетворены больше, чем высшие. Они почти не зависят от культурных различий. Как правило, потребности либо бессознательны, либо осознаны лишь частично. Однако есть техники, овладение которыми помогает осознать имеющиеся потребности.

Удовлетворение

Высшие потребности иногда активизируются не вследствие удовлетворенности базовых, а вследствие их подавления, отказа их удовлетворять. Таковы, например, механизмы аскезы.

Последствия удовлетворения потребностей:

- человек становится независим от источников удовлетворения прежних потребностей, однако обретает зависимость от того, что помогает удовлетворить новые потребности;
- меняются ценности, меняются интересы. Старые потребности недооцениваются, новые переоцениваются;
- меняются когнитивные способности человека: внимание, восприятие, запоминание становятся направлены на новые интересы;
- человек устремляется к более высоким потребностям;
- удовлетворение потребности оздоравливает человека.

Удовлетворение потребности более низкого уровня стимулирует потребности более высокого уровня.

Удовлетворение потребностей связано с формированием черт характера. Так, если фрустрация детерминирует враждебность, то удовлетворенность – дружелюбие. Жажда любви, которая проявляется во взрослом возрасте, формируется еще в детстве, если ребенку отказывают в любви.

Немотивированное поведение – ничегонеделание, расслабление, легкое времяпрепровождение – не только возможно после удовлетворения потребности, но и необходимо: так сбрасывается напряжение.

Чрезмерное удовлетворение потребности, а также дисбаланс в удовлетворении способны вызвать ту или иную патологию. Так, от избытка любви человек теряет адекватность, начинает чувствовать себя центром вселенной. Удовлетворение базовых потребностей до того, как человек успевает построить собственную идентичность, может привести к потере смысла жизни. Человек быстро привыкает к хорошему и начинает считать его само собой разумеющимся, соответственно, недооценивать его. Иногда лишь утрата таких благ способна привести к переоценке ценностей.

Если высшие потребности уже возникли, их существование мало зависит от того, удовлетворены ли низшие: высшие потребности, как правило, не пропадают.

Базовые потребности

Потребности врожденные, или биологически обусловленные (полностью или частично), – это базовые потребности. Что же касается поведения, способностей, когнитивных и аффективных потребностей, то они либо продукт научения, либо способ выражения базовых потребностей.

Нельзя рассматривать человеческие реакции лишь через призму генетики, но ничто в поведении не свободно от влияния наследственности полностью.

Инстинкт не всегда дает мощное и неизменное побуждение – он может быть и слабым. Соответственно, тогда потребности можно сдерживать, подавить, модифицировать, замаскировать.

Многие формы психотерапии благотворно действуют именно потому, что восстанавливают и укрепляют инстинктоидные потребности, которые в повседневной «окультуренной» жизни оказываются подавлены. «Животная» спонтанность, естественность поведения противоположна «человеческим» неврозам.

«Животная» наша часть не плоха, не враждебна нам. Она неотъемлема от нас и дает нам много позитивного.

Инстинктоидные импульсы в неблагоприятных условиях могут исчезнуть или атрофироваться: этот феномен описан на примере узников концлагерей, людей, длительное время остававшихся безработными, психопатов и т. д.

Здоровые инстинктоидные потребности и здоровый разум устремлены к одной и той же цели – максимальному общему здоровью индивида.

Для психического здоровья ребенка нужно давать ему достаточное количество восхищения и любви, заботиться и о его безопасности, и об определенном уровне автономии. Потребности в этом – несомненно, «животное начало», однако именно удовлетворение их ведет к счастливому будущему в дальнейшем.

Маслоу описывает эксперимент с приматами. Детенышей обезьян отнимали от матерей и помещали в клетку с манекенами: проволочные были с бутылкой молока, мохнатые –

без. Все обезьянки выбирали мохнатых и сидели на них практически все время. Однако после обнаружилось, что кинестетического контакта не хватило: у всех обезьянок в дальнейшем отсутствовал материнский инстинкт; кроме того, они были куда более невротизированы.

Потребности высшие и низшие

Свою иерархию ценностей создает сам человек. Однако у базовых потребностей есть отчетливая иерархия (сначала физиологические потребности, далее потребность в безопасности, потом потребность в любви и т. д.). Чем выше потребность, тем позже эволюционно она образовалась (и на уровне вида, и на уровне отдельной особи). Чем выше потребность, тем менее она критична для физического выживания.

Ориентация на более высокую мотивацию влечет за собой большую биоэффективность: большую продолжительность жизни, меньшую подверженность болезням и т. д. Высшие потребности не так отчетливы для человека, как базовые, их вообще не всегда можно распознать. Низшие потребности более осязаемы и ограничены.

Чем более высокая потребность удовлетворена, тем больше счастья это удовлетворение принесет.

Для активации высшей потребности нужно больше предварительных условий (и внутренних, и внешних), чем для низшей. Удовлетворение высшей потребности субъективно более значимо для человека.

Чем выше уровень потребностей человека, тем более полно его слияние с любимым человеком, а также выше его самоактуализация.

Более высокие потребности менее эгоистичны: при утолении голода насыщается лишь один, а потребность в уважении затрагивает многих.

Высшие стремления такая же часть биологической природы человека, как и низшие, вроде потребности в пище. Они не изолированы, а содержат в себе элементы друг друга. Потому бессмысленно противопоставлять их – все они взаимосвязаны, все нужны человеку. Организм сам выбирает то, что ему нужно, и, получив это, расцветает, а не получив, заболевает.

Абрахам Маслоу: «Нищета, войны, насилие, деспотизм дурны не только потому, что ослабляют жизнестойкость человека, угрожают его выживанию, но и потому, что снижают качество самой жизни, ослабляют личность и сознание человека, делают его «недочеловеком».

Поиск истины и борьба за правду не всегда обязательны: нередко случаи спонтанного постижения истины.

Некоторые формы человеческой активности – веселье, развлечения, созерцание, медитацию, эстетические переживания – принято считать бесполезными и бессмысленными. Тем не менее это весьма важные аспекты человеческой жизни.

Ожидание – побочный продукт инструментального отношения к жизни, неэффективная реакция на реальность. В этом случае человек, ожидающий результата, не получает удовольствия от процесса, ожидающий достижения цели не получает удовольствия от движения: он воспринимает процесс и движение как потерянное время.

Среди высших наслаждений есть и эстетические переживания, и мистический опыт, и удовольствие от активности, и удовольствие от процесса жизни как таковой (остро ощущаемое, например, при выздоровлении после тяжелой болезни).

Теория угрозы

Фрустрация – невозможность удовлетворения желания в случае, когда цель становится символом базовой потребности. Фрустрация более связана с угрозой этой базовой потребности, чем с депривацией как таковой.

Фрустрация всегда относится ко всему организму, а не к какой-то отдельно взятой его части.

Факторы, вызывающие ощущение угрозы:

- блокирование базовых потребностей (или опасность такого блокирования);
- угроза условиям, благодаря которым возникают базовые потребности;
- угроза целостности и здоровью;
- угроза чувству доверия к миру и уверенности в себе;
- угроза высшим ценностям.

Внешняя угроза менее значима для здорового человека, чем для невротика. И человек, и животное часто патологически реагируют на ситуацию, которую разрешить не могут, но очень хотят это сделать или непременно должны.

Деструктивность

Многое из того, что мы привыкли именовать злом, на самом деле болезни, невежество, глупость, незрелость личности, несовершенство социума. Ничто из базовых потребностей – не зло.

Агрессию и злобность можно культивировать, равно как и добродушие, и миролюбие. Чем эволюционно выше животное, тем больше агрессия связана с доминантностью, тем более высокое значение для выживания приобретает статус.

Агрессивность или доброта ребенка напрямую связана с тем, чувствует ли ребенок себя уверенным, защищенным, любимым.

Часто детская деструктивность лишь проявление здорового любопытства или попытка творчества и только в отдельных случаях – болезнь. Иногда детскую деструктивность провоцирует ревность, то есть, по сути, стремление удержать любовь матери. Детская деструктивность чаще всего реактив-на и возникает из-за чувства разочарования, отверженности, одиночества.

Психопатическая агрессивность (в масштабе личности или страны) напрямую связана с тем, что окружающие не воспринимаются в качестве людей, личностей, поэтому их так легко убивать (не сложнее, чем насекомых) или причинять им боль.

Жестокость, злобу и агрессию порождает неудовлетворенность базовых потребностей. Деструктивность всегда вторична или же случайна.

Экспрессия

Поведение человека может быть функциональным и экспрессивным. Различия между ними:

- функциональное поведение всегда целенаправленно и мотивированно; экспрессивное – не всегда;
- функциональное поведение больше связано со средой и/или культурой, экспрессивное – с состоянием организма;
- функциональное поведение – результат научения, экспрессивное – результат высвобождения, раскрепощения;
- функциональное поведение хорошо поддается контролю и подавлению, экспрессивное – нет;
- функциональное поведение обычно направлено на изменение ситуации и удовлетворение потребностей, экспрессивное ни на что не направлено и самоценно;
- функциональное поведение по большей части, осознаваемо, экспрессивное, как правило, нет;
- функциональное поведение требует определенных усилий, экспрессия скорее не требует.

Экспрессивное поведение – своеобразное зеркало состояния организма.

Потребность в самоактуализации кардинально отличается от прочих потребностей. Она не основана на нехватке чего бы то ни было (как при прочих потребностях), это развитие врожденных качеств личности. Потребность в самоактуализации – это, по сути, потребность в росте.

И спонтанность, и самоконтроль полезны для человека, в идеале они гармонично сочетаются в личности. Экспрессивность способствует устранению внутреннего дискомфорта, снятию внутреннего напряжения.

Навязчивое возвращение к тем или иным мыслям и образам – это попытка переработать дискомфортную ситуацию. Если это получается – навязчивость исчезает. Но если не получается устранить угрозу базовым потребностям организма – навязчивость остается.

Если внешняя угроза слишком велика, а защитные системы организма слишком слабы, чтобы противостоять ей, возникает

катастрофическое поведение, оно антифункционально. Людей охватывает чувство безнадежности, уныния. В определенный момент люди просто перестают сопротивляться обстоятельствам, впадают в апатию.

Самоактуализация

Неудовлетворенный в базовых потребностях индивид воспринимает мир как враждебное место – вроде джунглей с хищниками и жертвами, победителями и побежденными. У человека удовлетворенного сформировано чувство психологического достатка, и он ищет более высокого удовлетворения. Такие люди действительно по-разному воспринимают мир.

Самоактуализированные люди:

- удивительно точно распознают фальшь, ложь, неискренность в общении и скрытую сущность явлений в самых разных сферах жизни – от научных проблем до политических событий. У таких людей лучше развита способность к восприятию фактов, они более эффективно взаимодействуют с миром. Их восприятие меньше подвержено желаниям и предубеждениям;
- предпочитают жить в реальном мире, а не в мире абстракций, стереотипов, ожиданий их окружения. Для них характерны комфортные взаимоотношения с реальностью;
- не боятся неизвестности, они не видят в ней угрозы или опасности (и потому не подвержены предрассудкам) – уж скорее она их привлекает. Неопределенность их стимулирует, а не невротизирует;
- живут в ладу с собой, принимая собственную сущность, а не терзаются чувством вины или стыда (разве что кроме тех случаев, когда они сталкиваются с собственным психологическим несовершенством и понимают, что эти недостатки исправимы);
- спонтанны, естественны, независимы в своих этических воззрениях, при этом уверенно придерживаются их в повседневной жизни;
- мало обеспокоены личными проблемами, куда больше они думают о своем призвании, деле их жизни. Они склонны задаваться глобальными философскими вопросами, умеют видеть общую картину;
- спокойно и безболезненно переносят одиночество; более того, испытывают в нем потребность. Они часто отстраненны, сдержанны, спокойны, что может затруднять общение с ними. У них всегда есть

собственное мнение относительно существующей ситуации. Они куда более независимы от среды;

- обладают более высокой способностью к самовосстановлению после стрессов. Они более отважны и проявляют большее самообладание;

- независимы от мнения других людей; тем не менее им нужно удовлетворение потребности в любви и уважении;

- идентифицируются со всем человечеством, чувствуют симпатию и любовь к людям как к членам одной семьи. Отношения с по-настоящему близкими людьми у них гораздо глубже и гармоничнее, чем у остальных;

- демократичны и всегда готовы учиться новому;

- обладают своеобразным юмором – мягким, со склонностью к философии и самоиронии;

- креативны в любой деятельности, даже в совершенно обыденной;

- умеют радоваться жизни, находя новизну и прекрасное даже в повседневном. Благодаря этому они черпают вдохновение, восторг и силу и испытывают глубокое чувство благодарности к жизни.

Абрахам Маслоу: «Я все более укрепляюсь во мнении, что неспособность радоваться жизни – один из главных источников зла, человеческих трагедий и страданий».

Самоактуализированные люди вписываются в рамки той культуры, в которой они живут, но скорее потому, что не слишком обращают на это внимание (оттого, вписываясь, они все же несколько отстранены и не поддаются нивелирующему влиянию). Расовые, этнические и национальные особенности для них не очень существенны. Как правило, они не революционеры и не бунтари (разве что в юности), предпочитают постепенное развитие общества. При этом они склонны к совершению важных и значительных дел.

Для самоактуализированных людей необходимость совершать выбор воспринимается как естественная, а не нервирующая. Многие проблемы, «требующие решения» для обычного человека, для таких людей просто не важны. Тревога, страх, враждебность, агрессия и зависть, испытываемые по отношению к «не таким» (другой национальности, вероисповедания, общественного статуса и пр.)

людям в социуме, для самоактуализированных людей чужды. У них нет дихотомии «эгоизм – альтруизм», «духовность – чувственность», «долг – удовольствие» и т. п. – они целостны.

Автор предполагает, что склонность задаваться многими моральными, этическими или ценностными вопросами, характерная для многих людей, представляет собой психопатологическую склонность.

Каждый из самоактуализированных людей уникален. Есть только один Ренуар, один Брамс и один Спиноза. У самоактуализированных людей немало недостатков. Они могут быть жестокими, их независимость от мнения окружающих может вести к серьезным конфликтам, концентрируясь на проблеме, они могут забыть о своих близких... Совершенных людей нет.

Любовь

Любовь – чувство нежности и привязанности, идеализация объекта любви. Любящий желает как можно больше времени проводить вместе с любимым человеком. В сексуальном плане именно любимый вызывает максимально сильное желание. Помимо физической, ощущается еще и максимальная психологическая близость – до понимания друг друга без слов. Для любящего счастье – дарить радость и удовольствие любимому, быть искренним с ним.

Любовь – состояние беззащитности, предельной спонтанности и абсолютной искренности. В истинной любви для партнеров нет угрозы друг от друга. В любви психологически здоровых людей много радости, юмора, беззаботной игры. Притом там всегда присутствует уважение к индивидуальности партнера.

Самоактуализированные люди в любви спонтанны, они не стремятся таиться, сдерживаться или доминировать над партнером. С любимыми людьми они чувствуют себя естественно, непринужденно, остаются самими собой, расслабляются. Самоактуализированный человек в состоянии любить и обладает способностью вызывать любовь к себе.

В здоровых отношениях партнеры не боятся произвести невыгодное впечатление, не скрывают свои слабости, не стесняются своих физических недостатков. Дружба и любовь в этом случае слиты воедино.

Как бы они ни были привязаны друг к другу, разлука для них не катастрофа. Каждый из них сам хозяин своей судьбы.

Идею о противостоянии и тем более о вражде мужского и женского начал автор относит к откровенно невротическим.

Для психологически здорового человека секс и любовь нераздельны. Поскольку любовь – жажда абсолютного слияния с любимым человеком, оргазм приводит к полному растворению в партнере.

Для самоактуализированных людей оргазм может принести сильнейшее наслаждение, но никогда вокруг этого не будет выстраиваться жизненная философия. Сексуальная потребность – одна из тех, что закладываются в фундамент, чтобы стремиться ввысь.

Такие люди позитивно относятся к сексу, они не ханжи, однако из-за получения глубокого удовлетворения в любви им нет смысла искать компенсаторный секс на стороне.

Поскольку любящие объединяются друг с другом, у них возникают общие желания и потребности. Радость и удовольствие любимого становятся радостью и удовольствием любящего, то же касается и страданий. Заболевший не боится показаться слабым, не боится осуждения или раздражения партнера. В менее здоровых союзах болезнь воспринимается как угроза силе или красоте, и в этом случае включается страх потерять любовь партнера.

Здоровая любовь – так же как радость или восхищение – не имеет цели; это состояние ради состояния.

Здоровая любовь не ослепляет – наоборот, она «улучшает зрение»: становится возможным разглядеть даже скрытые достоинства. При этом ясно видны и изъяны.

С возрастом и опытом психологически здоровые люди склонны все меньшее внимание обращать на внешние данные и поверхностные характеристики (уровень дохода, классовая принадлежность, уровень образования, национальность, религиозные взгляды) и все большее – на душевные качества.

Познание индивидуального и общего

Внимание бывает либо истинным (когда человек непосредственно реагирует на уникальные свойства объекта), либо рубрифицированным (когда человек пытается подчинить внешнюю реальность уже предустановленной классификации).

Истинное внимание характерно для художника, рубрифицированное – для ученого. Рубрификация – это восприятие:

- знакомого и банального, но не незнакомого и оригинального;
- схематизированного и абстрактного, но не конкретного;
- организованного, структурированного и однозначного, но не хаотичного, неорганизованного и многозначного;
- определенного и определяемого, но не неопределенного и неопределимого;
- целенаправленного и осмысленного, но не бесцельного и бессмысленного;
- ожидаемого, но не неожиданного.

Рубрифицированное внимание обеспечивает не познание мира, а распознавание в нем предполагаемых черт, рационализацию прошлого опыта. Оно куда более схематично, чем истинное внимание. Более того, оно не позволяет исправить ошибку восприятия: если нечто было занесено в какую-то категорию, далее категория, как правило, не меняется.

Рубрификация позволяет экономить силы, автоматизировать поведение, не замечать уже известное – потому она так часто встречается (например, на нее рассчитаны краткие сводки новостей, дайджесты, мыльные оперы и т. п.), – но не позволяет воспринимать объект целиком. Она дает возможность воспринимать его лишь в той части характеристики, по которой делается классификация.

При этом человек с рубрифицированным вниманием замечает новое, необычное, незнакомое, особенно если оно опасное и угрожающее. «Опасно-незнакомые» стимулы заметнее «безопасно-незнакомых». Таким образом, для многих функция внимания видится почти исключительно в том, чтобы предупреждать об опасности (явления, не представляющие угрозы, выпадают из поля зрения). И сама жизнь представляется чередой опасностей и передышек между ними.

При столкновении с проблемой такой человек будет стараться уйти от нее. Если уйти не получится, он будет классифицировать проблему – независимо от того, «влезает» ли проблема в классификацию, – и действовать, как предписано в рамках классификации.

Научение – не только выработка тех или иных мышечных реакций и навыков, но и процесс формирования предпочтений. Поскольку в процесс научения мы «вкладываемся», в итоге мы начинаем несколько зависеть от приобретенного навыка. Поэтому важно не ограничиваться механическим воспроизведением прошлого опыта, а совершенствоваться, позволив опыту изменять нас. Традиционная система образования не учит детей самостоятельному и непосредственному познанию реальности, не поощряет индивидуальность ученика, не стимулирует его на самостоятельный поиск истины, внушает неприязнь к инакомыслию.

Для шаблонного мышления характерно следующее решение проблем: сначала проблема относится к определенной категории, потом выбирается решение, более эффективное для данной категории проблем. Нередко человек формирует свою точку зрения с помощью подражания или исходя из соображений престижа, что означает неспособность или нежелание воспринять ситуацию и составить свое мнение о ней.

Язык в первую очередь средство рубрификации, он помогает приклеить ярлык. Чем успешнее язык помогает отнести конкретный опыт к той или иной рубрике, тем дальше мы становимся от реальности, тем больше ограничиваем свое восприятие. Надо стараться минимизировать эти последствия. Слово не отражает временных и пространственных изменений, структура языка гораздо менее подвижна, чем структура реальности.

Мыслительная активность – это креативность, нестандартность, оригинальность, дерзость, революционность. В этом смысле она противоположна привычке, навыку, памяти, опыту. Мышление – способность разрушать сформированные навыки и опровергать накопленный опыт.

Норма

«Среднее» не обязательно полезно или желательно для конкретного человека. Необычное, нетрадиционное не равно патологии, ненормальности. Тезис о том, что человек должен уметь приспосабливаться к окружающим его людям, также не бесспорен: неплохо понять, кто эти люди и стоит ли так делать. Также норма – это не только отсутствие органических поражений и дисфункций (скажем, психосоматические заболевания явно не норма).

Каждый человек обладает и общевидовыми, и общекультурными, и уникальными характеристиками. Нормально развивается тот, кто стремится к самоактуализации, зрелости согласно собственной природе. Ненормально и нездорово то, что ему в этом препятствует, фрустрирует и искажает его природу. Только осознав, каким может стать человек при оптимальных для него условиях существования, насколько от самоактуализации зависит человеческое счастье, мы можем понять, что хорошо и плохо, правильно и неправильно, полезно и вредно для человека.

Удовлетворение потребностей приносит человеку счастье и влечет за собой улучшение состояния здоровья. Удовлетворение невротических потребностей никак не отражается на состоянии здоровья и не приносит счастья: так, невротически желающий власти не становится счастливее оттого, что ее получил, ибо на самом деле ему нужна не власть, но распознать это он не может.

Ситуации свободного выбора благоприятны лишь для здоровых людей. Невротик просто не сможет выбрать то, что ему нужно.

Отдельно взятый человек может быть гораздо более здоровым, чем культура, в которой он вырос, это возможно благодаря способности к отчужденности от окружающей среды и мужеству противостоять ей.

Автор склонен отождествлять норму с высочайшими возможностями человеческой природы, с идеалом, исходящим из потенциала развития человека. Достижение такого идеала возможно, если научиться слышать голос собственной природы, если стать спонтанными, естественными, свободными, удовлетворенными, знающими самих себя и согласными с собой.

07

Дэниел Пинк

Драйв

Что на самом деле нас мотивирует

Drive: The Surprising Truth about What Motivates Us
Daniel H. Pink

Автор:

Дэниел Пинк – американский писатель и журналист, работал главой пресс-службы вице-президента США Альберта Гора в администрации Билла Клинтона. Доктор юриспруденции (хотя юристом никогда не работал), бизнес-консультант и автор четырех книг, каждая из которых становилась бестселлером по версии The New York Times.

Читать, чтобы:

- увидеть, что, помимо традиционной системы мотивации, существует альтернативная, которая работает не хуже привычной;
- понять, почему метод кнута и пряника обычно неэффективен и когда он все-таки может принести пользу;
- раскрыть секрет высокой производительности и работоспособности и сделать жизнь более осмысленной.

Управлять своей жизнью

Эта книга о подлинной мотивации. Мотивации, стимулируемой нашей врожденной потребностью управлять собственной жизнью, учиться и создавать что-то новое. Эта книга о том, как вызвать у себя и подчиненных нужное поведение по отношению к выполняемой работе.

Дэниел Пинк пишет об увлекательных экспериментах, которые доказывают, что есть дополнительная, не менее важная система мотивации, работающая порой лучше, чем привычная нам, то есть та, которая в общих чертах сводится к методу кнута и пряника.

Сегодня большинство компаний, руководителей и сотрудников живут в мире, где значение внешней мотивации чрезвычайно велико: считается, что для повышения эффективности и увеличения производительности людей нужно вознаграждать за хорошее и наказывать за плохое. Это своего рода Мотивация 2.0.

Но внешние поощрения могут как следует работать, только когда речь идет о рутинных задачах, которые сотрудник решает на рабочем месте. Тогда как, по оценке консалтинговой фирмы McKinsey & Co, например, в США лишь 30 % новых рабочих мест связаны с рутинной работой, а 70 % – это деятельность с элементами творчества и анализа.

Секрет высокой производительности и работоспособности не в наших биологических потребностях и не в поощрениях и наказаниях, а в нашем глубинном стремлении управлять своей жизнью, развивать и расширять свои способности и вести жизнь, в которой есть цель (предназначение) и смысл.

Новая операционная система

Взлет и падение системы Мотивация 2.0

Общество, подобно компьютеру, имеет операционную систему – набор по большей части скрытых инструкций и протоколов, на которых строится все взаимодействие внутри системы. В значительной степени наша общественная операционная система состоит из представлений относительно человеческого поведения.

В самую раннюю пору основное представление, касающееся человеческого поведения, было простым и точным. Мы должны были выжить. В любых действиях: от прочесывания саванны в поисках пищи до драки за кусты, в которых можно было спрятаться от саблезубого тигра, – этот мотив почти полностью определял наше поведение. Назовем это операционной системой Мотивация 1.0.

Она была не особенно элегантной и не слишком отличалась от аналогичных систем, принятых у макаков-резусов, больших человекообразных обезьян или других животных. Но она служила нам верой и правдой. Она работала как часы. До тех пор, пока не утратила эффективность.

По мере того как люди формировали более сложные общества, сталкиваясь с чужаками и осознавая необходимость в сотрудничестве для достижения своих целей, операционная система, основанная исключительно на биологических потребностях, перестала отвечать возросшим требованиям.

Ядром новой и усовершенствованной операционной системы было пересмотренное и уточненное представление: люди – это нечто большее, чем сумма биологических потребностей. У нас был также второй базовый стимул: стремиться к удовольствию и избегать наказания в широком смысле. Именно из этого прозрения возникла новая операционная система – Мотивация 2.0.

Способность извлекать пользу из этой второй побудительной силы была очень важна для экономического прогресса во всем мире на протяжении двух последних столетий.

Рабочие в рамках этого подхода рассматривались как части сложной машины. Если они выполняли свою работу правильно и в срок, машина функционировала безукоризненно. Чтобы работа шла хорошо,

надо было поощрять нужное поведение и наказывать за неприемлемое. Люди рационально реагировали на эти воздействия извне и преуспевали так же, как и система в целом. В определенном смысле двигатель коммерции приводился в движение кнутом и пряником.

Несмотря на возросшую сложность и возвышенность целей новой системы, представление о человеке в Мотивации 2.0 не отличалось особым благородством. Она подразумевала, что по большому счету человеческие существа не отличаются от лошадей и что заставить нас двигаться в нужном направлении можно, размахивая перед нашим носом более сочной морковкой или угрожая более толстым кнутом. Но недостаток просвещенности эта операционная система с лихвой восполняла своей эффективностью. Она работала хорошо, даже исключительно хорошо. Пока не перестала работать вовсе.

Мотивация 2.0 до сих пор исправно служит некоторым целям. Но она ненадежна. Иногда она работает, но во многих случаях оказывается неэффективной.

Семь причин, по которым метод кнута и пряника (часто) не помогает

Движущийся объект будет продолжать движение, а покоящийся объект будет оставаться неподвижным, если на него не действует внешняя сила. Это первый закон Ньютона.

Мотивация 2.0 в чем-то с ним схожа. В ее основе лежат две простые идеи:

- Поощрение поведения обычно приводит к его закреплению.
- Наказание за поведение обычно приводит к его угасанию.

Исходным пунктом любой мотивации на рабочем месте служит простой факт: люди должны зарабатывать себе на жизнь.

Жалованье, оплата договорных работ, некоторые пособия и немногочисленные льготы составляют то, что я называю базовым вознаграждением. Если базовое вознаграждение человека неадекватно или необъективно, то все его внимание будет целиком поглощено мыслями об ущербности своего положения или тревогой о своем материальном благополучии. Вы

не получите ни предсказуемости внешней мотивации, ни причудливости мотивации внутренней. Вы вообще не получите никакой мотивации.

Но как только этот порог преодолевается, «кнуты» и «пряники» могут дать результаты, прямо противоположные желаемым. Механизмы, призванные повышать мотивацию, могут ее подавлять. Тактика, нацеленная на раскрытие творческого потенциала, может привести к его снижению. Программы поощрения добрых дел могут привести к их исчезновению. Награды и наказания могут спровоцировать негативное поведение, вместо того чтобы его предотвратить.

Американские и британские экономисты проводили в 2009 году серию исследований, направленных на подтверждение простого принципа бизнеса: более высокое вознаграждение ведет к более высоким результатам – и неожиданно опровергли его. Их заключение: «Мы полагаем, что финансовые стимулы... могут в итоге отрицательно влиять на общие результаты деятельности». То есть существует разрыв между тем, что знает наука, и тем, что делает бизнес.

Тереза Амабайл, преподаватель Гарвардской школы бизнеса, провела множество экспериментов, изучая влияние условных вознаграждений на творческий процесс. Для одного из исследований она вместе с двумя коллегами привлекла 23 профессиональных художника из США, которые работали как на заказ, так и «для души». Они просили художников отобрать в случайном порядке по десять картин, написанных на продажу и написанных для себя. Затем Амабайл и ее команда отдали эти работы на суд группы квалифицированных художников и экспертов, ничего не знавших об исследовании, и попросили их оценить произведения с точки зрения творчества и технического мастерства.

Результаты оказались поразительными. Работы, выполненные на заказ, были оценены как гораздо менее творческие, чем незаказные, хотя с точки зрения технического качества они были оценены одинаково. Более того, сами художники признавались,

что чувствуют гораздо большее стеснение, работая по заказу, чем когда пишут для себя. Вот как говорит об этом один из художников: «Не всегда, но в большинстве случаев, когда вы пишете картину для кого-то другого, это становится больше работой, чем приятным времяпровождением. Когда я пишу для себя, то чувствую исключительно радость творчества и могу проработать всю ночь, даже не заметив этого. Работая над заказной картиной, я должен сдерживать себя и стараться делать то, чего хочет клиент».

Но этот результат справедлив не для всех типов задач. Амабайл и другие ученые обнаружили, что внешние стимулы могут быть эффективны для выполнения рутинных задач, решение которых зависит от следования по известному пути к его логическому завершению. Для правополушарной деятельности, требующей гибкого подхода, изобретательности или видения перспективы, условные награды могут представлять опасность. Поощряемым таким образом работникам часто бывает трудно находить оригинальные решения.

Одни ученые сравнивают внешние поощрения с отпускаемыми по рецепту лекарствами, способными привести к потенциально опасным последствиям. Другие убеждены, что они больше похожи на нелегальные наркотики, вызывающие глубокую и пагубную зависимость. По мнению этих специалистов, денежные вознаграждения и привлекательные призы могут поначалу вызывать восхитительный всплеск удовольствия, но это чувство вскоре рассеивается, и, чтобы его поддерживать, человеку требуются все более серьезные и частые дозы.

Итак, чем же плох метод кнута и пряника? Такие наказания/поощрения могут:

- 1) гасить внутреннюю мотивацию;
- 2) снижать эффективность;
- 3) подавлять творчество;
- 4) вытеснять хорошее поведение;
- 5) поощрять мошенничество, склонность к поиску легких путей и неэтичное поведение;
- 6) вызывать привыкание;
- 7) развивать косность мышления.

Когда внешние награды доминируют, многие люди работают ровно столько, сколько нужно для получения вознаграждения, и не больше.

Если ученики получают поощрение за прочтение трех книг, четвертую книгу большинство не возьмут в руки, не говоря уже о том, чтобы подружиться с книгой на всю жизнь. Так же и руководители, обеспечивающие нужные квартальные показатели, часто не перевыполняют план по прибыли ни на рубль, не говоря уже о заботе о благополучии своей компании. Более того, в нескольких исследованиях показано: если платить людям за то, чтобы они делали зарядку, отказывались от курения или принимали лекарства, это сначала дает фантастические результаты, но здоровое поведение пропадает сразу же, как только исчезают стимулы.

Когда метод кнута и пряника может быть эффективен

В мотивации кнута и пряника есть и позитивный момент. Но при условии, что базовые вознаграждения – зарплаты, жалованья, пособия и так далее – должны быть адекватными и справедливыми. В отсутствие разумного базового уровня любая мотивация будет затруднена и часто вообще невозможна.

Первый вопрос, который вы должны задать себе, если задумываетесь о применении внешних мотиваторов: является ли задание рутинным? То есть требует ли его выполнение следования заданному набору правил, ведущих к конкретному конечному результату?

В случае рутинных задач, которые не очень интересны и не требуют включения творческого мышления, вознаграждения могут давать небольшую мотивационную встряску без вредных побочных эффектов.

Допустим, вы менеджер небольшой некоммерческой организации. Ваш дизайнерский отдел подготовил отличный рекламный плакат, посвященный ближайшему крупному мероприятию, проводимому вашей компанией. Вам нужно разослать этот плакат 20 тысячам адресатов. Поручить эту

работу профессиональной фирме накладно для вашего бюджета, и вы решаете выполнить ее собственными силами.

Задание – просто образец рутинной работы: исполнители должны скатывать плакаты в трубочки, засовывать их в почтовые тубусы, закрывать эти тубусы крышками, наклеивать ярлыки с адресами и почтовые марки. Никакого творчества. Проблема в том, что сроки поджимают и вам нужно, чтобы плакаты были отправлены по почте в эти выходные. Как лучше всего мобилизовать ваш персонал, насчитывающий десять человек, на эту масштабную кампанию, которая растянется на все выходные?

Один из инструментов, имеющих в распоряжении руководителя, – принуждение. Если вы босс, то можете заставить людей провести субботу и воскресенье за выполнением этого задания. Они могут согласиться, но их лояльное отношение к вам будет подорвано. Другой вариант – поиск добровольцев. Но взгляните правде в глаза: у большинства людей могут быть более интересные планы на выходные.

Поэтому в данном случае вознаграждение «если – то» может оказаться полезным. Например, вы можете пообещать устроить грандиозную корпоративную вечеринку, если все сотрудники примут участие в проекте. Вы можете предложить каждому участнику подарочный сертификат. Или вы можете пойти еще дальше и заплатить людям небольшую сумму за каждый подготовленный и отправленный плакат в надежде, что эта сдельная оплата подстегнет их производительность.

Хотя такие материальные условные вознаграждения часто ослабляют внутреннюю мотивацию, в данном случае это не имеет значения. Это задание ни вызывает вдохновения и не требует глубоких размышлений. «Пряник» в данном случае не только не нанесет вреда, но может даже помочь. И вы увеличите свои шансы на успех, сопроводив вознаграждение за упаковку плакатов тремя важными дополнениями:

- Неинтересная работа может обрести смысл и стать более увлекательной, если будет восприниматься как часть более масштабной задачи. Объясните значение этого плаката и причины, по

которым его своевременная отправка очень важна для вашей организации.

- Признайте, что задача скучна. Этим вы выразите людям свое сочувствие и повысите их лояльность к ситуации и вам лично.

- Позвольте людям выполнять это задание по-своему. Объясните, какой конечный результат вам нужен. А во всем остальном – как сворачивать плакат и приклеивать почтовый ярлык – предоставьте им свободу действий.

Для работы, требующей чего-то большего, чем простое следование инструкциям, вознаграждения представляют большой риск. Лучший способ избежать семи негативных последствий применения внешних стимулов – отказаться от них вообще или свести их роль к минимуму, а основной упор делать на элементах более глубокой мотивации – самостоятельности, мастерстве и целеустремленности. Но важно помнить следующее: даже если люди занимаются увлекательной, творческой работой, они все равно хотят, чтобы им платили.

Итак, представим, что мы вернулись в вашу организацию спустя девять месяцев. Почтовая рассылка прошла безукоризненно. Плакат стал настоящим хитом. Само мероприятие прошло с огромным успехом. Вы собираетесь устроить еще нечто подобное в конце года. Вы выбрали дату и место проведения мероприятия. Теперь вам нужен вдохновляющий плакат, чтобы поразить воображение людей и побудить их принять участие. Что вам следует делать?

Вот чего вам делать не следует: не стоит торжественно заявлять: «Если вы сделаете плакат, который меня потрясет или поднимет посещаемость по сравнению с прошлым годом, вы получите 10-процентную премию». Хотя этот мотивационный прием распространен в организациях по всему миру, он приведет лишь к снижению работоспособности. Создание плаката – не рутинная работа. Для этого нужно обладать абстрактным, нестандартным, творческим мышлением. А вознаграждения из серии «если – то» – идеальный способ оказать негативное влияние на мышление этого типа.

Лучшее, что вы можете сделать, – заранее создать по-настоящему мотивирующую рабочую обстановку. Базовые

вознаграждения должны быть достаточными. Люди в вашей команде должны обладать самостоятельностью и широкими возможностями для совершенствования мастерства, а их повседневные обязанности должны быть подчинены более масштабным целям. Если эти условия соблюдены, то лучшей стратегией будет донести до них понимание срочности и важности задачи, после чего отойти в сторону, чтобы не стоять на пути у таланта.

Но вы можете еще немного повысить эффективность труда – в большей степени ради будущих задач, чем для выполнения текущей, – путем деликатного применения вознаграждений. Просто будьте осторожны. Ваши попытки приведут к обратным результатам, если предлагаемые вами награды не будут отвечать двум важным требованиям: любое внешнее вознаграждение должно быть неожиданным и его следует предлагать лишь после выполнения задания.

Объявлять о награде в начале работы над проектом и выдвигать условия ее получения – значит неизбежно концентрировать внимание людей на получении поощрения, а не на попытках решить задачу. Если же материальные вознаграждения неожиданно предлагаются людям после выполнения задачи, они вряд ли будут воспринимать их в качестве аванса за будущую работу и те не окажут пагубного влияния на их внутреннюю мотивацию.

Там, где вознаграждения «если – то» будут ошибкой, переходите к вознаграждениям типа «вот теперь, когда», например: «Вот теперь, когда вы закончили плакат, который получился таким замечательным, я бы хотел отметить это и пригласить вас на обед».

Важно следовать двум простым принципам мотивации:

- не забывайте про нематериальные поощрения. Похвала и положительные отзывы гораздо менее разрушительны, чем наличные или подарки;
- предоставляйте людям полезную информацию. Работая над каким-либо проектом, люди стремятся получить обратную связь. Важно

сообщить людям значимую конкретную информацию об их работе, а не просто общие слова «вы сделали именно то, что я хотел».

Тип I и тип X

У каждого человека есть три врожденные психологические потребности: в компетентности, автономии и взаимосвязи. Когда эти потребности удовлетворены, мы мотивированны, продуктивны и счастливы. Если они подавляются, наша мотивация, продуктивность и ощущение счастья резко снижаются. На этом базируется теория самодетерминации.

При этом основные механизмы поощрений и наказаний Мотивации 2.0 в большей степени удушающие, чем поддерживающие. Как правило, когда люди работают непродуктивно, компании прибегают к наградам и наказаниям. При этом они упускают диагностику проблемы.

Это не означает, что теория самодетерминации выступает категорически против вознаграждений. Они необходимы, но чем они будут незаметнее, тем лучше. Вместо этого компаниям нужно сосредоточить усилия на создании условий, максимально удовлетворяющих наши врожденные психологические потребности.

Операционная система Мотивации 2.0 опиралась на определенный тип поведения, который в то же время и подкрепляла. Это поведение, которое я называю поведением типа X, направляется в большей степени внешними стимулами, чем внутренними желаниями. Оно ориентировано не столько на удовлетворение, получаемое от самой деятельности, сколько на внешние награды, которые приносит эта деятельность. Операционная система Мотивация 3.0 – обновление, необходимое для того, чтобы обеспечить соответствие новым реалиям. То, как мы организуем, осмысливаем и обустроиваем собственную деятельность, зависит от поведения, которое я называю поведением типа I.

Поведение типа I определяется скорее внутренними желаниями, чем внешними силами. Оно меньше опирается на внешние награды, которые приносит деятельность, и больше – на внутреннее удовлетворение, получаемое от работы.

Разумеется, не существует людей с поведением типа Х или типа І в чистом виде. Но у нас есть определенные, часто вполне очевидные предрасположенности к тому или иному поведению.

Поразмышляйте о себе. То, что заряжает вас энергией, заставляет вставать по утрам и подталкивает на протяжении дня, приходит изнутри или из внешнего мира?

Это не значит, что люди, принадлежащие к типу Х, всегда пренебрегают чувством удовольствия или что люди типа І отказываются от всех внешних благ. Но для типа Х главным мотиватором служат внешние вознаграждения, любое другое удовлетворение приветствуется, но оно вторично. Для типа І главные мотивы – это свобода, вызов собственным возможностям и достижение стоящей перед ними цели, все другие позитивные следствия воспринимаются главным образом как бонусы.

Еще несколько отличий, которые следует иметь в виду.

- Поведение типа І приобретенное, а не врожденное. Оно определяется обстоятельствами и приобретенным опытом. Поведение типа І связано с универсальными человеческими потребностями и не зависит от возраста, пола или национальности. Любой человек с поведением типа Х может овладеть поведением типа І.

- Люди типа І, как правило, более успешны в долгосрочной перспективе, чем люди типа Х. Самые успешные люди, как показывает практика, упорно работают и стойко переносят трудности, чему способствует их внутреннее стремление управлять своей жизнью, познать этот мир и создать то, что переживет их самих.

- Поведение типа І не несет в себе презрительного отношения к деньгам или признанию. Деньги заботят и людей типа І, и людей типа Х. Если вознаграждение человека не дотягивает до базового уровня, его мотивация будет подорвана независимо от того, к какому типу он тяготеет – І или Х. Однако как только денежное вознаграждение достигает базового уровня, деньги начинают играть разные роли, в зависимости от принадлежности человека к тому или иному типу.

Одна из причин, по которой честная и адекватная оплата труда так важна, заключается в том, что она снимает вопрос

денег с повестки дня, давая возможность сосредоточиться на самой работе. Но для многих людей типа X деньги и есть главный вопрос, стоящий на повестке дня. Вот почему они делают то, что делают. Так же обстоит дело и с признанием. Люди типа I любят, когда признают их достижения, потому что признание – это одна из форм обратной связи. Но для них, в отличие от людей типа X, признание не является самоцелью.

- Поведение типа I способствует большему физическому и психическому благополучию. Согласно многочисленным исследованиям, людей, ориентированных на внутреннюю мотивацию, характеризует более высокая самооценка, более гармоничные межличностные отношения и более глубокое удовлетворение, чем внешне мотивированных индивидов. И наоборот, люди, стремящиеся обрести такие атрибуты успеха, как деньги, слава или внешнее благополучие, обычно имеют более низкие показатели психологического здоровья.

Поведение типа I покоится на трех китах: автономии, мастерстве и целеустремленности.

Три элемента

Автономия

В нас по умолчанию заложена установка быть автономными (самостоятельными) и инициативными. Часто обстоятельства, в том числе устаревшие представления о менеджменте, оказывают негативное влияние, которое приводит к тому, что эта изначальная установка изменяется и превращает нас из людей типа I в людей типа X.

Чтобы стимулировать поведение типа I и способствовать повышению эффективности, прежде всего необходима автономия. Людям нужна самостоятельность в выборе задачи (что они делают), времени (когда), команды (с кем) и метода (как). Компании, предоставляющие сотрудникам автономию, демонстрируют лучшие результаты, чем их конкуренты.

Мастерство

В то время как Мотивация 2.0 требует от человека послушания и дисциплины, Мотивация 3.0 апеллирует к участию и заинтересованности. Только интерес, увлеченность могут привести к мастерству, к совершенствованию в каком-то важном деле.

Стремление к мастерству – это необходимое условие для нахождения своего места в современной экономической обстановке. Мастерство связано с оптимальным переживанием, возникающим, когда испытания, с которыми мы сталкиваемся, полностью соответствуют нашим возможностям.

Мастерство подчиняется трем специфическим правилам:

1) мастерство – это образ мышления, в соответствии с которым способности рассматриваются не как ограниченные, а как поддающиеся бесконечному совершенствованию;

2) мастерство – это усилие: оно требует стойкости, твердости духа и целенаправленной практики;

3) мастерство – это недостижимый идеал: этот факт разочаровывает и в то же время притягивает.

Целеустремленность

Люди в силу своей природы нуждаются в цели, некоей идее, которая выходит за пределы их индивидуальной жизни. Консервативно

устроенные компании долгое время считали цель декоративным элементом, красивым аксессуаром, который не должен отвлекать от важных дел.

В системе Мотивация 3.0 поиск возвышенной цели замещает максимизацию прибыли в качестве источника вдохновения и руководящего принципа. Внутри организаций этот новый «мотив целеустремленности» находит выражение в трех аспектах:

- в целях, которые используют прибыль как средство достижения намеченного;
- в риторике, которая выдвигает на первый план нечто большее, чем корыстный интерес;
- в политике, позволяющей людям добиваться цели на своих условиях.

Тип I. Практикум

Поведение типа I вырабатывается, а не дается от рождения. И хотя в мире предостаточно внешних стимулов, мы многое можем предпринять, чтобы привнести в нашу жизнь и деятельность больше автономии, мастерства и целеустремленности.

Основные правила вознаграждения: как платить людям в соответствии с принципами типа I. Каждый хочет, чтобы ему хорошо платили. Свойственный типу I подход к мотивации диктует новые правила оплаты труда. В системе Мотивация 3.0 самое оптимальное отношение к деньгам заключается в том, чтобы снять денежный вопрос с повестки дня.

Чем большую роль в трудовой деятельности человека играют жалованье, привилегии и прочие выгоды, тем сильнее они подавляют творчество и снижают продуктивность.

Эффективные организации платят людям столько и таким образом, что это позволяет им в основном забыть о вознаграждении и полностью сосредоточиться на работе.

В этой связи можно выделить три ключевых приема:

1) обеспечьте справедливость вознаграждения. Самый важный аспект любого компенсационного пакета – его справедливость, которая имеет два измерения: внутреннее (люди сами считают свое вознаграждение справедливым) и внешнее (люди получают столько же, сколько их коллеги в аналогичных организациях, выполняющие похожую работу);

2) платите больше среднего. В середине 1980-х годов два экономиста – Джордж Акерлоф, награжденный впоследствии Нобелевской премией, и его жена Джанет Йеллен обнаружили, что если платить достойным людям чуть больше, чем требует рынок, то можно привлечь более способных специалистов, снизить текучесть кадров, значительно повысить продуктивность и улучшить моральный климат;

3) если вы опираетесь на показатели производительности, то эта система должна быть универсальной, обоснованной и не допускающей злоупотреблений.

Николас Кристакис, Джеймс Фаулер
Связанные одной сетью
Как на нас влияют люди, которых мы
никогда не видели

Connected. The Surprising Power of Our Social Networks and How They Shape Our Lives

Nicholas A. Christakis, James H. Fowler

Авторы:

Николас Кристакис – греко-американский социолог, биолог и врач, профессор социальных и естественных наук, специалист в области социальных сетей, руководитель научно-исследовательской лаборатории Human Nature Lab при Йельском университете, содиректор Йельского института сетевой науки. Входит в список самых влиятельных людей в мире по версии журнала Time. Исследования Николаса Кристакиса и его коллег показали, что различные биологические и личностные свойства, например ожирение, курение и счастье, не исключительно индивидуальны, они возникают также через механизмы социального заражения в социальных сетях.

Джеймс Фаулер – американский врач, социолог и политолог, специалист по социальным сетям и исследователь генетической составляющей политического поведения (с помощью исследования показал, что гены влияют на голосование и другие формы политической жизни).

Одна из статей Джеймса Фаулера касается возможности использования социальных сетей в качестве «датчиков» для прогнозирования эпидемий. Входит в список ведущих мировых мыслителей по версии журнала Foreign Policy.

Читать, чтобы:

- узнать о том, как неочевидные связи между людьми влияют на все в нашей жизни, включая здоровье, выбор партнеров и повседневные привычки;
- понять, чем обусловлено наше положение в социальной сети и как формируются наши социальные отношения;
- осознать себя частью сети и попробовать выяснить, какой силой мы обладаем все вместе и как лучше использовать эту силу для общего блага.

Клетки одного организма

Эта книга про связи между людьми и про то, как они влияют на все в нашей жизни: от здоровья и эмоций до развития технологий. Именно социальные сети делают нас теми, кто мы есть. Они делают нас людьми.

Важнейшие экзистенциальные вопросы в течение столетий сводились, как правило, к проблеме личной или коллективной ответственности. Несет ли человек ответственность за свою судьбу сам или он просто жертва социальных обстоятельств? Николас Кристакис и Джеймс Фаулер утверждают: существует еще один важнейший фактор влияния, определяющий нашу жизнь, – связи и взаимодействия между людьми. Каждый сам выбирает себе круг общения, но через наших друзей мы оказываемся встроены в гигантские сети и испытываем влияние тех, о чьем существовании даже не знаем. Действия друзей друзей наших друзей могут заставить нас набрать вес или бросить курить.

Мы, как клетки единого организма, связаны друг с другом, помогаем этому организму функционировать и не представляем себе всей картины и нашего места в ней, так же как отдельные нейроны мозга не понимают, каким образом протекают мыслительные операции.

В итоге все в нашей жизни определяется нашим положением в сети. Но чем определяется само это положение? Социальные отношения человека зависят от его статуса, места жительства и даже генов. Эти системы очень сложны, состоят из множества элементов.

Забавно, но даже знакомство двух соавторов книги – прекрасная иллюстрация важности социальных сетей: их познакомил общий друг, решив, что у них могут найтись общие интересы. И их общие интересы привели к появлению этой книги. Сами авторы уверены: «Без понимания того, как работают социальные сети, невозможно понять ни природу человека, ни мир, в котором мы живем». И с этим нельзя не согласиться. С приходом в нашу жизнь информационных технологий мы отчетливо увидели, как все люди связаны друг с другом, подобно компьютерам в сети Интернет.

Возможно, саммари не даст ответов на все вопросы: наука о социальных сетях только начинает формироваться. Но огромный

потенциал сетей во всех аспектах человеческой жизни не вызывает сомнений.

Как работают социальные сети

Все аспекты нашей жизни зависят от наших социальных связей. На нас влияют не только наши непосредственные друзья, но и люди, о существовании которых мы даже не подозреваем. Нормы поведения обычно определяются не одним человеком, а обществом.

Под социальными сетями в этой книге понимаются не сайты для виртуального общения, а системы социальных отношений, складывающиеся между людьми.

Социальная сеть – это организованное множество людей, состоящее из двух типов элементов: люди и связи между ними. Эти связи позволяют сетям добиться результатов, которые невозможны для составляющих эту сеть отдельных элементов.

Простейший пример сети – цепочка, которая возникает при тушении пожара. Подобная форма кооперации позволяет сотне человек выполнить работу более эффективно, чем ее выполнили бы 200 человек, поодиночке бегая за водой.

Чтобы понять, как функционируют сети, нужно видеть специфическую структуру сети, которая может быть разной для решения различных задач.

Так, пожарная цепочка с ее линейной структурой окажется неэффективной, если вам требуется, например, быстро обзвонить 100 человек. В этом случае можно использовать древовидную сеть, в которой каждый, кому вы позвонили, в свою очередь позвонит еще двоим или троим.

Внутри сетей существуют социальные группы, связи в которых сильнее, чем связи других элементов сети за пределами группы.

В обычной жизни сети складываются и развиваются естественным образом, потому что люди склонны заводить новые знакомства и строить отношения. Главная характеристика социальной сети – ее

форма, или топология. В зависимости от того, сколько у них личных друзей, люди оказываются в том или ином месте сети. Через друзей мы встроены в более широкую сеть.

Два основных аспекта сети – это связи и взаимовлияние. Разнообразие связей определяет разнообразие сетей и социальных групп внутри них. Второй аспект – это то, что именно передается по сети: инфекция, альтруизм или ведра с водой. Оба аспекта сети подчиняются определенным правилам.

Правило 1. Сети таковы, какими мы их делаем. Мы определяем структуру своей социальной группы внутри сети тем, что:

- выбираем, с кем мы хотим общаться;
- влияем на плотность своей группы, т. е. на то, насколько наши друзья и родные связаны между собой;
- определяем, насколько близко к центру группы мы оказываемся.

Мы образуем транзитивные связи. Если вы знаете А, А знает Б, а Б знает вас, вы находитесь в центре транзитивного треугольника. Многие люди становятся центром переплетения большого числа таких связей. Люди с низкой транзитивностью связывают отдельные социальные группы между собой, объединяя людей, не знакомых лично.

Правило 2. Мы такие, какими нас делают наши сети. Важно не только то, с кем мы общаемся, имеют значение и транзитивные связи.

После развода отца с матерью ребенок продолжает общаться с обоими родителями, но связь между ними прерывается, и координировать воспитание ребенка гораздо сложнее.

Правило 3. На нас влияют наши друзья. Диадическое влияние распространяется от человека к человеку при непосредственных социальных контактах. Людям свойственно копировать поведение окружающих.

За одним столом с обжорой мы непроизвольно съедаем больше. Сосед по комнате в общежитии может своей усидчивостью повлиять на наше отношение к учебе и успеваемость.

Правило 4. На нас влияют друзья друзей, которых мы лично не знаем. Гипердиадическое влияние передается за пределами непосредственных социальных связей людей.

Сети переплетаются и уходят в бесконечность, где их становится трудно наблюдать, но они не прерываются. Все человечество связано между собой.

Правило 5. Сети существуют и развиваются по собственным законам, которые не контролируются и не осознаются людьми, образующими сети. Сеть обладает свойствами, которые не могут быть выражены или объяснены через свойства составляющих ее элементов. Такие свойства называются эмерджентными (целое больше суммы составляющих систему частей).

Ни один из ингредиентов пирога не обладает тем вкусом, что весь пирог в целом. У стаи птиц есть своего рода коллективный разум, которым не обладает одна птица.

Каждый человек на земле опосредованно связан с любым другим человеком через цепочку общих знакомых, в среднем состоящую из пяти человек. Эта теория также известна как теория шести рукопожатий. Наш мир действительно очень мал.

Эта теория была выдвинута и впервые экспериментально проверена в 1963 году американскими психологами С. Милгрэмом (Stanley Milgram) и Дж. Трэверсом (Jeffrey Travers). В 2002 году более широкий эксперимент с 98 тысячами добровольцев и с использованием электронной почты показал те же результаты.

Влияние распространяется на три рубежа отдаления: первый – наши друзья; второй – друзья друзей; третий – их друзья. Оно постепенно ослабевает и на третьем рубеже сходит на нет. Это происходит оттого, что передаваемое содержание постепенно искажается (как в игре «Испорченный телефон»), а также потому, что социальные связи на четвертом рубеже отдаления становятся нестабильными. Однако и через три рукопожатия мы связаны с тысячами людей.

Сети и эмоции

Наши чувства и настроение зависят от эмоционального состояния людей вокруг нас.

Свойства эмоций:

- осознанны;
- влияют на наше физическое состояние и отражаются в мимике, голосе, жестах и пр.;
- связаны с активностью мозга и нервной системы;
- проявляются в поведении (мы смеемся, закрываем глаза от страха и т. п.).

Людям свойственно неосознанно копировать эмоциональное поведение окружающих. Иногда для этого достаточно нескольких секунд, иногда это занимает долгое время.

*Искренней улыбкой можно заразиться мгновенно.
Депрессивный сосед по комнате через месяц-два заставит вас
воспринимать мир в более мрачных тонах.*

Развитие эмоций и их внешних проявлений было важным средством социальной адаптации.

Функции эмоций:

- укрепление межличностных связей;
- синхронизация поведения;
- передача информации.

Синхронизация настроения выгодна для эффективности групп. Если кто-то испуган, возможно, он увидел что-то, чего пока не видят остальные. Способность быстро адаптировать свое эмоциональное состояние в этом случае окажется важным фактором выживания.

Способность распознавать чужие эмоции ведет к развитию эмпатии, т. е. способности сопереживать. Копируя поведение окружающих, в том числе мимику, мы перенимаем и их эмоциональное состояние. Благодаря системе «зеркальных нейронов» в мозге мы сами переживаем эмоции, которые наблюдаем со стороны.

Эмоции заразны. Улыбаясь в ответ на чужую улыбку, мы чувствуем себя счастливее.

Эмоциональная реакция одного человека может порой заставить многих испытывать те же чувства, вызывая массовую истерию. Эмоции распространяются, подобно эпидемиям, вовлекая вполне психически здоровых людей.

Немецкий историк медицины Геккер описывает странную «танцевальную манию», охватившую Европу в XIV веке. Так, в 1374 году в городе Ахене (Германия) люди танцевали часами, взявшись за руки, пока не падали от изнеможения.

Сети и любовь

На выбор партнера или супруга решающее влияние оказывает наша социальная сеть. В большинстве случаев будущие партнеры находятся на расстоянии двух-трех рукопожатий друг от друга.

Структура естественных сетей помогает созданию новых связей. Если у вас есть двадцать знакомых, то через три рукопожатия вы связаны с тысячами людей, один из которых может оказаться вашим будущим супругом.

Урбанизация и изменение стиля жизни расширяет ареал поисков. Роль географически обусловленных социальных связей снижается. Все больше людей знакомятся по интернету.

С 1914 по 1960 год 15 % людей встретили своего партнера по соседству. К 1984 году таких осталось лишь 4 %.

Основной принцип поиска партнера – гомогамия: мы ищем кого-то, похожего на нас. Социологические исследования показывают близость супругов во всех характеристиках, которые поддаются измерению.

Людей больше беспокоит их относительное, а не абсолютное положение в обществе. Нам важно, насколько мы успешны по сравнению с окружающими. Наша сеть является для нас референтной группой, своеобразным стандартом, системой отсчета. Не нужно быть самым привлекательным, достаточно быть привлекательнее других в нашей социальной группе. Референтная группа заставляет нас сравнивать себя с окружающими и/или побуждает к каким-то действиям.

Социальные контакты с непривлекательными людьми могут повысить самооценку, но заставить меньше заботиться о себе, и наоборот.

Сети влияют на наши отношения и выбор партнера двумя путями:

- Положение в сети во многом определяет нашу привлекательность.
- Сети меняют наши представления о красоте, распространяя информацию о том, что считают привлекательным другие.

Наши стандарты привлекательности формируются под влиянием общественных представлений, часто неосознанно.

Эксперименты показывают, что женщины находят мужчину более привлекательным, если им известно, что он женат, или если на снимке рядом с ним красивая подруга. Это разумно с точки зрения эволюции: трудно сразу оценить потенциал мужчины как супруга и отца, и тут мнение другой женщины может оказаться полезным. Копирование чужого выбора может быть эффективной стратегией.

Поведение в романтических и сексуальных отношениях также зависит от норм, принятых в социальной сети. Здесь проявляется та же склонность копировать чужое поведение.

Вероятность того, что семья захочет завести ребенка, сильно возрастает в первые два года после рождения ребенка у брата или сестры одного из супругов. Количество детей тоже зависит от влияния родственников.

Женатые люди живут дольше. Статистика показывает, что брак продлевает жизнь мужчине в среднем на семь лет, женщине – на два года.

Взаимная эмоциональная поддержка существенно влияет на состояние здоровья супругов: снижается сердечный ритм, лучше работает иммунная система. В социальном отношении партнеры связывают друг друга с более широкой сетью, расширяя число социальных контактов. Они оказывают и практическую помощь друг другу.

Мужчины и женщины по-разному выигрывают от брачных отношений. Мужчины начинают вести более здоровый образ жизни после вступления в брак, эффект чувствуется сразу. У женщин, как правило, вступление в брак улучшает финансовое положение. Между супругами происходит взаимный обмен, но он не обязательно симметричен.

Поскольку мужчина ищет в браке социальное благополучие, а женщина – материальное, оба партнера выигрывают, если мужчина старше.

Мультиплексность – это способность иметь разные виды отношений с людьми. С одними и теми же людьми мы можем вступать в

дружеские, деловые, сексуальные связи. Мы живем в мультиплексных, мультиканальных сетях.

Сети и здоровье

Сексуальные связи легко проследить, поэтому по ним хорошо изучать свойства и топологию сетей. Риск заражения венерическими болезнями зависит не только от поведения самого человека, но и от поведения других людей, которые могут быть существенно удалены от нас.

В любой сети есть ядро более активных людей, которые распространяют болезнь среди менее активных. Кампании за безопасный секс будут эффективнее, если они направлены на это ядро, а не на всю сеть в целом.

Привычки передаются так же, как и инфекции. Они распространяются двумя путями: через подражание и через обмен идеями и представлениями о норме.

Внутри крупных сетей образуются сообщества. Они определяются идеями и моделями поведения, принятыми среди их членов. Представления о норме возникают в группе и поддерживаются ей, распространяясь в зависимости от конкретной структуры участка сети.

Так, каждый страдающий ожирением имеет больше тучных друзей, чем человек с нормальным весом, причем это соотношение распространяется до третьего рубежа отдаления (друзей друзей друзей), как и любое влияние. После третьего рубежа такие группы перестают распознаваться.

Излишний вес одного человека заставляет полнеть окружающих. Мы смотрим на окружающих, и наши представления о приемлемых размерах тела могут меняться. Ожирение передается даже между близкими людьми, разделенными географически.

Ожирение распространяется подобно эпидемии, хотя общество продолжает ценить и пропагандировать стройность. Стройные модели, которых люди видят по телевизору, не оказывают такого влияния, как окружающие. В реальной жизни мы меряем себя по друзьям.

Непосредственно от своих знакомых, а также от тех, кто находится чуть дальше от них в сети, люди перенимают и пристрастие к алкоголю, табаку и наркотикам.

В последнее время можно наблюдать, как отказ от курения волнообразно расходится по сетям. Люди, не отказавшиеся от этой привычки, становятся менее популярны и смещаются к периферии сети.

Некоторые медицинские состояния (головная боль, зуд и усталость) могут передаваться благодаря биологическим и социальным механизмам. Существуют болезни, распространенные в одних обществах или странах и неизвестные в других. Их называют культурно-специфическими.

К таким синдромам относятся булимия и анорексия, которые встречаются только в индустриально развитых странах среди белых девочек-подростков. Расстройство пищевого поведения волнами передается по сети и чрезвычайно заразно.

Наше здоровье зависит не только от нас, но и от тысяч людей, которых мы лично не знаем. Поэтому и воздействовать на улучшение здоровья людей следует через сети. Программы по отказу от курения или снижению веса оказываются более эффективными, когда нацелены на группы, а не на отдельных людей.

Именно по такому принципу работают программы «Анонимные алкоголики» и Weight Watchers.

Для повышения эффективности профилактической работы следует концентрировать усилия на людях, обладающих особым влиянием, или на тех, кто наиболее подвержен влияниям и поэтому находится в группе риска. Особое внимание следует обращать не на социально-экономическое, а на позиционное неравенство в сети и уязвимость.

Когда мы пытаемся предотвратить эпидемию или террористическую атаку, нужно проверять не случайно

*выбранных людей, а пользоваться данными социологии о сетях.
Эффективность принятых мер может быть до 700 раз выше.*

Сети и деньги

Финансовые рынки очень подвержены влиянию сетей. Банкротство одной крупной компании ставит под угрозу множество других, связанных с ней.

Кризис ипотечного рынка в Англии в 2007 году показал, как легко паника распространяется на рынке. Паническое изъятие вкладов с банковских счетов привело к мировому кризису, худшему со времен Великой депрессии.

Связи в финансовых сетях формализованы через юридические контракты, однако личные и неформальные контакты играют огромную роль. Рынки управляются сетями связанных между собой трейдеров, где игроки хорошо знают друг друга и подвержены взаимному влиянию.

Новые технологии, несмотря на их очевидную выгоду, иногда не принимаются членами сообщества. Анализ способов передачи информации в сети показывает, что идеи плохо распространяются дальше третьего рубежа влияния.

Связи в сетях могут быть сильными и слабыми. В некоторых группах связи тесно переплетены. Информация, которая передается по сильным связям, остается в пределах этой сети. Она дублируется, что снижает ее полезность.

Слабые связи объединяют отдельные группы в более крупные единицы и имеют решающее значение для распространения идей в обществе в целом. Слабые связи – мостики между сетями. Они источник более ценной информации.

Например, новую работу найти гораздо легче благодаря людям, с которыми вы редко встречаетесь.

Те компании, которые полагаются в ведении дел на личные связи, добиваются большего успеха. Но безусловное предпочтение одного партнера и игнорирование возможностей, предоставляемых другими, может привести к банкротству. Необходим компромисс между

поддержкой старых связей и возможностью отказаться от них с изменениями условий рынка.

Команды, участники которых не работали раньше вместе, плохо находят общий язык, и вероятность их провала высока. Такие сети слишком рыхлые, состоят из слабых связей. Команды, где у всех есть опыт совместной работы, также неэффективны: в них нет притока новых идей. Стабильность и устойчивость старых связей должна дополняться творческим потенциалом новых участников.

Понимание механизма повышения творческого потенциала группы важно и в других видах деятельности.

Научные открытия чаще совершаются не гениальными одиночками, но группой лиц в процессе совместной работы. Дополняющие друг друга знания и навыки становятся залогом успеха.

Богатые продолжают богатеть, и экономическое неравенство растет, и это тоже может быть следствием влияния сетей. Ведь если вы богаты, вы можете привлечь больше людей, а если у вас много друзей, вам легче увеличить состояние.

Но и миллионы людей с небольшим состоянием имеют возможность использовать преимущества сетей. Теперь у них есть доступ к кредитам, в которых банки раньше им отказывали. Оказалось, что наших друзей и родственников можно пригласить в качестве гарантов возврата денег. Такие кредиты – своего рода способ монетизации социальных связей.

Эту идею выдвинул экономист из Бангладеш Мухаммад Юнус. Когда он понял необходимость микрокредитов для жителей бедных деревень своей страны, то обратился в банк и стал поручителем для займов. Процент, который он получил, оказался выше стандартных банковских ставок, а уровень невозврата – всего около 3 %. Тогда он основал свой банк, специализирующийся на микрокредитовании.

Для многих культур характерны ассоциации поочередного кредитования, в которых участники вносят небольшую сумму в общий фонд, по очереди переходящий к каждому. Их важная черта

закljučается в том, что социальные связи не позволяют человеку уклониться от исполнения своих обязанностей по отношению к другим.

Так крестьяне в деревнях объединялись для выполнения какой-то работы: сегодня строим амбар одному, а в следующее воскресенье – другому.

Связи и политика

Действительно ли ваш голос так важен, как уверяют политики? Несколько видных социологов независимо друг от друга провели исследования и получили одинаковый результат: один голос не имеет значения, мы голосуем, потому что встроены в группы и испытываем влияние сетей. С точки зрения рациональности избиратель должен оценить личные выгоды от избрания того или иного кандидата. Если человеку одинаково выгоден любой вариант, рациональнее на выборы не ходить.

Поможет ли наш голос победить нашему кандидату? В современной политике речь часто идет о выборе между двумя позициями: либералы или консерваторы и т. п. Один голос может иметь значение только в условиях абсолютной ничьей. Вероятность такой ситуации составляет приблизительно один к миллиону.

Решение участвовать в выборах не более оправданно, чем решение купить за доллар лотерейный билет с шансом один к миллиону выиграть приз в 1000 долларов. Шансы слишком малы, а возможная выгода слишком ничтожна.

Так почему же мы голосуем? Наша политическая активность побуждает наших друзей участвовать в выборах. В среднем один человек побуждает к участию в выборах еще троих, причем чаще всего они голосуют за того же кандидата.

Опросы показывают, что средства массовой информации воздействуют на людей не напрямую, а через неформальных лидеров, которые интерпретируют информацию и уже в переработанном виде доносят ее до друзей, более равнодушных к политике.

Социальные сети в интернете могут придать масштаб любому начинанию, которое в них зародится. Блогосфера не помогает договориться людям разных политических взглядов: социальные сети

в интернете оказываются политически полярными и используются не для обмена информацией, а для подкрепления своих взглядов.

Развитие социальных сетей интернета меняет способы распространения информации и оказывает влияние на управление государством. Даже в странах с авторитарным режимом властям не удается блокировать оппозиционные блоги и остановить дискуссию. Но только время покажет, приведет ли интернет к либерализации власти.

Это в природе человека

Формирование связей – в природе человека, оно сопряжено с эволюцией, и сам акт завязывания отношений подчиняется естественному отбору, создавая сети, наиболее адекватные задачам группы.

Среди первых гоминидов лучшие шансы на выживание имели те, которые были склонны образовывать социальные сети определенных типов, они получали селективные преимущества.

Группа математиков и экономистов из Вены и Гарварда разработала новую модель эволюции, объясняющую, как функционировало примитивное общество. Наряду с альтруистами, склонными к взаимопомощи, они добавили в эту модель индивидуалистов, не желающих вносить вклад в общие блага, но и не пользующихся ими. Разные группы могут менять статус, объединяясь с другими, когда им это выгодно. Группы чаще добиваются успеха, поэтому сотрудничающих становится все больше. Но когда люди, склонные к взаимопомощи, начинают преобладать, среди них появляются паразиты, желающие жить за их счет. Чтобы бороться с ними, нужен еще один тип людей – каратели, принуждающие других к соблюдению моральных норм. Следовательно, общество – сложная система, складывающаяся из людей разных типов. В нем присутствуют и альтруисты, и те, которые лишь сотрудничают с другими, и эгоисты, и индивидуалисты-одиночки, не склонные образовывать связи взаимопомощи.

Традиционные теории считают человека существом рациональным и эгоистичным. «Человек экономический» принимает решения, исходя из собственных интересов, ради максимальной личной выгоды с минимальными личными затратами. Однако различные тесты доказывают вариативность человеческой природы.

Тест «Ультиматум». Экспериментатор дает игроку некоторую сумму, которую ему предлагается разделить с другим игроком в любой пропорции. Второй участник может лишь

принять или отклонить его предложение. Но если он не согласен с предложенной суммой, ни один из них денег не получает. Вопреки ожиданиям испытуемые отказываются вести себя экономически рационально: предлагать минимальную сумму партнеру и соглашаться на любое предложение. Большая часть испытуемых предлагает разделить деньги пополам или близко к этому. Даже когда первому игроку предоставляется право единолично решать судьбу денег (тест «Диктатор»), большинство предпочитают делиться, сокращая собственную прибыль.

Современному человеку больше подходит определение *homo ductious*, человек сетевой. Такой подход позволяет отойти от простых представлений о личной выгоде и делает акцент на связях между людьми.

Потребности в связях и способность завязывать отношения у разных людей отличаются и обусловлены генетически. Степень популярности человека, его место в сети и транзитивность тоже наследуемые качества.

Исследование близнецов, например, помогает выявить, что между однояйцевыми близнецами гораздо больше сходства в уровне альтруизма и готовности доверять другим, чем между разнояйцевыми. Следовательно, тенденция проявлять взаимопомощь, альтруизм или эгоизм заложена в нас на генетическом уровне.

Если потребности человека в социальных связях не удовлетворяются, он чувствует себя одиноким. Но быть одному не значит быть одиноким. Альтруист и индивидуалист демонстрируют разные модели поведения, ни одна из которых не является предпочтительной с точки зрения эволюции. Чувство одиночества возникает из-за расхождения между нашими ожиданиями от социальной сети и реальной ситуацией.

Религия – один из способов включить человека в коллектив. Божество персонифицируется и включается в ткань нашей сети. Оно становится важнейшим узлом, который остается частью сети всегда,

известен всем и обеспечивает короткий переход между всеми другими элементами сети. Через Бога все верующие оказываются связанными на втором рубеже отдаления.

Число постоянных социальных связей, которые человек способен поддерживать, ограничено. Это ограничение называют числом Данбара, по имени британского антрополога, который вывел математическую зависимость между уровнем развития коры мозга у приматов и размером стада. Данбар предположил, что размер социальной группы человека в соответствии с величиной его мозга должен составлять 150 человек.

Данбар считает также, что язык заменил человеку ритуал груминга, важный в сообществах приматов. То есть язык мог развиваться не как способ передачи информации, а как инструмент сплочения группы. Наши разговоры, как правило, малоинформативны с интеллектуальной точки зрения. Язык в несколько раз эффективнее груминга. В разговоре в среднем участвуют 3,8 человека: один говорящий и 2,8 слушающих.

Глобальные сети

Современные технологии изменили систему взаимоотношений людей благодаря возможности быстро распространять информацию. Интернет – источник сотен и даже тысяч слабых связей.

Наша внешность влияет на отношение к нам окружающих – привлекательные люди более популярны. В виртуальном мире своей внешностью можно управлять, ведь аватару можно придать любой облик. Изменение облика влияет на взаимоотношения, которые складываются в сети, и на то, как мы сами себя воспринимаем.

В эксперименте игроки с привлекательными аватарами чувствуют себя увереннее, ближе подходят к другим в виртуальном пространстве, вне зависимости от того, как они выглядят в реальности.

Виртуальные взаимоотношения могут переноситься в реальность. Приобретая больше уверенности в виртуальном пространстве благодаря привлекательным аватарам, игроки и в реальности вели себя увереннее. Следовательно, игры могут иметь терапевтический эффект.

Изучение поведения аватаров показывает, что в онлайн-пространстве люди продолжают придерживаться расовых и гендерных стереотипов. В интернет-общении мы продолжаем вести себя как живые люди.

Технологии изменяют локальные связи и общение между соседями. Эксперименты показывают, что у людей, пользующихся интернетом, складываются не только более широкие сети общения, но и более тесные отношения с соседями. Они чаще знают друг друга по имени, регулярно общаются с большим числом знакомых, чаще ходят в гости. Люди также получили возможность быстро координировать свои действия и добиваться совместных результатов. Например, заставили застройщика исправить недостатки в домах.

Виртуальные сети не заменяют, а дополняют традиционные формы общения.

Виртуальные социальные сети сделали паутину наших взаимоотношений видимой и наглядной как для самого пользователя,

так и для всего мира. Их используют сотни миллионов. В основном они просто отражают взаимоотношения людей, сложившиеся в реальности: тесное общение с друзьями и поддержание слабых связей. Эти сети, как правило, не предназначены для новых знакомств, хотя и не исключают их возможности. Виртуальные сети не увеличивают число друзей и не обязательно укрепляют связи.

У среднего пользователя сети Facebook 110 друзей, но близких только 6–7. Это очень похоже на связи в реальности.

Изменяются, однако, структуры взаимоотношений в группе. Мы не только управляем собственными связями, но и следим за отношениями людей друг с другом. Мы знаем гораздо больше о личной жизни людей, чем могли бы знать в реальном мире.

Новые формы социального общения модифицируют существующие по четырем направлениям:

- масштаб (резкое возрастание сети и количества связей);
- общность (расширение возможностей обмениваться информацией и участвовать в общем деле);
- избирательность (большая вариативность контактов, увеличение возможности выбора);
- виртуальность (возможность создания новой виртуальной личности).

Wiki-сайты – самый яркий пример информационного взаимодействия. На момент последнего подсчета онлайн-энциклопедия содержала 12 млн статей на двухстах языках. Казалось бы, практика написания статьи любым желающим таит опасность информационного манипулирования и распространения ложных идей. На деле средняя статья Википедии почти так же точна, как типичная статья в Британской энциклопедии (Encyclopedia Britannica). Совместными усилиями люди создают что-то, одному человеку недоступное.

Вокруг каждой темы складываются социальные сети с той же структурой, что и в примитивном обществе: альтруисты, халявщики и

каратели, которые отменяют злонамеренные исправления и оставляют комментарий на странице нарушителя.

Люди могут использовать интернет и виртуальные социальные сети, чтобы отказаться от реального жизненного опыта и прожить виртуальную жизнь без ограничений, свойственных жизни реальной. Здесь есть возможность экспериментировать с гендерными и социальными ролями, отсутствующая в физическом мире.

Целое больше суммы частей

Социальная сеть – суперорганизм со своей анатомией (структурой) и физиологией (функционированием), и он справляется с задачами, которые одному человеку не под силу. Люди в сети – отдельные клетки этого многоклеточного организма, порождающие более сложную форму жизни.

Колония муравьев обладает свойствами, которые отсутствуют у одного муравья. Муравей, нашедший далеко от муравейника сахарницу, похож на космонавта, ступившего на поверхность Луны. Оба достижения стали возможны благодаря скоординированным усилиям многих участников.

Социальная сеть обладает общим интеллектом, который усиливает или дополняет интеллектуальные возможности ее отдельных членов. Сети усваивают и сохраняют информацию, которой обмениваются люди (устные предания или вики-статьи), могут производить вычисления, учитывающие миллионы решений (установление цены на рынке). Эти свойства она проявляет независимо от интеллекта составляющих ее людей.

Сети способны к самовоспроизведению: они живут дольше, чем их отдельные элементы. Теряя людей, сеть обновляется, подобно тому как клетки кожи затягивают рану. Если один человек покинет пожарную цепочку, два его соседа встанут ближе друг к другу. И такое свойство нужно большим сетям для устойчивости, как организму для выживания.

Сети относятся к общественным ресурсам, которые можно потреблять, не ущемляя чужих интересов.

Свет маяка, радио, общественные фейерверки на праздники, даже воздух, которым все могут дышать, не ограничивая свободы дышать у окружающих. Польза для одного человека не уменьшает пользы, извлекаемой остальными.

Однако блага, которые мы получаем от сетей, не используются всеми в равной мере, а зависят от положения человека в сети. Это поднимает вопросы социального неравенства. Если мы хотим преодолеть социальное неравенство, мы должны обратить внимание на личные связи тех, кому пытаемся помочь.

Шансы умереть от сердечного приступа больше зависят не от цвета кожи, а от положения в сети. Помогая тем, кто на периферии сети, мы помогаем всему обществу.

Современные технологии не решают проблему позиционного неравенства. В глобальном мире одинокие становятся более одинокими, люди с обширными связями приобретают новые.

Сети передают все, что в них попадает: как хорошее, так и дурное.

Криминальное поведение одного меняет уровень терпимости к криминальному поведению и увеличивает шансы, что преступление совершит кто-то еще.

Размытые представления о норме в российском обществе помогают объяснить уровень взяточничества чиновников или практику списывания на экзаменах.

Однако основная функция сетей – распространение полезного и приятного.

09

Робин Шарма Лидер без титула

The Leader, Who Had no Title
Robin Sharma

Автор:

Робин Шарма – канадский писатель индийского происхождения, специалист по лидерству, мотивации и саморазвитию, один из самых уважаемых экспертов в мире. Его исследования объединяют западные технологии достижения успеха и повышения эффективности с восточными практиками совершенствования духа и тела. Лектор и бизнес-консультант, постоянный участник радио- и телепрограмм CBC и CBS.

Автор нескольких бестселлеров, самый известный из которых – «Монах, который продал свой феррари».

Читать, чтобы:

- еще раз убедиться, что человек сам решает, как ему жить;
- разглядеть и начать использовать свой лидерский потенциал;
- организовать «личный час лидера», чтобы совершенствовать свои лидерские качества каждый день.

Лидер в каждом из нас

«Лидер без титула» – это притча о том, что человек сам решает, как ему жить: стать лидером или жертвой, быть несчастным или счастливым, брать на себя ответственность или нет.

Главный герой Блейк Дэвис живет в Нью-Йорке. Он работает в книжном магазине, ненавидит свою работу, коллег и жизнь в целом. Блейк рано потерял родителей, воевал в Ираке и никак не может найти себя. Его жизнь меняется, когда он встречает Томми, старого друга своего отца. Этот эксцентричный старик вдыхает в молодого героя новую жизнь, посвящая в теорию лидерства без титула. За один день Блейк и Томми успевают побывать на кладбище и исколесить Нью-Йорк, чтобы познакомиться с четырьмя учителями, которые откроют перед Блейком массу возможностей для счастливой жизни и успешной карьеры.

В результате Блейк стал позитивным успешным человеком: самым молодым вице-президентом своей компании, а также счастливым мужем и отцом. Каждый его день наполнен смыслом и радостью.

Лидер живет в каждом из нас, но не каждый использует лидерский потенциал. Мы ждем особого момента для глобальных изменений, однако этот момент чаще всего так и не наступает. Нам кажется, что всему виной злой рок, несправедливое начальство, политическая ситуация и прочие не зависящие от нас обстоятельства. На самом деле, все проблемы в нас самих.

Лидер или жертва?

Томми пригласил Блейка прийти рано утром на кладбище и подарил ему медальон с гравировкой «ЛБТ», что означало «Лидируй без титула». Затем старик заставил своего молодого друга поочередно спуститься в две свежевырытые могилы. В первой из них обнаружилась грифельная дощечка, на которой были написаны 10 людских сожалений, а во второй – золотые скрижали, на которых были начертаны 10 людских побед. Блейк осознал, что у него есть выбор: продолжать дрейфовать по жизни, проживая день за днем в полном безразличии, и закончить жизнь в первой могиле либо стать лидером без титула и добиться побед, обещанных золотой скрижалью.

10 людских сожалений

1) Настал твой последний день, а дивная песня, ради которой тебе была дарована жизнь, даже не начала звучать.

2) Настал твой последний день, а ты так и не реализовал свою врожденную способность делать великие дела и достигать великих целей.

3) Настал твой последний день, и ты понимаешь, что никогда не вдохновлял никого своим примером.

4) Настал твой последний день, и он отравлен болью осознания, что ты никогда не рисковал, а значит, не получал большой приз.

5) Настал твой последний день, и ты понимаешь, что упустил возможность обрести мастерство, потому что поверил, что ты посредственность.

6) Настал твой последний день, и сердце твое болит оттого, что ты так и не научился превращать бедствия в победы, а свинец в золото.

7) Настал твой последний день, полный сожалений, что ты забыл о том, что работа должна совершаться во благо другим, а не только себе.

8) Настал твой последний день, и ты понимаешь, что всю жизнь стремился к тому, что навязывало тебе общество, а не к тому, что ты хотел иметь сам.

9) Настал твой последний день, а ты так и не реализовал свой потенциал.

10) Настал твой последний день, и ты понимаешь, что мог бы стать лидером и оставить этот мир более совершенным, чем застал его при

рождении, но ты зря потратил свою жизнь.

10 людских побед

1) Настал твой последний день, и ты исполнен счастья и радости оттого, что реализовал свои лучшие таланты, свои самые ценные ресурсы и свой наивысший потенциал и прожил удивительно яркую жизнь.

2) Настал твой последний день, и ты знаешь, что предъявлял к себе наивысшие требования во всем, что делал.

3) Настал твой последний день, и ты безумно счастлив, что тебе хватало отваги встречаться лицом к лицу со своими наихудшими страхами и осуществлять свои самые невероятные мечты.

4) Настал твой последний день, и ты знаешь, что всю жизнь возвышал людей, а не унижал их.

5) Настал твой последний день, и хотя твоя дорога не всегда была гладкой, ты быстро поднимался после каждого падения и тебя никогда не покидала вера в лучшее.

6) Настал твой последний день, и многие благодарны тебе за твои удивительные достижения и за тот смысл, которым ты наполнял жизни людей.

7) Настал твой последний день, и тебе нравится тот сильный, порядочный и умеющий вдохновлять других человек, которым ты стал.

8) Настал твой последний день, и ты осознаешь, что был истинным новатором, а не шел проторенными дорогами.

9) Настал твой последний день, и ты проводишь его вместе с друзьями и любимыми людьми, благодарными коллегами и клиентами.

10) Настал твой последний день, и ты чувствуешь себя настоящим лидером без титула, так как знаешь, что совершенные тобой дела будут жить после твоей смерти, а твоя жизнь стала образцом для подражания.

Принципы лидерства

Четыре наставника поведали Блейку об основных принципах лидерства. Каждый передал ему один акроним с пятью зашифрованными правилами, следуя которым можно добиться ошеломляющих результатов.

Чтобы быть лидером, не нужен титул

Одна из величайших свобод, которые есть у каждого, – это свобода выбирать свою роль в этом мире. Любой человек может добиться успеха, но лишь немногие делают такой выбор. Когда действуешь так, как подобает лидеру без титула, ты получаешь соответствующие награды. Абсолютно неважно, что говорят и думают окружающие, важно то, что человек уверен в своем видении ситуации и собственной способности совершать позитивные преобразования. Титул дает человеку силу, но как только он лишается титула, исчезает его сила. Внутренняя сила, напротив, живет в человеке всегда, и никто не может ее отнять.

Первым наставником, с которым Томми познакомил Блейка, была Анна. Эта красивая женщина была родом из Аргентины и работала горничной в одном из лучших отелей Нью-Йорка. Она росла в бедности, но очень рано поняла, что всегда следует делать лучшее из того, на что она способна. В результате Анна всегда полна энергии и довольна собой, руководство отеля ценит ее и постоянно посылает на различные тренинги и курсы, ее знают и помнят руководители крупных компаний, которые останавливались в отеле. Анна считает, что ее профессия лучшая в мире, а ее работа – часть торговой марки отеля. Она старается дарить постояльцам радость, совершенствовать свою работу и постоянно предлагает различные нововведения. Более того, Анна считает свою работу настоящим искусством и отдается ей со страстью, подобной страсти художника. Среди завсегдатаев отеля немало кинозвезд, и они просят, чтобы именно Анна обслуживала их номера. Она получает очень щедрые чаевые, позволяющие ежемесячно отсылать крупную сумму домой, в Буэнос-Айрес.

Анна передала Томми свой акроним. В акрониме IMAGE (ОБРАЗ) зашифрован первый алгоритм лидерства.

I–INNOVATION (Инновации). Все лидеры без титула постоянно тренируют гибкость мышления и развивают свои способности, задаваясь одним вопросом: «Что я могу сегодня усовершенствовать?» Эти люди постоянно испытывают желание улучшать все, к чему прикасаются, прилагая максимум усилий к тому, чтобы сегодняшний день был лучше вчерашнего.

M – MASTERY (Мастерство). Что бы человек ни делал, нужно стремиться к достижению мастерства. Движение к мастерству начинается с того, что вы повышаете требования, которые предъявляете к самому себе. Просто настройтесь быть первым, единственным и лучшим. Ожидайте от себя большего, чем ожидают от вас окружающие.

A – AUTHENTICITY (Подлинность). Способность влиять на окружающий мир зависит в большей степени от личных качеств, чем от места в таблице о рангах организации, где вы работаете. Подлинность – это не просто верность собственным ценностям, это и верность своим талантам. Когда на работе вы каждый день максимально реализуете свой лидерский потенциал, это и есть наивысшее проявление подлинности и согласия с собой. Когда вы позволяете себе быть открытым, настоящим и ярким рядом с другими людьми, вы тем самым позволяете им быть открытыми, настоящими и яркими рядом с вами.

G – GUTS (Мужество). Чтобы быть лидером, титул не нужен, но нужен твердый характер. Надо быть невероятно настойчивым и безумно отважным, придется вести себя намного решительнее обычных людей и рисковать гораздо чаще. Но это не так сложно, как может показаться. У каждого из нас в сердце есть источник мужества, нужно только научиться черпать из него. Самыми яркими лидерами становятся те, кто не допускают даже мысли о поражении.

E – ETHICS (Этика). Нет ничего более важного в работе, чем верность ценностям и забота о добром имени. Можно создавать репутацию десятилетиями и разрушить ее в один миг. От репутации зависит, будут окружающие тянуться к вам или бежать от вас.

Бурные времена порождают великих лидеров

Лидеры, в отличие от жертв, любят трудности: сложные условия помогают раскрыть свои таланты, развить навыки и выйти вперед. Новые условия заставляют человека меняться, постигая что-то ранее неизвестное. В тепличных условиях работать может любой: когда бизнес-среда безопасна и предсказуема, любому предприятию легко зарабатывать и расширяться. Те предприятия, где есть понимание того, что нужно ценить человеческий ресурс и культивировать лидерство без титула, обнаружат, что в бурные времена у них стало меньше конкурентов и больше возможностей.

Люди не решаются выйти из зоны комфорта, тем самым лишая себя шансов на рост, обретение мастерства и успех. Общественное мнение пытается нас убедить: если вы чувствуете себя странно, значит, совершаете ошибку. Это ментальность толпы: если от чего-то чувствуешь себя неуютно, немедленно возвращайся к тому, что привычно. Однако когда движешься к переменам и росту и расширяешь личные границы, всегда чувствуешь себя странно. И не стоит этого бояться, ведь страх – это тупик. Люди не рождаются удачливыми, они сами создают успех и удачу, идя на риск, ощущая дискомфорт, но не упуская возможности.

Вторым наставником Блейка стал Тай, пятикратный чемпион мира по слалому, бывший лыжный инструктор, а ныне владелец магазина, в котором зимой продается горнолыжное оборудование, а летом – велосипеды. Он счастлив оттого, что помогает людям ощутить вкус спорта и может время от времени выбираться в горы. Тай сравнивает бизнес и жизнь с горным склоном: если засунуть голову под стол в надежде, что лавина перемен промчится мимо, то просто задохнешься, как те, кто без подготовки окажется под снегом в горах. Единственный способ пройти этот спуск до самого низа – это отдаться траектории падения и принять ее, а не отвергать. Страх, который приходится преодолевать, расширяет границы возможностей. Чтобы стать первоклассным лыжником, надо выбирать сложные склоны.

У Тая был свой акроним – SPARK (ИСКРА).

S – SPEAK WITH CANDOR (Говори искренне). Лидер без титула должен уметь излагать мысли правдиво и вдохновенно. Люди хотят работать с искренними, откровенными и предельно честными профессионалами. Когда вы говорите правду, то приобретаете доверие и уважение окружающих. Клиенты знают, что вы не станете с ними лукавить. Коллегам известно, что вы не играете в закулисные игры. И вы сами знаете, что ведете себя достойно и мужественно. Смелое общение в наши дни – редкость, но люди ценят тех, кому хватает воли и отваги прямо высказывать свой взгляд на вещи, как бы трудно это ни было. Лидер без титула всегда готов к сложному разговору, от которого уклоняются более слабые.

P – PRIORITIES (Приоритеты). Порой нам кажется, что все вокруг рушится, и в такие моменты очень просто утратить мечту, ценности и цели. Однако лидеры без титула не позволяют обстоятельствам сбить себя с пути: они сосредоточены на том, что по-настоящему важно как в работе, так и в жизни.

A – ADVERSITY BREEDS OPORTUNITY (В неприятностях таятся возможности). За каждой неудачей скрывается путь к такому успеху, какой был невозможен до возникновения трудностей. Главное, суметь увидеть дверь, а затем набраться смелости, чтобы войти в нее. Любой кризис несет в себе исключительные возможности.

R – RESPOND VERSUS REACT (Отклик, а не реакция). Когда возникают сложности, нужно уметь правильно реагировать. Прежде всего, стоит перестать беспокоиться о вещах, на которые невозможно повлиять, а заняться работой: брать на себя ответственность, побуждать окружающих к движению. В моменты, когда все вокруг поддаются паническим настроениям, лидер предпринимает конструктивные действия, реально меняющие ситуацию.

K – KUDOS (Похвала). Люди нуждаются в благодарности и положительной оценке своего вклада в общее дело. Большинство людей считают, что основная задача лидера – поправлять и критиковать, однако истинный лидер без титула восхищается работой других людей, уважает качественный труд и чтит мастерство.

Успех лидера зависит от взаимодействия с людьми

Самое главное в бизнесе – уметь налаживать общение и ценить людей. Это искусство очень важно для карьеры и для того, чтобы жизнь была богатой и наполненной. На самом деле, бизнес объединяет

людей ради осуществления некой мечты, которая вдохновляет их на реализацию талантов и на создание реальных ценностей. К сожалению, технологии, кризисы, конкуренция и перемены, лихорадящие мир бизнеса, заставляют многих забыть, что самое главное (как в бизнесе, так и в других сферах жизни) – это взаимоотношения и связи между людьми.

Бизнес – это инструмент для помощи окружающим. Вы привлекаете работников, чтобы они могли реализовать свой человеческий потенциал, и помогаете клиентам получить то, чего они хотят. Вовсе не обязательно быть топ-менеджером, чтобы пробуждать в сотрудниках все самое лучшее и тем самым оказывать позитивное влияние на общую атмосферу и культуру предприятия. Не нужно быть директором для построения прекрасных взаимоотношений с клиентами, чтобы они любили ваши продукты и хвалили ваши услуги. Нужна лишь решимость ежедневно реализовывать свой потенциал и использовать каждый шанс изменить жизнь окружающих к лучшему. Закон взаимности – один из самых мощных факторов в человеческих взаимоотношениях. Когда вы искренне помогаете людям, они стараются помочь вам.

Третий наставник, Джейсон, много лет провел в Шанхае, управляя компанией с миллиардными оборотами, в которой работало 25 тысяч человек. Он вышел в отставку, вернулся в Нью-Йорк и стал работать... садовником. Он создал потрясающую оранжерею в городской библиотеке Нью-Йорка и относился к своему новому занятию с не меньшей отдачей, чем к работе генерального директора. Садоводство похоже на работу с людьми: безжизненные на вид семена могут превратиться в прекрасные растения, если их окружают любовью и заботой, а подпитывая и развивая свои отношения с окружающими, можно создать дружную эффективную команду. Это требует огромных усилий и терпения, но результаты превосходят все ожидания!

Джейсон поведал Блейку о том, какое влияние оказал на него тренинг, посвященный работе в команде, который проводился много лет назад на предприятии, где он трудился после университета. Последним заданием было назвать имя уборщика

офисов, но оказалось, что Джейсон не замечал этого скромного человека и не знал, как его зовут. Тест был провален, а Джейсон получил урок, что важен каждый работник предприятия, от уборщика до управляющего. Позже он ближе познакомился с уборщиком, которого звали Тим, и выяснил, что тот прочел огромное количество философских книг, а в свободное от работы время помогал детям-инвалидам.

Джейк представил Блейку следующий акроним – HUMAN (ЧЕЛОВЕК).

H – HELPFULNESS (Полезность). Одна из самых важных идей для достижения лидерства состоит в следующем: всегда делайте больше, чем то, за что вам платят, ваше вознаграждение неизменно напрямую зависит от вклада. Некоторые настолько привыкли к виду посетителей, что стали воспринимать их как мебель, они уже не видят в них живых людей и не осознают, что именно эти люди их кормят. Лидер без титула стремится приносить максимальную пользу окружающим.

U – UNDERSTANDING (Понимание). Чтобы выстроить прочные взаимоотношения с людьми, нужно не только приносить им пользу, но и глубоко понимать их. Для этого вам потребуется одно из важнейших искусств лидера: умение внимательно слушать. Для большинства слушать человека означает просто ждать, пока он договорит, чтобы озвучить свой ответ, который уже репетируется в голове. Внутри этих людей так громко кричит эго, что они просто не слышат окружающих. Большинство людей толком не умеют слушать. Мы слишком привыкли к старой модели лидерства, в рамках которой считается, что самый крутой лидер – это тот, кто больше всех говорит, громче всех кричит и никогда никого не слушает. На самом деле, лидерство – это способность слушать и умение показать другим, что они услышаны и поняты.

M – MINGLE (Непринужденное общение). Готовность общаться с людьми, вместе с которыми вы работаете, дает совершенно невероятные результаты и неожиданные победы. Если люди часто видят ваше лицо, вы запоминаетесь им. Они вас лучше знают, вы им симпатичны, а людям нравится заниматься бизнесом с теми, кто им симпатичен. Не стоит возводить стену из электронных писем. Нужно выходить к людям: налаживать связи с коллегами и покупателями,

помогая окружающим достичь того, чего они хотят. Пейте кофе с коллегами, обедайте с клиентами, интересуйтесь их чувствами и идеями. Говорите, что они вам небезразличны, и не только в те времена, когда все хорошо, но и в трудные дни. Они этого не забудут и отплатят лояльностью.

A – AMUSE (Развлекайся). Большинство из нас считают, будто нужно все время быть серьезными. Мы боимся, что если станем смеяться, шутить и играть, то окружающие подумают, что мы зря тратим время и это отрицательно сказывается на производительности. Однако в действительности все наоборот: если вы делаете работу радостно и задорно, производительность только возрастает. Веселье помогает раствориться в своем деле и пробуждает дух сотрудничества. Когда людям радостно работать, энергия предприятия поднимается на более высокий уровень. Когда на работе весело, люди испытывают меньше стресса, более склонны действовать нестандартно и превышать ожидания клиентов.

N – NURTURE (Забота). В наше время информация передается с такой сумасшедшей скоростью, что даже один недовольный клиент – непозволительная роскошь. Один-единственный человек вполне может растоптать вашу репутацию, если очень захочет этого. С другой стороны, всего один клиент, искренне восхищенный вашей работой, в состоянии без особого труда рассказать о достоинствах компании и продукта тысячам потенциальных клиентов. Талантливые сотрудники – самая главная ценность предприятия, и нельзя относиться к персоналу как к восполняемому ресурсу. Будьте предельно чуткими к людям. Лидер без титула виртуозно сочетает в себе сострадательность и требовательность. Если вы ухитряетесь выделить время на развитие взаимоотношений, на добрую улыбку, на ободряющее слово, на заботливый жест – это проявление сильного лидера. Пусть каждый человек, с которым вы взаимодействуете, станет более совершенным, счастливым и увлеченным.

Чтобы стать великим лидером, нужно сначала стать великим человеком

Для начала надо стать лидером для себя. Только так можно дорасти до того, чтобы быть лидером для других. Следует стремиться стать настолько сильным внутренне, чтобы быть непобедимым и внешне. Для этого необходимо упорно работать над собой, освобождаться от

ложных представлений о своем лидерском потенциале и о пределах собственных возможностей. Развивая самосознание, можно достичь самых высоких целей. Не стоит забывать о тренировке тела – пусть оно будет полным энергии и излучает жизненную силу. Успех принадлежит энергичным людям.

Люди пытаются обрести величие через погоню за титулами, роскошными машинами и внушительным банковским счетом. Но в действительности у нас уже есть все, чего мы по-настоящему хотим: совершенство и счастье, к которым мы стремимся, – внутри нас. Между тем мы пытаемся отыскать их где угодно: в должности, социальном статусе, капитале... и все тщетно. Имеет значение лишь то, реализовал ли человек свой потенциал и проявил ли себя как лидер через позитивное влияние на жизнь людей.

Четвертым учителем Блейка стал Джет, массажист, который видит свое предназначение в том, чтобы дарить людям здоровье и радость. К нему приходят звезды кино и миллиардеры, приезжают политики и члены королевских семей. Он владеет сетью элитных массажных салонов, но продолжает трудиться по много часов в день. По убеждению Джета, невозможно помогать другим, если сам не чувствуешь себя хорошо. По этой причине он ежедневно работает над собой. Джет любит красивые вещи, дорогие вина и, путешествуя, останавливается в лучших отелях, однако не отождествляет себя с дорогими вещами: Джейк просто владеет предметами роскоши, но он не их раб.

Четвертый акроним, о котором узнал Блейк, – SHINE (СИЯЙ).

S – SEE CLEARLY (Смотри на мир ясно). Лидерство подразумевает ясное восприятие условий и обстоятельств, в которых вы находитесь. Мы очень часто смотрим на происходящее через призму страха, а не возможностей, и эти дефекты восприятия приводят к тому, что мы увязаем в заурядности. Мы видим мир не таким, какой он есть, но таким, какие есть мы. В лидерстве и в жизни в целом нас тормозят не условия внешнего мира, а внутренние модели мышления и шаблоны поведения, которые мы применяем в ответ на эти условия. Подлинное лидерство подразумевает прорыв через ограничения. Даже

одна-единственная негативная мысль подобна вирусу, порождающему все новые вирусы. Вы утрачиваете ясность видения и последовательность мышления, видите только то, что плохо. Негативное восприятие заставляет вас видеть проблемы, а не возможности, не позволяет внедрять инновации, демонстрировать свои таланты. Вы ведете себя как жертва, а не как лидер.

H – HEALTH (Здоровье). Поддерживайте здоровье, и все остальные сферы, начиная со способности ясно мыслить в сложной ситуации и заканчивая производительностью, будут на высоте. Здоровье – это одна из вещей, которые мы воспринимаем как нечто само собой разумеющееся, пока не потеряем его. Потеряв здоровье, человек вынужден тратить все свое время и силы на попытки восстановить его.

I–INSPIRATION (Вдохновение). Если день прошел без вдохновения, значит, он прожит зря. Свой источник вдохновения нужно пополнять ежедневно, ведь жизненные трудности истощают его. Лидеру без титула нужно заботиться о том, чтобы его источник вдохновения не иссякал, иначе он не сможет вдохновлять своих сотрудников на работу, а клиентов на покупки. Один из лучших способов вдохновиться – слушать музыку. Также вдохновляет общение с интересными людьми. Не менее эффективный способ поддержания своего творческого огня – общение с природой.

N – NEGLECT NOT YOUR FAMILY (Не пренебрегай семьей). Какой смысл добиваться успеха в бизнесе, чтобы остаться потом в полном одиночестве? Взаимоотношения с близкими и друзьями могут принести море позитива и радости. На самом деле, для счастья нужно совсем немного: работа, которой можно гордиться, вкусная пища на столе, крепкое здоровье и общество любимых людей. Когда обеспечен надежный тыл дома, на работе проявляешь себя намного ярче. Ощущение заботы и любви близких – очень мощный ускоритель профессионального и личностного роста.

E – ELEVATE YOUR LIFESTYLE (Совершенствуй свой стиль жизни). Ежедневно нужно делать что-то, чтобы улучшить свою жизнь. Следует стремиться к тому, чтобы жить по высшему классу. Иметь хорошие вещи – это хорошо, и вести шикарный образ жизни – здорово. Тем не менее основной смысл жизни состоит в том, чтобы выполнить все, что вам предназначено. Никакие богатства не могут сделать жизнь

по-настоящему полной и счастливой, если человек не реализован как личность и как лидер.

Жизнь лидера

Четыре природные силы

В каждом из нас есть истинные силы, и мы сами должны не только признать их присутствие, но и щелкнуть внутренним тумблером, выбрав свой жизненный путь лидера или жертвы.

Природная сила № 1: каждый человек обладает силой ежедневно приходить на работу и реализовывать все лучшее, что в нем есть.

Природная сила № 2: каждый человек обладает силой вдохновлять и воодушевлять своим примером всех, кто встречается ему на пути.

Природная сила № 3: каждый человек может страстно осуществлять позитивные перемены и противостоять любым негативным условиям.

Природная сила № 4: каждый, кто знаком с идеями лидерства, может относиться к окружающим с уважением, благодарностью и добротой, тем самым улучшая атмосферу в коллективе, семье и любом другом сообществе.

Личный час лидерства

Один из наставников рекомендовал Блейку вставать в пять часов утра и устраивать личный час лидерства, выполняя семь практик для пробуждения и поддержания в себе внутреннего лидера.

Обучение. Читайте книги, способные вдохновить, укрепить характер и стимулировать мышление; слушайте аудиокниги на самые разные темы (бизнес, работа в команде, инновации, здоровый образ жизни, взаимоотношения, личностный рост, мотивация).

Аффирмации. Один из лучших способов избавиться от пораженческих программ сознания – регулярное повторение позитивных высказываний. Например, многократное повторение в начале дня фразы «Сегодня я предельно сосредоточен, безупречен и неотразимо страстен во всем, что делаю» создаст эмоциональный настрой победителя на целый день.

Визуализация. Ум оперирует картинками, все великие свершения начинались с образов в сознании творцов. Нужно лишь на несколько минут закрыть глаза и живо представить, как вы достигаете своих целей, полностью реализуете свой потенциал и пробуждаете в себе внутреннего лидера.

Ведение дневника. Отличный способ развить в себе ясность мышления и самосознание, а заодно зафиксировать намеченные цели. Записывайте свои идеи, чувства, надежды и мечты, пишите о своих разочарованиях и анализируйте страхи. Дневник – место, где можно выразить благодарность судьбе за все, что вы имеете.

Постановка целей. Регулярная постановка целей и дальнейший анализ их достижения – ценнейший инструмент успеха. Четко сформулированные задачи позволяют сосредоточенно двигаться вперед, это касается как карьеры, так и жизни в целом. Цели дают надежду и позитивную энергию, поддерживают в трудные моменты и помогают нам жить осознанно и продуктивно, а не рефлексивно и беспорядочно.

Физические упражнения. Стимулируют функции мозга, наполняют вас энергией, помогают эффективнее преодолевать стресс и обеспечивают длительную работоспособность.

Питание. Эффективность любой деятельности зависит в том числе от здоровой диеты, а переедание негативно сказывается на работе.

Учитель предупредил Блейка, что первые сорок дней будет трудно вставать рано и работать над собой, но потом личный час лидера станет жизненной потребностью.

10

Керри Паттерсон, Джозеф Гренни, Дэвид Максфилд, Рон Макмиллан, Эл Свитцлер

Агент влияния

Как изменить все что угодно

Influencer: The Power to Change Anything

Kerry Patterson, Joseph Grenny, David Maxfield, Ron McMillan, Al Switzler

Авторы:

Керри Паттерсон – эксперт по организационному поведению, автор четырех бестселлеров.

Джозеф Гренни – мотивационный спикер, сооснователь некоммерческой организации Unitus, которая помогает малообеспеченным семьям из бедных стран.

Дэвид Максфилд – новатор в корпоративном обучении и подготовке руководителей.

Рон Макмиллан – предприниматель, эксперт по лидерству и эффективности, сооснователь Covey Leadership Center.

Эл Свитцлер – бизнес-консультант, профессор Мичиганского университета.

Авторы, кроме Дэвида Максфилда, также написали мировой бестселлер «Трудные диалоги: что и как говорить, когда ставки высоки» (куплено более 2 млн экземпляров).

Читать, чтобы:

- научиться мотивировать себя и других на полезные действия;
- создавать новые возможности роста – личные и групповые;
- использовать окружающие предметы для оказания влияния;

- познакомиться с опытом успешных агентов влияния в разных странах.

Руководство по завоеванию мира

«Агент влияния: как изменить все что угодно» – пособие для манипуляторов с золотым сердцем. Кейсы и тактики, приведенные в книге, нацелены на достижение позитивных перемен, таких как улучшение корпоративной культуры или избавление от вредных привычек. Цель авторов – поделиться научно обоснованными и проверенными принципами и навыками успешных агентов влияния, чтобы любой из нас смог изменить свою жизнь и мир к лучшему.

Агенты влияния не тратят времени на погоню за результатами, которые зависят от множества внешних факторов, а потому нам неподвластны. Агенты влияния – это специалисты, которые находят критические модели поведения людей и воздействуют на них в свою пользу. Если у них это не получается, они пробуют снова: смотрят под другим углом, адаптируют свой стиль влияния, выбирают другой набор тактик – пока не достигнут значительных, долговременных, позитивных перемен.

Как стать агентом влияния

Каждый раз, когда мы встречаем проблему, которую не можем решить, нам хочется сдаться и просто обрести покой. Вместо того чтобы изменить не устраивающую нас ситуацию, мы пассивно ее анализируем. И дело не в отсутствии смелости или мотивации – нам просто недостает умения воздействовать.

В 70-х годах XX века доктор Альберт Бандура доказал, что поведение людей не зависит исключительно от поощрений или наказаний. На самом деле люди очень подвержены воздействию окружающих, а потому для сообразительного агента влияния не составит труда убедить кого угодно.

Доктор Бандура провел эксперимент с группой детсадовцев. Сначала он запустил их по очереди в комнату с множеством игрушек, среди которых была надувная кукла-неваляшка. Если ты ударишь по ней, она отскакивает назад, и ее снова можно ударить. Несколько детей били по ней один-два раза, а потом отправлялись исследовать остальные игрушки. Другие дети игрушку не замечали. Затем детсадовцам показали ролик, где женщина зверски атакует неваляшку при помощи молотка и всевозможных приемов. После этого детей снова по очереди запускали в комнату с игрушками. Результат: несколько детсадовцев задали взбучку надувной кукле, а одна девочка даже атаковала ее другой игрушкой.

Наша неспособность воздействовать на других не зависит от недостатка характера или отсутствия мотивации. Секрет превращения в успешных агентов влияния кроется в постоянном самосовершенствовании и умении подобрать нужный ключик к сердцам людей.

Поймите, что заставляет людей тикать

Бесполезно пытаться повлиять на результат, так как он часто определяется внешними факторами (конъюнктура рынка, капризы природы и т. д.). Однако мы можем воздействовать на важные

особенности поведения человека (влияние на которые дает наибольшую отдачу) и тем самым определять итог.

В 1988 году в честь своего 60-летия король Таиланда Рама IX амнистировал свыше 30 тысяч заключенных. Однако жест доброй воли обернулся заражением СПИДом приблизительно миллиона тайцев к 1993 году. Оказалось, что только стены тюрьмы защищали страну от заболевания, которое распространялось через совместное использование иглы для принятия наркотиков, довольно популярных в Таиланде.

Вступив на пост министра здравоохранения Таиланда, доктор Виват Роджананпитаякорн начал кампанию по информированию населения о СПИДе. После череды неудач доктор Виват решил взглянуть на статистику. Выяснилось, что источником 97 % всех новых заболеваний были работники секс-индустрии. Критическая модель поведения найдена, но как на нее повлиять? Виват и его команда объявили программу «100-процентного использования презервативов» каждым работником тайской секс-индустрии (приблизительно 150 тысяч человек). Это было нелегко, но уже через несколько лет программа спасла около пяти миллионов человек от заражения.

Как находить критические модели поведения?

- **Фокусируйтесь именно на критических моделях поведения.** Если вы измените критические модели, все проблемы исчезнут одна за другой.

Доктор Мими Силберт возглавляет неправительственную организацию «Деланси-стрит» в Сан-Франциско, предоставляющую профессионально-техническое образование и реабилитационные услуги преступникам, наркоманам, бездомным. Пациенты начинают работать на одном из десятков предприятий (ресторанов, автосалонов и т. д.) «Деланси-стрит» через неделю после зачисления. За 30 лет деятельности организации из 14 тысяч ее работников более 90 % не возвратились к старым привычкам, а получили диплом и стали экспертами в своем деле.

Доктор Силберт объясняет, что в «Деланси-стрит» упор делается на несколько важных практик. Ее пациенты привыкли жить по закону улиц (думай только о себе, не стучи на других), поэтому в учреждении воздействуют именно на эту критическую модель поведения. После зачисления в «Деланси-стрит» пациенту назначают ментора из числа старых пациентов. Он объясняет подопечному новые задачи, например как обслуживать столики, а затем через короткий срок ученик становится учителем для кого-то из новоприбывших и перестает думать только о себе. А для того чтобы пациенты не скрывали свое неудовольствие неправильным поведением окружающих, в «Деланси-стрит» проводятся регулярные встречи, на которых говорят, и много.

- **Опирайтесь на опыт экспертов.** Во многих сферах, где бы вы хотели оказать влияние, уже были проведены необходимые исследования и выявлены критические модели поведения. Однако если человек не проверил методы воздействия в разных ситуациях, он не агент влияния.

Много лет назад доктор Этна Рэйд взялась за изучение архивов городского отдела образования Солт-Лейк-Сити за двадцать лет. Информация касалась тестов на понимание прочитанного для будущих первоклассников. Она была шокирована: уже с первого класса было известно, будет ли ребенок преуспевать в учебе. Однако система образования не пыталась помочь отстающим подтянуться до уровня других, заранее обрекая этих несчастных на провал.

Тогда доктор Рэйд решила изучить практики лучших и худших учителей, чтобы путем сравнения выявить критические модели поведения. Оказалось, что учителя, чьи подопечные преуспевали, несмотря на результаты рокового тестирования, чаще поощряли позитивные результаты и оперативно чередовали обучение и тестирование, чтобы вовремя исправить ситуацию. Худшие учителя, напротив, быстро разочаровывались в детях, долго объясняли материал, а затем оставляли учеников мучиться с тестом, что часто приводило к повторению одних и тех же

ошибок. Затем доктор Рэйд и другие профессионалы научным путем подтвердили результаты исследований в десятке других штатов Америки.

- **Ищите позитивную девиацию.** Не у каждого есть нужное количество ресурсов для проведения полевых исследований. Достаточно следить за успехами других людей, которые преуспели в сферах, где мы хотим оказывать влияние. Даже собственный удачный опыт может быть искусственно повторен нами.

Генри Дентон – нетипичный агент влияния, так как он хочет изменить не других, а себя. Однажды Генри подслушал, как его внуки рассуждали, где заказать для него гроб подходящего размера, так как с лишним весом он вряд ли еще долго протянет.

Тогда у Генри родилась идея для похудения: «Чем меньше калорий я потребляю, тем быстрее я похудею». Однако его стратегия нацелена на результат, а не на изменение критических практик и не объясняет, каким образом он перестанет потреблять лишние калории. Следовательно, сначала Генри нужно найти экспертов, фокусирующихся именно на критических практиках (например, проверено, что успехи похудения отмечаются у людей с домашними тренажерами, а также у тех, кто ежедневно взвешивается и не пропускает завтрак), затем попытаться подогнать успешные тактики под себя. Генри также может сравнить дни, когда у него получалось не употребить лишние калории и когда нет, чтобы найти необходимую позитивную девиацию (к примеру, для Генри безопаснее ходить в магазин с продуманным списком или в ресторан, ознакомившись предварительно с меню). Теперь путем многократных экспериментов, чередований различных тактик Генри сможет создать собственный план выздоровления.

Как изменить свой способ влияния

После того как вы обнаружили критические модели поведения, пора воздействовать на них для достижения позитивных результатов. Самая эффективная техника в арсенале любого агента влияния – косвенный

опыт, нечто среднее между лекциями и нотациями, которые часто не срабатывают, и объяснением, основанным на личном опыте.

Доктор Альберт Бандура решил доказать, что глубокий косвенный опыт других людей способен повлиять, даже если объект воздействия упорно сопротивляется и искаженно воспринимает окружающую реальность. Бандура взялся излечить людей, страдающих от страха перед змеями.

Он дал объявление в газете, на которое откликнулось около сотни человек. Сначала их завели в помещение, отделенное стеклом от комнаты с террариумом, где жил питон. Им предложили понаблюдать через дверь или стекло, как ученый спокойно контактирует со змеей. Затем подопытных стали приглашать по одному к террариуму. Многие попросили защитные костюмы и вооружились различными предметами, прежде чем войти в комнату со змеей. Постепенно нашлись смельчаки, и в итоге каждый из участников эксперимента преодолел свой страх и смог спокойно положить питона к себе на колени. Самое удивительное – эксперимент занял всего три часа!

Почему работает косвенный опыт?

- Поведение человека определяется ожидаемым результатом (атака змеи).
- Представления людей часто бывают неполными или неточными (питоны не ядовиты).
- Факторы, влияющие на применение критических норм, зависят от ответов на два вопроса: «Стоит ли это того?» («Я перестану бояться змей или они меня укусят?») и «Могу ли я это сделать?» («Я смогу дотронуться до питона или я упаду в обморок?»)
- Вы можете убедить человека, если он видит в вас авторитет (например, доктор Бандура – самый цитируемый из ныне живущих психологов).
- Убеждения будут восприниматься как посягательство на статус-кво и вряд ли сработают, если вы имеете дело со сложными случаями (например, фобиями).

- Ваш косвенный опыт выступает как суррогат для опыта окружающих (на самом деле, пример ученых не воспринимался как достаточный повод, чтобы дотронуться до змеи, но когда кто-то из участников переборол себя, последовала цепная реакция).

Используйте историю с погружением

В некоторых случаях, однако, косвенный опыт можно заменить на другую технику – историю, которая полностью погружает окружающих в повествование.

С 1986 года доктор Дональд Хопкинс и его персонал в Центре Картера в США работали над искоренением дракункулеза в удаленных деревнях Азии и Африки. Они выяснили, что жители одной деревни в Тропической Африке пропускали застоялую воду через ткань из одного сосуда в другой, таким образом оставляя личинки паразита в пустом сосуде.

Но как объяснить, например, нигерийским крестьянам, что им нужно сделать для предотвращения заболевания, а главное – как обеспечить закрепление новой модели поведения? Тогда Хопкинс пригласил экс-президента Нигерии Якубу Говона рассказать жителям, как бороться с паразитами. Генерал Говон считается в стране авторитетом, так как в глазах нигерийцев он принес в страну стабильность и демократию. Он устроил целое представление – сначала объявил, что принес жителям средство от поразившего деревню «огненного змея».

Он попросил налить ему воды из местного источника. Затем перелил мутную воду из глиняного сосуда в чистую прозрачную бутылку и дал каждому желающему посмотреть на нее в увеличительное стекло. Вид мутной желтой жидкости заставил большинство жителей испытать отвращение. После этого генерал перелил воду через тряпку в другую бутылку. Вода стала прозрачной, а выпивший воду деревенский староста подтвердил, что вода «хорошая».

Тогда генерал Говон довел историю до кульминации и поведал слушателям, как за два года он с помощью этого метода помог одной деревне неподалеку искоренить «огненного змея». В конце Говон пообещал толпе, что и они могут избавиться от паразита, если будут строго следовать инструкциям. В

результате работы команды Хопкинса в 11 из 20 стран заболевание было побеждено полностью, а количество заражений в мире упало на 99 %.

Вы научились находить критические модели поведения и ознакомились с самыми незаменимыми техниками воздействия на них. Настал момент перейти к тактикам воздействия на основные источники человеческого поведения.

Шесть тактик овладения ресурсами влияния

Почти все силы, которые воздействуют на человеческое поведение, находятся в сферах способности («Способен ли я или могу ли я?») или мотивации («Хочу ли я или стоит ли это того?»). В дальнейшем они подразделяются на три категории источников влияния: личный, социальный и структурный.

В рамках двух сфер и трех категорий действуют шесть движущих сил, стоящих за любыми успешными тактиками. В руках умелого агента влияния эти силы способствуют новым моделям поведения (то есть создают возможности для них) или мотивируют их (побуждают людей к действию). Однако стоит допустить одну ошибку – и эти силы обернутся против вас. Именно поэтому следует перестраховаться и задействовать как можно больше тактик, а не полагаться только на одну или две как на универсальную стратегию.

1. Личная мотивация: позвольте другому погоняться за слетевшей с вас шляпой

Нам часто приходится заниматься тем, чем мы не хотим, а иногда мы вынуждены заставлять других делать то, что им не нравится. Но неужели нельзя побудить людей к правильному поведению, помочь им сознательно встать на верный путь, не прибегая к промывке мозгов?

Оказывается, можно. От агента влияния требуется создать новый опыт. Вы можете применить для этого уже известные нам техники косвенного опыта и искусно рассказанной истории или же попробовать превратить процесс в игру.

Представьте, что вы играете в футбол и вдруг табло со счетом исчезает. Зрителям будет неинтересно смотреть, как толпа людей бежит по полю за мячом. Следовательно, само по себе занятие теряет смысл без обратной связи, то есть ведения счета, превращающего выполнение определенных задач в достижения, которые, в свою очередь, дают людям чувство внутреннего удовлетворения. Как вы думаете, почему вам не надоедает повторять одни и те же действия, играя в видеоигры? Потому что только так вы достигаете следующего уровня (то есть получаете обратную связь).

Тем не менее некоторые процессы (например, выздоровления или избавления от зависимости), как и обратная связь, могут быть недостаточно приятными, чтобы человек сам захотел их испытать. Тогда на помощь приходит техника создания новой мотивации:

- **Подключитесь к самоощущению человека** (образ человека, которым он стремится стать); пусть люди стараются ради результата.

Григорий Перельман много лет работал над доказательством гипотезы Пуанкаре, над которым билось уже не одно поколение математиков. Когда он наконец нашел решение, то опубликовал его в интернете. За доказательство гипотезы ему хотели присудить Нобелевскую премию по математике и выплатить миллион долларов, но он отказался от этой и последующих наград. Вероятно, Перельман не хотел портить удовольствие, полученное от процесса игры (доказывания гипотезы) и достигнутого результата (правильного решения), а также хотел соответствовать образу того человека, которым он желал быть.

- **Соедините действия человека с его ценностями**, чтобы он не стал прибегать к моральному оправданию или дегуманизации окружающих; каждое событие должно восприниматься им как момент в становлении личности.

Дэнис Джоя отвечает за отзыв автомобилей в компании Ford. Только что ему принесли снимки самовозгоревшейся машины Ford Pinto, в которой погибло несколько человек. Отозвать модель на доработку обойдется всего в 11 долларов за автомобиль. Однако Дэнис взвешивает все возможные затраты и выгоды и принимает решение не отзываться Ford Pinto.

Для компании будет выгоднее выплатить страховку пострадавшим, чем отзываться всю продукцию на доработку. Если бы Дэнис воспринял этот момент не с позиций рентабельности, а как вопрос совести, касающийся жизни людей, он бы, вероятнее всего, отозвал автомобили.

- **Завоюйте доверие, уважая выбор других.**

В результате многочисленных опросов профессор Уильям Миллер обнаружил, что традиционные техники избавления от алкогольной зависимости, например семейное вмешательство или приглашение куратора трезвости, не работают.

Близкие и профессионалы пытаются заставить больного побороть его демонов, которых они сами терпеть не могут. В результате значительно увеличивается риск, что зависимый сорвется.

После этого открытия Уильям Миллер стал одним из основателей техники мотивационного интервью. Все просто: дайте больным высказаться, не задавайте прямых вопросов. Вы помогаете пациентам самим прийти к осознанию того, что для них важнее всего и какие перемены им нужны, чтобы жить согласно своим моральным принципам.

2. Личная способность: не спешите есть зефир

Тем не менее нельзя списывать все неудачи на недостаточную мотивацию. Иначе получается, что люди не меняются, потому что они не хотят меняться. А вот и нет: отсутствие мотивации всегда можно восполнить намеренной практикой, сознательной систематической тренировкой навыков, ведущих к росту наших способностей.

Профессор Мишель Уолтер провел тест с четырехгодовалым Тимми. Он положил перед мальчиком один зефир и сказал, что ему нужно отойти на пару минут. Если Тимми хочет, он может съесть соблазнительную сладость. Однако если мальчик подождет, когда профессор вернется, он получит еще один зефир. Сначала Тимми сдерживался как мог (ерзал на стуле, поедал белоснежную сладость взглядом), но потом он все-таки отправил зефир в рот. Эксперимент был повторен на огромном числе других малолетних испытуемых. Через много лет ученый подтвердил свою гипотезу: дети, которые проявили выдержку и дождались второго зефира, смогли добиться во взрослой жизни более значительных успехов, чем дети с меньшей силой воли.

Тем не менее на этом эксперимент не закончился. Уолтер вместе с Альбертом Бандурой провели похожий опыт со сладостями на учениках четвертых и пятых классов. Только на

этот раз дети смогли наблюдать за взрослым (моделью поведения), который ненавязчиво демонстрировал различные приемы отсроченного удовольствия (он ложился вздремнуть или занимался какой-то иной деятельностью, отвлекающей от мыслей о сладком). Дети, которые раньше завалили бы «зефирный тест», неожиданно стали демонстрировать чуть ли не лучшие результаты среди испытуемых. Мало того, большинство приемов, которые они выучили после этого эксперимента, осели в их сознании. Проблема была не в отсутствии таланта, а в недостатке навыка.

Как развивать намеренную практику?

- **Требуйте от себя полного внимания в течение определенных интервалов времени** (половину времени, которое олимпийские чемпионы по фигурному катанию тратят на освоение новых умений, любители проводят в общении с друзьями или в иных праздных занятиях).
- **Следите, чтобы ваши усилия соответствовали четким стандартам** (как серьезные шахматисты, ежедневно изучающие партии чемпионов).
- **Разбейте процесс на этапы, не фокусируйтесь на исходе** (посредственные баскетболисты, которые ориентируются на количество заброшенных мячей и прочие результаты, скажут, что промахнулись из-за потери концентрации; профи знают, что было не так с их техникой броска, и будут тренировать ее, а также свою защиту, нападение и т. д.).
- **Встретьтесь с неудачей лицом к лицу** (если вы худеете и вдруг снова обнаружили в руках полусъеденное пирожное – не отчаивайтесь, а лучше поменяйте свой ежедневный маршрут, чтобы он не проходил мимо кондитерской).
- **Помните, что у нас есть две внутренние системы, не путайте их** (одна система способствует нашему выживанию, а другая помогает нам преуспевать в менее рискованных ситуациях – если вы начинаете любоваться диким тигром, вместо того чтобы запрыгнуть в страхе на дерево, то ваши системы явно спутались, вы действуете неадекватно).

3. Социальная мотивация: оседлайте толпу

Иногда нам требуется воздействовать не на одного человека, а на группу людей. Всех не перекричишь, но как сделать так, чтобы нас услышали и за нами последовали? Найдите лидеров мнений и воздействуйте на них.

Мао Цзэдун, основатель Китайской Народной Республики, оставил неоднозначный след в истории, однако он точно знал, как управлять огромной толпой. В 1965 году Мао раскритиковал работу Министерства здравоохранения Китая за его неэффективную помощь жителям удаленных сельских местностей. Мао взял инициативу в свои руки и сформировал отряд из 1,8 млн человек, так называемых босоногих докторов – местных жителей, верных служению людям, хорошо зарекомендованных окружающими, а также в меру образованных, что ставило их немного выше других крестьян. Хотя босоногие доктора освоили только азы медицинской подготовки, когда их разослали по назначенным деревням, результаты были уже на следующий день: крестьяне стали следовать основным правилам гигиены, начали кипятить воду перед употреблением и т. д. Мао, формальный лидер, издал приказ сверху, но решение проблемы пришло снизу, от неформальных лидеров мнений.

Ни в коем случае не путайте лидеров мнений и первопроходцев. Первопроходец – это новатор, он самым первым готов пойти на перемены. Он выделяется из толпы, и именно поэтому группа не последует за ним. В отличие от лидеров мнений, первопроходцы не воспринимаются как часть группы, они белые вороны. Бойтесь первопроходцев как огня: если они последуют за вами, то никто больше не станет вас слушать.

Доктору Эверетту Роджерсу не повезло. Он приехал в деревню из большого города, чтобы рассказать фермерам о новой разновидности кукурузы, которая дает большой урожай, но никто не стал его слушать. Он был неместным, говорил слишком сложно и, главное, звезда сам дома не забил... Почему фермеры должны ему верить? Тогда Роджерс решил, что если он убедит

хотя бы одного из сельчан, то остальные подтянутся следом. И у него получилось: один из фермеров – одетый с иголочки водитель шикарного кадиллака – попробовал посадить новые семена, и урожай действительно получился впечатляющим, однако теперь никто точно не слушает Роджерса. Оказывается, тот фермер известен своей страстью ко всему новому, за что его немного недолюбливают в деревне. Раз ему и доктору из «большого города» нравятся эти новые семена, то другим фермерам они и задаром не нужны.

4. Социальная способность: одна голова хорошо, а Горыныч – успешнее

В правильных условиях способности группы превышают умения каждого из ее членов. Воспользуйтесь этим неиссякаемым ресурсом. Если перед вами стоит сложная задача, превратите ее в общую проблему.

Генри Дентон серьезно взялся за похудение. Он сел на диету и начал заниматься спортом. Но жена продолжает устраивать блинные четверги, коллеги приглашают Генри в рестораны, а у родителей его поджидают мамыны пироги. Следовательно, Генри надо посадить окружающих на диету. Вместо общения в ресторане Генри предложит коллегам сходить в боулинг, где еда дороже, а потому у них будет меньше желания что-то купить. Генри напомним жене, что они оба приносят доход в семью и Генри не планирует больше спонсировать блинные четверги, но не против, чтобы семья иногда ходила без него в кафе. Наконец, он подарит родителям книгу о здоровом питании и попросит маму приготовить в следующий раз что-то по новому рецепту.

5. Структурная мотивация: хороший пинок под заработную плату

Кнут и пряник – это достаточно мощные структурные мотиваторы, однако их следует использовать лишь в самую последнюю очередь. Сначала свяжите критические модели поведения с чувством внутреннего удовлетворения людей. Затем добейтесь для себя

социальной поддержки в группе. Если вы не подготовите почву заранее, поощрения могут вызвать эффект избыточного оправдания.

Отец переживал, что дочка мало читает, но однажды он заметил, что его Анна, кажется, начинает проявлять интерес к книгам. Отец начал выплачивать ей небольшое денежное вознаграждение за каждую прочитанную книгу. Дочка благодарила его и шла покупать новую видеоигру. Через некоторое время отец решил, что удовольствие от чтения – это уже достаточная награда, и прекратил «спонсировать» Анну. Странное дело, но после этого она стала еще меньше читать и проводит все свое свободное время, играя в видеоигры.

Как применять структурную мотивацию?

- **Делайте привязку к критическим моделям поведения** (проблемные подростки с меньшей вероятностью совершат попытку самоубийства, если за это их ждет неделя без интернета).

- **Не увлекайтесь поощрением, если уже успешно применили другие тактики** (школьники готовы приложить дополнительные усилия, просто чтобы заработать символические поощрения, например наклейки в тетрадку).

- **Поощряйте не только результаты, но и малые достижения**, способствующие формированию правильных моделей поведения (официантки на заводе получили медали за то, что смогли вдвое сократить расход чайной заварки на каждый столик).

- **Избегайте поощрения плохих моделей поведения** (если вы говорите сыну-наркоману, что ему нужно бросить наркотики, но продолжаете содержать его, вы посылаете неправильный сигнал).

- **Вместо настоящего наказания сначала пошлите сигнал, обрисуйте последствия** (если полиция ясно даст понять вору, что у них есть на него все улики и одна ошибка будет стоить ему свободы, он несколько раз подумает, прежде чем совершить новую кражу).

- **Наказания непредсказуемы, применяйте их только в крайних случаях**, когда внутреннее удовлетворение от неправильного поведения остается высоким, несмотря на все ваши тактики (увольнение с работы за появление в нетрезвом виде).

6. Структурная способность: рыба не знает, что она мокрая

Увлеченные хитрыми тактиками влияния на людей, мы часто не замечаем, что на нас и других воздействуют предметы нашего окружения. Неумение применять эти нечеловеческие факторы, по словам социолога Фреда Стила, свидетельствует о нашей пространственной некомпетентности. Не стоит недооценивать окружающие нас предметы, ведь иногда только их достаточно, чтобы положительно повлиять на критические модели поведения.

Во время Второй мировой войны поварами в американских закусочных работали женщины. Однако в конце 40-х годов XX века с фронта стали возвращаться военные. Они устроивались поварами, а женщинам оставалось только работать официантками. Последние были не очень довольны ситуацией, что сказывалось на их грубоватом стиле общения с поварами, принимавшими заказ. Тем, в свою очередь, не нравилось выслушивать приказы от официанток. В результате конфликта страдало качество обслуживания.

Национальная ассоциация ресторанов пригласила профессора Уильяма Уайта решить проблему. Вместо того чтобы учить работников терпимости, он взялся изменить их рабочую обстановку. Уайт изобрел конструкцию, представлявшую собой металлическое веретено на шесте. Официантка прикрепляет листок с заказом на крутящуюся стойку и уходит за следующим заказом, а повар в это время выбирает, какое из блюд он будет сейчас готовить. Это изобретение «спасает» закусочные и сегодня.

Как побороть пространственную некомпетентность?

- **Постоянно обращайтесь внимание на предметы, которые могут влиять на критические модели поведения** (например, на угрожающую обстановку офиса, мешающую непринужденному общению).
- **Сделайте незаметное заметным** (если дети не хотят мыть руки, покажите им их грязные ладони под ультрафиолетом).
- **Осознайте, что на нас влияют потоки информации, – используйте их** (президент не всегда обещает избирателям решить

самые важные вопросы, но редко может избежать необходимости решать вопросы, которые часто освещаются в новостях).

- **Задействуйте расстояние и пространство** (если работники не сотрудничают, попробуйте посадить их за соседние столы).

- **Упрощайте жизнь с помощью предметов** (хотите набрать массу – купите тарелку побольше).

- **Сделайте критически важные предметы неизбежными** (гантели на видном месте повышают шанс, что вы возьметесь за упражнения).

Теперь, когда вы ознакомились с опытом «влиятельнейших» авторитетов, научились находить самые значимые схемы поведения людей и усвоили тактики успешного воздействия, пришло время применить полученные знания на деле. Вам больше не нужно плыть по течению и учиться принимать все так, как есть. Вы стали агентом влияния.

11

Мередит Белбин **Команды менеджеров** **Секреты успеха и причины неудач**

Management Teams. Why they succeed or fail
Meredith Belbin

Автор:

Мередит Белбин – британский филолог, психолог и консультант по вопросам управления, профессор старейшего в Англии университета менеджмента (Хенли в Оксфордшире). Участвовал в разработках тренингов по кадровым вопросам в Великобритании, Австрии, Швеции, США и Австралии. Особенно известен своими исследованиями по вопросам командного управления и определения командных ролей.

Читать, чтобы:

- убедиться, что даже со скудными ресурсами правильно подобранная команда менеджеров способна получить высокие результаты;
- перестать совершать распространенные ошибки при подборе персонала, выбирая «самых умных» людей;
- начать применять сбалансированные методы подбора и формировать команды, в которых есть все ключевые фигуры, необходимые для достижения успеха.

Почему «классные команды» проигрывают

Успех работы любой компании в конечном счете определяется руководящей командой. Самую удачную идею можно загубить, богатые ресурсы растратить, если неэффективно ими распорядиться. И наоборот, даже со скудными ресурсами на конкурентном рынке команда менеджеров может добиться успеха, но только если это правильно подобранная команда.

Для оценки кандидата на должность недостаточно знать его квалификацию и послужной список. Тесты IQ и эмоциональные тесты для таких целей тоже имеют много ограничений. Распространенная ошибка при подборе персонала: брать самых умных, общительных или же соответствующих установившейся в компании культуре. В результате дисбаланс только усиливается, и похожие друг на друга менеджеры не дополняют, а подавляют друг друга.

Классический эксперимент Мередита Белбина, сочетавший личностные тесты, командную игру и тренинг топ-менеджера, позволил выявить и ключевые фигуры, необходимые в каждой команде, и важнейший принцип баланса. К каждому кандидату на должность следует присматриваться не только с объективной точки зрения – что он собой представляет, – но и с точки зрения командной формулы: кем он будет в команде и вакантно ли это место. Более того, и самого себя нужно оценивать не только в объективных параметрах интеллекта и типа личности, но и как командного игрока. Чем точнее менеджер подбирает себе роль, тем больше пользы он принесет. Для личности, как и для команды, главное – сбалансированность, об этом нужно помнить и вовремя проводить коррекцию.

Ознакомившись с саммари, вы сможете разобраться в причинах неудач многообещающих с виду команд и впредь применять более сбалансированные методы подбора кандидатов. Вы также внимательнее отнесетесь к собственным способностям и особенностям личности и поймете, с кем и на каких ролях вы удачнее всего могли бы играть.

Подбираем на глазок: по уму и характеру

Традиционный метод отбора менеджеров – по уму. Диплом престижного университета, подтвержденная способность решать определенного вида задачи – достаточное основание для приема на работу. Компании перехватывают друг у друга лучших выпускников бизнес-школ. Но способны ли «умники» работать в команде и учиться на собственных ошибках?

В эксперименте Белбина команда «Аполлон» показала наихудший результат из-за неспособности сыгратья. Все блестящие идеи осуществить невозможно, а отказаться от собственной никто не хотел. Общее решение принять не удавалось.

Как правило, острому уму сопутствует способность к критическому суждению. «Аполлоны» хорошо видели изъяны в чужих предложениях и больше времени тратили на критику, чем на поиск конструктивного решения.

Выяснилось, что в реальной жизни эта проблема существует в тех областях, где превалирует экспертное знание. Например, много времени теряют в спорах и во взаимных обличениях медицинские консультанты и финансовые эксперты.

Еще одна проблема «слишком умной» команды – игроки не учатся на своих ошибках. Все пеняют друг на друга или на внешние обстоятельства. Не проводится анализ личных или командных ошибок, не корректируется ни стратегия, ни поведение. Кто не видит своих ошибок, обречен их повторить.

В этом смысле весьма характерно, что руководители компаний охотно предлагают соискателям и сотрудникам тесты и эксперименты, но не участвуют в них сами.

Обычно наряду с дипломом и послужным списком при приеме на работу учитывается характер (а в тех сферах, где специальные навыки менее важны, в первую очередь характер). Даже на глазок специалист по кадрам оценит открытость и уверенность – то, что в тестах

определяется как экстраверсия и эмоциональная устойчивость. Большинство компаний инстинктивно подбирает себе однотипных сотрудников. Насколько они эффективны в команде?

Выделяется четыре основных типа личности: эмоционально устойчивые экстраверты, эмоционально неустойчивые экстраверты, эмоционально устойчивые интроверты, эмоционально неустойчивые интроверты.

- **Эмоционально устойчивые экстраверты** прекрасно работают во взаимодействии. Это лучшие коммерческие представители и менеджеры по персоналу.

- **Эмоционально неустойчивые экстраверты** способны работать в высоком темпе и подгонять других. Это менеджеры по продажам, руководители производства, редакторы.

- **Эмоционально устойчивые интроверты** могут строить прочные деловые отношения с небольшим кругом людей. Это удачные администраторы, адвокаты, чиновники, работники планового отдела.

- **Эмоционально неустойчивые интроверты** лучше всего чувствуют себя в самостоятельной работе. Как правило, творческие люди относятся именно к этой категории. Они способны к осуществлению долгосрочных программ.

Команде с похожим типом личностей легче найти общий язык. Часто весь ключевой состав компании подбирается из похожих типов личностей, и это называется корпоративной культурой. Хорошо чувствуют себя в командной работе эмоционально устойчивые экстраверты. Их основная проблема – отсутствие самокритики и недостаток глубоких специалистов в команде: они великолепно решают задачи, но не способны к осуществлению масштабных проектов.

Эмоционально неустойчивые экстраверты нацелены на выигрыш, среди них оказалось много генеральных и административных директоров, но в спокойных обстоятельствах они начинают скучать. Эмоционально устойчивые интроверты (функциональные специалисты) редко встречались среди топ-менеджеров в 1970-е годы – вероятно, потому, что такие люди самодостаточны и пассивны и не делали карьеру. Если же команду удавалось собрать, она тоже оказывалась слабой. Эмоционально неустойчивые интроверты склонны закапываться каждый в свое направление. Это может быть

полезно в пору поиска, однако опять-таки не позволяет разглядеть общую цель и осуществить ее. Это заведомо проигрышная команда.

Стилю работы эмоционально неустойчивого интроверта присвоено особое обозначение: «синдром Конкорда» – великий замысел, увязший в деталях. Такова была попытка Великобритании воспарить над повседневностью к небывалым свершениям: несбалансированность факторов риска и неверное управление сгубили проект в зародыше.

«Чистую» команду – умников, напористых экстравертов или глубоких специалистов (эмоционально неустойчивых интровертов) – имеет смысл собирать для решения конкретной задачи, под которую заточены эти личности. В таком случае понадобится особый тип руководства и система подстраховок.

Для долговременной же работы предпочтительно отбирать командных игроков по ролям с использованием личностных тестов, командных игр и обучения.

Восемь типов командных игроков

Вместо общих характеристик личности и ума применяемые Белбином тесты и экспериментальные игры позволяют оценить роль человека в команде. Всего таких ролей было выявлено восемь: пять основных и три дополнительные.

Рабочая пчела (Company worker/Implementer) – необходимый член любой команды. Основные качества: самоконтроль и бесконфликтность. Это прекрасный работник, но «чистая» команда Рабочих пчел окажется бедновата идеями. Дисциплинированность – основное качество, более существенное, чем конкретные способности или уровень интеллекта. Но не следует видеть в Пчеле всего лишь «винтик»: такие люди самореализуются и растут, служа общему делу, которое для них превышает личных амбиций.

Генератор идей (Plant) нетрудно выявить с помощью тестов. Белбин использовал формулу Кеттела для оценки креативного поведения (CD) и его же шестнадцатифакторный опросник (16PF). Поскольку Генератор – «умник» и интроверт, польза от его присутствия в команде скажется при трех условиях:

- В команде только один Генератор, не возникает соперничества идей.
- Роль Генератора идей признана, его идеи услышаны.
- Другие игроки способны развить и воплотить эти идеи.

В реальном мире Генераторы идей могут создавать преуспевающий бизнес, но когда этот бизнес столкнется с трудностями, на помощь нужно звать не Генератора, а организатора.

Снабженец (Resource Investigator) тоже воспринимается как творческая личность, он столь же активен, как Генератор идей, но ближе к типу эмоционально устойчивого экстраверта. Интеллектуально Снабженец уступает Генератору, при этом он не столь критически настроен и даже склонен к энтузиазму. Он предлагает меньше новых идей, но способен распознать удачную идею и развить ее. В команде эти два типа успешно дополняют друг друга. Главный дар Снабженца – его общительность, он всегда найдет к кому обратиться за помощью, ответом, дополнительными ресурсами.

Лучшим Снабженцем за всю историю эксперимента оказался бывший комедийный актер.

Руководитель (Chairman/Co-ordinator) – для этой ключевой фигуры важен набор личностных качеств:

- Позитивное мышление; экстраверсия в сочетании с правильной дистанцией.
- Умение эффективно использовать ресурсы.
- Благожелательное отношение к людям, умение выслушать мнение каждого.
- Высокий уровень личной ответственности, умение контролировать ситуацию и принимать единоличные решения.

Баллы интеллекта для Руководителя имеют не абсолютное значение, а относительное: желательно, чтобы они не слишком отличались от средних по группе. «Глупый» администратор либо проявляет нерешительность, либо, не умея проработать в тонкостях все предложенные идеи, упрощает их и спешит от обсуждения перейти к выводам. Опасен и «умник»: он берет все на себя, и возможности команды не реализуются. Идеальный Руководитель говорит с командой на одном языке. Особый случай – лидер команды «Аполлон». Здесь требуется безграничное доминирование: интеллектом Руководитель «умников» не должен уступать никому из своих подчиненных.

Мотиватор (Shaper) – лидер иного рода, напористый экстраверт, конфликтный, «некомандный». Он всецело устремлен к победе, а в поражении винит других. Такой тип нередко встречается среди высокопоставленных чиновников и топ-менеджеров.

На тренинге был проведен эксперимент с командой Мотиваторов. Аукцион они с треском провалили, но захватили аукциониста в заложники (использовав при этом настоящий пистолет), предложили добавить к правилам игры ограбление банка, а под конец сожгли записи с отчетом о результатах.

Этот крайне выраженный тип эмоционально неустойчивых экстравертов разрушителен для устоявшейся группы, особенно если у группы уже есть Руководитель. Но встряхнуть застоявшуюся команду,

начать новое дело, обойти на повороте конкурентов – тут Мотиватор очень кстати.

Без перечисленных выше пяти ролей команда малоэффективна. Без трех дополнительных команда может обойтись, или же они распределяются «в нагрузку» к основным, но в определенных ситуациях дополнительные роли приобретают особое значение:

Аналитик (Monitor-Evaluator) остается в тени до момента принятия решения. Часто эту роль берет на себя Руководитель, но от Аналитика требуется более высокая способность к критическому суждению и, в отличие от Снабженца, меньше энтузиазма. Аналитик необходим в сферах высокого риска, где нужно проиграть все мыслимые сценарии.

Вдохновитель (Team Worker) сходен с Рабочей пчелой в том, что на первое место ставит командные, а не личные интересы. Есть у него сходство и с Руководителем – он тоже организатор команды. Но этот человек с общительностью экстраверта сочетает слабое влияние интроверта, то есть он – неформальный лидер. «Дипломат» Вдохновитель – самый распространенный тип топ-менеджеров.

Контролер (Completer Finisher) обладает редчайшим свойством скрупулезно доводить до конца начатое. Он сходен с добросовестной Рабочей пчелой и с внимательным к деталям Аналитиком, но, в отличие от Пчелки, Контролер именно контролирует, а не исполняет и, в отличие от Аналитика, не теряет интереса даже тогда, когда все сценарии уже просчитаны. Контролер ближе к интроверсии, он ищет личной гармонии – не избегая стресса, а преодолевая его. Контролеру также требуется высокий интеллект.

Британская компания, производившая резиновую нить, разорилась из-за отсутствия в ее руководстве Контролера. Компания приобрела у американской фирмы лицензию на производство новой синтетической нити, но не сочла нужным проводить дополнительные проверки. В результате клиенты с негодованием вернули быстро вышедший из строя товар, и компания понесла несовместимые с жизнью убытки.

Формула идеальной команды

Формула успешной команды начинается с правильного выбора Руководителя по личностным характеристикам. Далее нужно учесть следующее:

- Большинство членов команды должны быть примерно равны по интеллектуальным способностям.
- Нужен один (но ни в коем случае не более) топ-менеджер, выделяющийся уровнем интеллекта. Обычно это Генератор идей, уровень и направленность его таланта должны соответствовать задачам. Реже, когда трезвый расчет нужнее «фонтана идей», самым умным оказывается Аналитик.
- В команде должен быть представлен максимально широкий спектр ролей.
- Важно соответствие личностных качеств и роли в команде.
- Наиболее успешны команды, в которых игроки готовы слушать друг друга и гибко менять свои роли (в пределах личностных возможностей).
- В группе может быть несколько Рабочих пчел, допустимо дублирование Аналитика, Контролера и Снабженца. Роль Вдохновителя часто переходит от одного игрока к другому. Но несовместимы несколько Генераторов идей, Мотиваторов, и, конечно же, Руководитель может быть только один.

Далеко не каждый человек способен сыграть какую-либо ценную роль в команде. Из протестированных Белбином менеджеров треть оказались «пассивом»: ни для одной роли у них не имелось полного набора качеств. «Пассивы» обычно проявляют такие качества:

- Высокий нетворческий интеллект без самодисциплины и навыков общения.
- Низкий интеллект, напор и самонадеянность.
- Средний интеллект, эмоциональная неустойчивость, низкий балл контроля.
- Высокий интеллект, отсутствие принципов, острое желание выделиться за счет других (так проявляют себя так называемые разрушители, чье присутствие в команде очень опасно).

Реальные команды: ожидания и возможности коррекции

Найденная Белбином формула смешанных команд была настолько нова, что с трудом приживалась в бизнесе. В настоящее время более развитый инструментарий психологического тестирования и вошедшие в практику многих компаний командные игры, тренинги или кратковременные стажировки-проверки позволяют более точно подбирать недостающих командных игроков. Но целиком создать команду по формуле удастся редко, ведь, как правило, часть сотрудников уже имеется и их можно только перегруппировать, а не заменить; продвижение по карьерной лестнице в основном обуславливается заслугами, а не тестами; в реальном мире едва ли существует настолько широкий выбор специалистов нужного профиля и с опытом работы, чтобы из них можно было выделить игрока, в точности подходящего на командную роль.

Однако работа Белбина дает три важные подсказки: как создавать работающие команды; чего ждать от команды с учетом типов личности и распределения ролей; в чем искать причины неудач и как их корректировать.

Команда умников («Аполлон») сможет работать при следующих условиях:

- Единственной сверхдоминирующей личностью в команде должен стать капитан (Руководитель). Он может быть менее творческой личностью, чем его подчиненные: важнее навыки управления и умение строить отношения. Иногда достаточно заменить Руководителя, и команда сыграется.

- Полезно присутствие не столь умного человека, обладающего иными способностями: решать проблемы, примирять конфликты.

- В команде желательно сочетание людей с высоким уровнем критического мышления и способных уступать другим. Принципиально важно не включать в группу умников (или исключить из нее, если такие уже есть) людей с неадекватным характером и неумеренными амбициями.

- Хорошо взаимодействуют эмоционально устойчивые экстраверты. В основном это Вдохновители, Снабженцы и Рабочие пчелы, они прекрасно понимают друг друга и при достаточно высоком интеллектуальном потенциале могут обойтись без Генератора: его заменит коллективный разум.

Основной изъян – излишек оптимизма. В эксперименте Белбина в команду был добавлен эмоционально неустойчивый интроверт (Мотиватор), и он помог команде восстановить контакт с реальностью.

Другой вариант успешно работающей (но «подозрительной») команды эмоционально устойчивых экстравертов – команда во главе с «суперзвездой». Талантливый и волевой Руководитель может привести верящих в успех и активно работающих экстравертов на вершину успеха. Так строятся многие великие корпорации – но далеко не все удерживаются на вершине. Яркий Руководитель, тем более создатель компании, редко терпит рядом с собой Аналитика и не выращивает преемников.

Пример того, как компания начинает бороться против своего же создателя, избавляется от него, а потом его же зовет на помощь, потому что компания и есть он – почерпнем не из книги, а из классики нашего времени: именно это произошло со Стивом Джобсом.

12

Ицхак Адизес

Развитие лидеров

Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей

Leading the Leaders: How to Enrich Your Style of Management and
Handle People Whose Style is Different from Yours

Ichak Adizes

Автор:

Ицхак Кальдерон Адизес – израильский и американский писатель, бизнес-консультант и тренер, эксперт в области управления и организационных изменений. Консультировал Bank of America, Coca-Cola, IBM, Сибур, Сбербанк, правительства Швеции, Бразилии, Израиля, Мексики. Научный консультант программ Executive MBA и MBA в Институте бизнеса и делового администрирования РАНХиГС. Основатель и гендиректор Института Адизеса, специализирующегося на управлении изменениями и имеющего филиалы в 15 странах мира.

Читать, чтобы:

- определить свой стиль управления и компенсировать его недостатки;
- научиться признавать различия и эффективно общаться с людьми иных стилей;
- стать умелым лидером взаимодополняемой команды.

Управленческий пазл

Одни менеджеры прекрасно разрабатывают концептуальные планы и идеи, но не способны отслеживать детали их реализации. Другие – талантливые интеграторы, они умеют поставить себя на место другого, однако не в состоянии принимать трудные решения. Это объясняется просто: четыре важнейшие функции лидера если не исключают друг друга, то мешают развитию.

Поэтому Ицхак Адизес убежден: успешное управление возможно, только если отдельные лидерские функции выполняют разные люди. Нужна команда менеджеров с различными подходами, образом мышления и стилями управления, которые дополняют друг друга. Ключ к тому, чтобы создать такую команду и быть ее лидером, – осознавать свой стиль управления, его сильные и слабые стороны и находить подход к носителям других стилей.

На интересных примерах, охватывающих разные аспекты жизни, Ицхак Адизес рассматривает, как носители разных стилей взаимодействуют друг с другом. В этой книге можно узнать себя и своих боссов, проанализировать, почему иногда так сложно найти общий язык с другими людьми, и выяснить, как вести себя с каждым из типов.

Теория менеджмента Ицхака Адизеса

Менеджмент – это процесс, конечная цель которого – сделать организацию результативной и эффективной в ближайшей и долгосрочной перспективе. Это применимо к структурам любого масштаба, будь то семья, бизнес, некоммерческая организация или целая страна.

Занимаясь исследованиями и экспериментами на протяжении сорока лет, автор пришел к выводу, что успешный менеджмент должен выполнять четыре функции (РАЕІ).

Р – Producing, или производство результатов. Эта функция обеспечивает результативность организации в краткосрочной перспективе, удовлетворяя потребности клиентов. Чем больше постоянных клиентов, тем лучше она выполняется.

А – Administrating, или администрирование. Она поддерживает порядок в организационных процессах и обеспечивает эффективность в краткосрочном аспекте. Если затраты на удовлетворение потребностей клиентов ниже, чем цена, которую готов заплатить клиент, организация рентабельна.

Е – Entrepreneur, или предпринимательство. Характеристики этой функции – это творческий подход, готовность к риску, определение вектора развития. Она делает компанию результативной в долгосрочной перспективе. Если эта функция выполняется успешно, услуги и/или продукты организации будут пользоваться спросом у будущих клиентов.

І–Integrating, или интеграция, – создание атмосферы и системы ценностей, которые мотивируют людей действовать сообща. Эта функция делает организацию эффективной в долгосрочной перспективе.

Эти функции приходится выполнять даже родителям. В традиционной семье муж осуществляет функции Е и Р, строя карьеру и материально обеспечивая своих близких. Жена отвечает за А и І, обустрояя дом и объединяя группу детей и взрослых в семью. Если же карьеру делают двое, семье не

обойтись без помощников, выполняющих домашнюю работу А, и семейного психоаналитика, на которого возложена функция I.

Все четыре функции нужны для успешного управления любой организацией. Как только одна или несколько функций перестают выполняться, происходит то, что Адизес называет неправильным менеджментом. Эти функции не могут выполняться одним человеком, они взаимоисключающие.

Ни один менеджер не может быть идеальным РАЕI-руководителем – найти его столь же нереально, как повстречать единорога. Решение – в создании команды, где каждый будет выполнять свои функции.

Организационный менеджмент возникает там, где появляется задача, которую не может решить один человек.

Ицхак Адизес придерживается кардинально иного подхода, нежели традиционная теория управления. Главную цель обучения руководителей он видит не в создании идеального РАЕI-руководителя, а в том, чтобы научить человека признавать собственные недостатки и работать с теми, кто дополняет его сильные и слабые стороны.

Успешное управление возможно, если отдельные функции выполняют разные люди. Для этого нужно собрать вместе менеджеров с различными подходами и образом мышления. Важно, чтобы члены команды допускали различия стилей и мнений, не копировали, а взаимно уравнивали друг друга. Многообразие автор называет необходимым условием благополучия организации в ближайшей и долгосрочной перспективе.

Почему же эта теория до сих пор не распространилась повсеместно? Адизес это объясняет тем, что несовпадение стилей порождает конфликты, а люди не умеют их разрешать, предпочитая избегать. Он называет конфликт неизбежным и даже желательным аспектом управления.

Девять составляющих успеха лидера взаимодополняющей команды:

- 1) Действует осознанно, знает собственный стиль, свой РАЕI-код.
- 2) Понимает смысл и последствия своих действий и знает, как его поведение сказывается на поведении других людей.
- 3) Обладает разносторонними способностями, в его РАЕI-коде нет нулей.

4) Знает свои сильные и слабые стороны, способен трезво оценивать самого себя. Это поможет ему подобрать в команду тех, кто сможет его дополнить.

5) Принимает свои достоинства, недостатки и свою уникальность.

6) Способен меняться в лучшую сторону.

7) Способен оценить сильные и слабые стороны других людей.

8) Способен нанимать, использовать и развивать людей, которые не похожи на него самого, вместо найма себе подобных.

9) Признает и ценит отличительные особенности других людей.

Стили менеджмента

Производитель Раеі. Чего хотят клиенты и за что они готовы платить, кому и для чего нужна ваша организация, какие потребности клиентов вы удовлетворяете – это главные вопросы, которые необходимо задать себе, выполняя Р-функцию. Для производства результатов вы должны знать, что нужно вашим клиентам и почему они приходят именно к вам. Также вам нужно изучить специфику того, чем вы собираетесь управлять (отделом, компанией и т. д.). Менеджер Р-типа должен быть знающим и целеустремленным.

Администратор рАеі. Он уделяет внимание деталям, организует процесс производства и заботится о том, чтобы система функционировала как надо. Администратор анализирует достижения и планирует их, чтобы добиваться успеха вновь и вновь. Он методичен, любит четкость и организованность. Когда у вас возникает идея, связанная с бизнесом (особенно безумная идея), отправляйтесь к такому менеджеру. Он охладит ваш пыл, сможет оценить суть дела, задаст вопросы, которые даже не приходили вам в голову, и увидит все подводные камни. Хороший Администратор предвидит проблемы, заложенные в идее.

Адвокат-консультант рАеі-типа – тот, кто вам нужен, если требуется составить контракт. Но не просите его представлять ваши интересы в суде. Он блестяще составит договор, но если вы намерены возбудить иск – лучше подыскать изобретательного раЕі-адвоката, способного убедить других, что ночь – это день, и превратить ваши пассивы в активы.

Администратор не производит того, ради чего существует организация, он обслуживает тех, кто добивается результатов, то есть удовлетворяет нужды клиентов.

Предприниматель раЕі. У такого человека бездна идей – одни удачные, другие не слишком. Он руководит организацией, когда приходится иметь дело с меняющимися реалиями, и отвечает за разработку плана действий. Генератор идей не может создать организацию без помощи сильного Р-руководителя. Он будет

беспреданно метаться от одной идеи к другой, не доводя ни одно дело до конца.

Интегратор раеI. Самый творческий тип из всех, он проясняет недоразумения и примиряет враждующие стороны. Умелый Интегратор заботится о том, чтобы не стать незаменимым. Интегратор тонко чувствует других людей, сопереживает им и способен к дедуктивному мышлению – он понимает, чем отличается произнесенное вслух от того, что человеку хочется сказать.

Организацией надо управлять так, чтобы она сохраняла жизнеспособность тысячи лет. Посмотрите на католическую церковь, она существует уже две тысячи лет и без труда протянет еще столько же. Все потому, что она опирается на систему ценностей, близких и понятных каждому, кто принадлежит к данной организации. Для этого и нужна интеграция, или I-функция.

Заниматься интеграцией – значит поощрять потребность во взаимодействии, реагировать на нужды и стремления людей, находить задачи Р, ритуалы А и миссии Е, которые позволят объединить индивидов в сплоченную группу. Если эта функция выполняется хорошо, люди работают как одна команда и могут справиться с любой задачей.

Интеграция превращает индивидуальное предпринимательство в групповое. Без нее в экстремальной ситуации группа будет не способна проявить инициативу, начать действовать или определить цели. Это неременная составляющая эффективного менеджмента.

Интегратор уникален тем, что он не только создает в организации связи, обеспечивающие преемственность на будущее, но и обеспечивает ее бесперебойное функционирование в настоящем. Без этой функции руководителю не быть лидером. Хорошим менеджером можно стать и без I. Менеджер может успешно выполнять две и даже три функции (РАеi, РаЕi, рАЕi, РАЕi), но, чтобы стать лидером, он должен блестяще справляться с I-функцией.

Стили неправильного менеджмента

Неправильный менеджмент возникает, когда одна из четырех основных функций не выполняется. Адизес описывает пять крайних

проявлений такого менеджмента на примере типажей руководителей, способных выполнять не более одной из четырех основных функций. Умение узнавать эти типы позволяет анализировать проблемы в организации, разрешать конфликты и оценивать успешность работы команды.

Герой-одиночка, P000. Такой менеджер не справляется с администрированием: он не умеет организовывать, координировать, делегировать полномочия и следить за тем, чтобы дело было доведено до конца. Он не Предприниматель: не генерирует новые идеи, лишен творческого начала и терпеть не может рисковать. К тому же он не Интегратор: у него нет чутья по части межличностных отношений, его не волнует групповая динамика и чувства членов группы. Он с трудом завязывает личные контакты. Он не формирует команду и не развивает потенциал тех, кто трудится рядом, – он слишком занят производством.

Он патологически исполнитель, появляется на работе первым, уходит последним. Он – трудоголик, и отпуск для него наказание. Лишь убедившись, что он не в состоянии выполнить всю работу сам, Герой-одиночка соглашается передать обязанности. Однако к этому моменту проблема успевает перерасти в кризис.

Управлять для Героя-одиночки означает выполнить задачу, довести дело до конца. Люди для него – только средство достижения цели. Он видит лишь ближайшую перспективу. Организация, которой управляет Герой-одиночка, не может развиваться, поскольку не растет он сам. Такой тип может сгореть на работе и стать ни на что не годным. Уходя из компании, он оставляет необученных людей.

Бюрократ, 0A00. Его лозунг: «Неважно, ЧТО мы делаем; важно, КАК мы это делаем». Он тратит уйму времени на детали и считает, что лучше выполнять работу правильно, чем выполнять правильную работу.

Предпочитает не рисковать, стремится к надежности и порядку, приходит и уходит с работы вовремя и любит проводить собрания. В то время как Герой-одиночка оценивает себя по интенсивности своего труда и результатам, критерий оценки для Бюрократа – то, насколько успешно он контролирует систему, пресекает нарушение правил и сводит к минимуму неопределенность.

Стремясь контролировать каждую мелочь, Бюрократ наращивает штат, но производительность при этом остается прежней. Такой человек берет на работу себе подобных – людей исполнительных и безынициативных. Все они приходят на работу и уходят домой вовремя и никогда не нарушают никакие правила. К моменту ухода Бюрократа из компании она может настолько увязнуть в правилах и предписаниях, что ей будет чрезвычайно сложно адаптироваться к изменениям, которые произошли за это время.

Поджигатель, 00Е0. Умеет воодушевлять людей, обаятелен, предприимчив и полон энергии. Трудиться под его началом чрезвычайно увлекательно. Но только пока вы не обнаружите, что, чем бы вы ни занимались, босс непременно найдет в вашей работе изъян, ведь его приоритеты то и дело меняются. Не успели вы завершить один проект, как он хочет знать, почему вы до сих пор не взялись за новый.

Поджигатель обожает хаос, зачастую окружает себя слабыми людьми, не готовыми перечить боссу. Детали – его ахиллесова пята. Поджигатель привык работать по принципу «Почему бы нам не сделать это?».

00Е0 хуже всех умеет слушать других людей. Он полон идей и готов выдавать все новые, в беседе эмоционален и экспрессивен. Если компанией управляет Поджигатель, утро понедельника – опасное время, ведь в выходные у него было время подумать, что чревато новыми приоритетами, целями и задачами. Обычно Поджигатель генерирует идеи, надеясь, что другие придумают, как их реализовать. Если от него требуют конкретики, он выходит из себя. 00Е0 терпеть не может увольнять людей сам. На этот случай он предпочитает иметь того, кто выполняет грязную работу.

Казалось бы, в организации, которой руководит Поджигатель, должна царить творческая атмосфера, но на самом деле это невольничье судно. Поджигатель определяет его курс, меняет направление, игнорирует страдания своих подчиненных, а любые успехи ставит в заслугу себе. Когда 00Е0 уходит из организации, он оставляет после себя хаос и обессиленных людей, истосковавшихся по миру, покою и стабильности. В итоге они обычно получают Бюрократа или Горячего сторонника и увязают в созданном ими болоте.

Горячий сторонник, 000I. Он не лидер, он из тех, кто спрашивает: «Куда бы вы хотели пойти? Позвольте, я отведу вас туда». Обладает непревзойденной способностью приспосабливаться. У него нет определенной цели, главное – любой ценой добиться сиюминутного консенсуса между сотрудниками. Он не ведущий, а ведомый.

Занимается интеграцией ради интеграции и не решает глубинных проблем. Любит оттягивать принятие решений, быстро и легко меняет свои взгляды, нанимает похожих на себя людей, основное занятие которых – держать босса в курсе событий и снабжать его последними офисными новостями. Когда Горячий сторонник покидает организацию, поверхностная интеграция сходит на нет. В этот момент для решения проблемы нередко приглашают Производителя, задача которого – взяться за дело. Его решения могут быть довольно болезненными, поскольку поиск компромиссов сменяет совершенно иной стиль. Как правило, это стресс для организации.

Несмотря на различия, четыре стиля неправильного управления – менеджеры P000, 0A00, 00E0 и 000I – имеют общую черту: все они отличаются ограниченностью и узким представлением о самих себе и о своих задачах. Любой носитель однофункционального стиля управления может превратиться в Мертвый пенёк.

Мертвый пенёк, 0000. Мертвый пенёк сговорчив, дружелюбен и безопасен. Люди терпят его, но не уважают. Он безынициативен, ждет, когда ему скажут, что делать. Его единственная цель – сохранить в неприкосновенности свой маленький мирок и дотянуть до пенсии.

В свободное время Мертвый пенёк ищет достижения, которые он мог бы поставить себе в заслугу. Подчиненные Мертвого пня – такие же, ни один сотрудник, который желает расти и развиваться, не сможет осуществить свои планы под руководством типа 0000. Он не растет сам и не позволяет расти никому из подчиненных.

Мертвый пенёк почти никогда не оставляет организацию по доброй воле: либо он умирает на работе, либо уходит на пенсию, либо его увольняют. Его отсутствие не ощущается, однако когда он оставляет организацию, та обычно уже мертва. Нет ни целенаправленной деятельности, ни творчества, ни интеграции людей.

Все вышеописанные типы – крайности и стили неправильного менеджмента. P000 заиклен на результативности, что становится «узким местом» и делает организацию нерезультативной. 0A00 так

поглощен эффективностью, что перебарщивает с контролем и создает неэффективную бюрократию. 00E0 всей душой жаждет преобразований, а в итоге порождает хаос, препятствующий преобразованиям. 000I, чья функция – обеспечить эффективность в долгосрочной перспективе, так увлечен интеграцией, что забывает о ее задачах, а тип 0000 соглашается на все и не делает ничего.

Рекомендации носителям базовых стилей

Представителю каждого стиля Адизес дает утилитарные рекомендации прикладного характера, как быть хорошим менеджером с учетом своего стиля.

Рекомендации носителям Р-стиля

Поведение. Вместо того чтобы напряженно работать, вам нужно стать более организованным и решить, что вы делаете сами, а что поручаете другим. Научитесь говорить «нет». Выполняйте лишь ту работу, которую не может выполнить никто, кроме вас. Вам не успеть всюду, а значит, вы должны объединиться в команду с теми, чей стиль дополняет ваш.

Коммуникация. Помните, что разные люди придерживаются разных стилей. Если вы все понимаете буквально: «да» – это «да», а «нет» – это «нет», то для них это может быть по-другому.

Для А «нет» означает «возможно, расскажите мне об этом поподробнее», и это не отказ. В итоге А может сказать «да». В устах Е «да» означает «возможно». В конечном счете он может сказать «нет», несмотря на то что поддакивал, слушая ваши объяснения.

Молчание также воспринимается по-разному: для Е это знак согласия, для А – несогласия. Р чаще всего не придает молчанию значения.

Научитесь слышать недомолвки. Если вам никак не удастся овладеть этим искусством, заключите стратегический союз с I, он всегда отлично знает, кто и почему промолчал. Почаще прислушивайтесь к людям, интересуйтесь их мнением, хвалите и поощряйте сотрудничество и работу в команде. Если у вас это не получается – наймите того, кто сделает это за вас.

Принятие решений. Определите приоритеты и придерживайтесь избранного курса, не позволяйте себе увязнуть в мелочах. Не путайте количество с качеством, работайте меньше, но более осмысленно.

Все руководители тратят время впустую, но носитель каждого стиля делает это по-своему. Производитель хочет сделать все немедленно, избегает долгосрочного планирования. Уделяйте внимание не только решению, но и процессу. Не рубите сплеча – подумайте, прежде чем браться за дело.

Перестаньте копить нерешенные проблемы и помните, что задача руководителя – не выполнять работу самому, а управлять теми, кто ее выполняет. Не занимайтесь мелочной опекой, определяйте корпоративные принципы, ставьте цели перед подчиненными и дайте им возможность работать. Если они не достигают желаемых результатов или нарушают корпоративные принципы, ваше дело – выяснить, почему это происходит, и внести коррективы. Это и называется управлением.

Внедрение. Не бросайте все силы на решение одной-единственной задачи, время от времени сверяйтесь с долгосрочной целью организации. Не спешите, если хотите сделать работу как следует, уделяйте внимание мелочам.

Формирование команды. Раздать поручения – не значит сформировать команду, для этого нужно уметь слушать. Очень часто у людей, которые не согласны с вами, есть чему поучиться. Планируйте собрания и принимайте в них участие, иначе они будут происходить стихийно и без вас, ведь люди испытывают потребность обсуждать происходящее.

Управление персоналом. Нанимая и повышая людей, не забывайте о том, что вам нужна высокопроизводительная команда, члены которой ладят между собой, для этого учитывайте не только деловые, но и личные качества. Нанимайте А, Е и I, которые будут дополнять вас. Научитесь доверять им и уважать их, несмотря на то что их стиль отличен от вашего. Приучите своих работников к тому, что их обязанности систематизированы и четко определены, и поручите им часть своей работы.

Управление изменениями. Здесь не обойтись без взаимодополняющей команды. Как тип Р, вы ориентированы на действительное: что есть, то есть. Е привносит в дискуссию элементы желаемого, А напоминает всем и каждому о требуемом, I объединяет и воодушевляет людей. Так вы сможете реализовать стратегию, которая

опирается на действительное, отражает желаемое и учитывает требуемое.

Планируйте будущее и помните: любое решение принимается на 80 %, а 20 % остается на то, чтобы сохранить маневренность. Кроме того, решение – это не всегда наращивание прежних показателей. Следите за дорогой, чтобы не пропустить поворот. Регулярно обдумывайте и переосмысливайте цель своих действий. Если ваши усилия перестали приносить плоды, скорее всего, вы сбились с пути. Опережайте события, а не откликайтесь на них.

Часто те, кто работает слишком напряженно, упускают массу блестящих возможностей. Р работает так много, что продает не свой интеллект, а способность работать на износ. Если вы хотите добиться успеха, ваш труд должен быть более осмысленным, а не более напряженным.

Рекомендации носителям А-стиля

Поведение. Администратор подчиняется форме, но часто это препятствует движению к цели. Если ваша работа не дает ожидаемых результатов – проверьте, как идет процесс. А (как и Р) не выносит неопределенности. Но если Р готов сделать что угодно, даже наломать дров, только бы не терять время, А может ждать вечно, не понимая, что бездействие в эпоху перемен хуже неопределенности. А никогда не создают компании, основателями компаний бывают только Е. Помните, неопределенность – часть процесса, уважайте других людей и доверяйте их знаниям и опыту.

Коммуникация. Далеко не все следует систематизировать. Адизес предлагает записать все решения и распределить их по категориям: руководящие указания (их можно проигнорировать при необходимости), правила (можно нарушить в экстренной ситуации, но важно уведомить об этом руководителя) и корпоративные принципы (их нельзя нарушить без разрешения руководства). Соотношение таких решений должно быть примерно 60:30:10.

Высказывайте свои соображения вслух, включитесь в обсуждение, даже если вы пока не уверены на 100 %. Поставить все точки над і можно и позже. Помните, что делать быстро – не значит делать плохо, не стремитесь к точности, главное – верные ориентиры.

Принятие решений. Тип А в курсе любых затрат, но не имеет представления о ценности. Оцените риск и вероятность успеха, научитесь придавать значение ценности.

Помните, что приблизительно верный образ действий лучше образцово неверного. Обоснованная догадка иногда лучше скрупулезно изученных фактов. Больше действуйте, полагаясь на интуицию, гипотезы или обоснованные предположения.

Забудьте о тотальном контроле, определите приоритеты и помните о долгосрочной перспективе. Соизмеряйте затраты и ценность, сократите число действующих правил и корпоративных принципов, оставьте лишь самые необходимые. Позвольте себе и другим проявлять инициативу и совершать ошибки.

Внедрение. Типу Е Адизес советует записывать все, но тип А он старается отговорить от этого. Администратор ненавидит перемены. Он – полная противоположность Е, который живет, чтобы изменять мир. А следует помнить, что ни одно решение не принимается раз и навсегда. А и Е должны работать вместе, это позволит найти золотую середину в принятии решений. Не позволяйте собственному стилю загнать вас в угол. С помощью тех, кто вас дополняет, вы будете принимать более качественные решения.

Формирование команды. Чтобы создать команду, позвольте людям возражать вам и друг другу. Работа в команде – это не бесконечные уступки и молчаливое согласие. Споры заставляют людей думать.

Попробуйте начать собрание словами: «К концу дня я приму решение. Однако сначала я хочу выслушать всех вас, и в первую очередь тех, у кого есть возражения. Это поможет мне принять разумное, обоснованное решение». Помните: ситуацию контролируете вы и никто другой и, выслушав возражения, вы не утратите власть.

Управление персоналом. Давать поручения и делегировать полномочия – не одно и то же. Давать поручения – значит говорить, что нужно делать. Делегировать полномочия – значит определять границы, но не указывать, каким образом решить поставленную задачу.

Корпоративных принципов и правил не должно быть чересчур много. Оценивайте работу по результатам, обсудите с подчиненными те цели, которых они должны достичь, и предоставьте им возможность импровизировать.

Управление изменениями. Чтобы успешно руководить, надо научиться слушать. Такой подход называется поддерживающим лидерством: «Чем я могу вам помочь?»

Когда у вас возникнет очередная проблема, попробуйте изменить свое отношение, увидев в ней возможность. Планировать не значит наметить, что делать завтра. Планировать – значит решить, что делать сегодня, чтобы добиться желаемого завтра. Научитесь говорить переменам «да».

Рекомендации носителям Е-стиля

Поведение. Е нетерпелив; если он увлечен очередной идеей, то считает, что внедрить ее – пара пустяков. Из-за этого он не может объективно оценить срок ее реализации. Автор советует вычислить свой поправочный коэффициент: прикиньте, сколько времени понадобится на решение определенной задачи, а затем отследите реальный срок ее выполнения. Например, у автора он равен шести. Если на задачу нужна неделя – он закладывает шесть. Чем сильнее выражено ваше Е-начало и безумнее мечты, тем выше поправочный коэффициент. Знание этого коэффициента поможет откорректировать свои требования с учетом реальных условий.

Автор напоминает, что типу Е важно не пытаться прожить жизнь за один день и справиться со всем в одиночку. Если хотите набрать скорость, сбавьте обороты. Всем руководителям Е-типа он советует заняться йогой и медитацией. Они творят чудеса, помогая сосредоточиться на настоящем и не заикливаться на будущем. Йога обогащает Е новым опытом. Он учится отвечать за боль, которую причиняет другим, принимать неизбежность смерти, задерживать дыхание и переключать свой разум с будущего на настоящее.

Коммуникация. Девизом Е должна стать фраза «Наблюдай и изучай, но не увлекайся, как бы грандиозна ни была идея». Больше слушайте, меньше говорите, следите за реакцией людей, понимают ли они вас. Прежде чем говорить, продумайте логическую последовательность изложения и не отклоняйтесь от нее.

Когда вам в голову придет очередная идея, запишите ее и пометьте надписью «Идеи». Периодически просматривайте папку или заметки с идеями – возможно, через какое-то время вы сочтете некоторые из них пустяковыми.

Будьте более сдержанным, выдавайте информацию по мере необходимости. Чем меньше вы говорите, тем внимательнее вас слушают.

Принятие решений. Е – перфекционист. Он добивается совершенства, пока затраты на совершенствование не превысят его ценность. Иногда нужно сказать себе «Хватит!» и помнить, что наша задача – добиться выполнения работы.

Доктор Адизес приводит интересный пример из собственной жизни. Будучи типом Е и работая над докторской диссертацией, он отправлял своему научному руководителю одну главу за другой. Потом переписывал их заново и слал новые варианты. Однажды он получил письмо: «Дорогой Ицхак! Тебе присвоена степень доктора философии. Остановись!» По словам автора, профессор Ньюмен спас его карьеру. Это письмо открыло Адизесу глаза на его стиль, иначе он бы переписывал свою диссертацию по сей день!

Как отучить себя от попыток внести еще одно, «последнее» усовершенствование? Установите крайний срок принятия решения. Определяя сроки, учитывайте свой поправочный коэффициент. Если срок истек, а решение еще не принято, окончательным решением автоматически становится последний вариант. И самое главное: если вы ввели это правило, не нарушайте его!

Е получает удовольствие лишь от творческой составляющей, на которую приходится 20 % процесса принятия решения. Остальных 80 % – детализации и тяжелой рутинной работы – он старается избежать. Помните: успех или провал определяют детали, а не цель.

Ицхак Адизес пишет, что Израилю свойственна Е-культура: он не раз наблюдал, как решение несложных проблем превращалось в грандиозные проекты с множеством вариантов, но все это не работало.

В Америке, по его мнению, процветает Р-культура, здесь все пытаются сделать сложное простым.

Внедрение. Иногда, чтобы решить проблему, нужно не искать новые пути, а продолжать делать то, что вы делаете. Внедрение решения –

более длительный процесс, чем его поиски. Чтобы оценить его действенность, нужно время. Запаситесь терпением.

Приступив к внедрению, не меняйте принятого решения, даже если у вас появилась идея получше. Если вы и вправду хотите довести дело до конца, прекратите вносить изменения. Меняйте решение лишь в том случае, если А из вашей команды согласен, что без этого не обойтись. Помните, что чем больше изменений вы вносите, тем медленнее вы двигаетесь вперед. Эмоции помогают Е генерировать идеи, но не реализовывать их. Сбавьте обороты.

Формирование команды. Люди любят Е: с ним интересно, он общителен, открыт, обаятелен – и одновременно ненавидят его за то, что он выводит их из душевного равновесия и вносит в их жизнь хаос. Они обижаются на Е, считая его грубым и невнимательным. Покажите людям, что они вам небезразличны и вы нуждаетесь в их одобрении и поддержке, а еще лучше – докажите это своими поступками. Помните, что другие тоже имеют право голоса, не перебивайте. Обычно Е так поглощен своими идеями, что не слышит, о чем говорят и почему молчат другие. Выберите правильный момент, чтобы обсудить болезную тему. Если вам это не по силам, воспользуйтесь помощью I-члена команды.

Управление персоналом. Е свойственна авторитарная манера управления и стремление монополизировать творческое начало подчиненных. Всем Е автор дает совет, которому старается следовать сам: держитесь чуть поодаль от своей организации. Вашим руководителям необходимо пространство для маневра. Обилие идей – сильная сторона Е, но и она может превратиться в недостаток. Прежде чем раздавать поручения, поговорите с подчиненными и представьте окончательное решение в письменном виде. Предупредите сотрудников, что ваше «да» – это и в самом деле «да», только если оно заверено вашей подписью.

Типом Е легко манипулировать с помощью лесты, поэтому, нанимая новых сотрудников, доверяйте своей интуиции, но учитывайте объективные данные, поговорите с А, Р и I, опирайтесь на взаимодополняющую команду.

Никогда не унижайте людей публично, ведь оскорбить человека – все равно что выгнать его с работы. Даже если он не уволится, то потеряет интерес к своему делу. Признавайте границы личной жизни

подчиненных, не требуйте преданности 24/7. Если вы не в состоянии изменить собственный стиль, вам необходим коучинг. Иначе, будучи ярким сторонником преобразований, вы не сможете измениться сами.

Управление изменениями. Е готов совершенствовать все подряд, поэтому он то и дело вводит изменения, но иногда это преобразования ради преобразований. Тип Е не приемлет ответа «нет», если это не его собственное «нет». Признайте, что желаемое не всегда совпадает с действительным и требуемым. Приняв решение, не спешите с внедрением. Вот как поступает доктор Адизес: если он говорит своим подчиненным: «Я принял решение, с тех пор прошло две недели, и я не передумал», – они знают, что можно приступать к внедрению. Запишите свое «окончательное» решение и подождите хотя бы до завтра. Утром перечитайте написанное. Если оно не вызывает у вас возражений, действуйте!

Рекомендации носителям I-стиля

Поведение. Интегратору свойственно беспокоиться о том, что скажут люди. Научитесь думать самостоятельно, в условиях дефицита времени руководствуйтесь здравым смыслом, доверяйте интуиции и меньше думайте о том, что подумают другие. Невозможно найти решение, которое устроит всех. Одна из важнейших функций менеджмента – действовать, а при необходимости – вести за собой, а не ждать, пока люди скажут, что их все устраивает. Три условия успешного лидерства по Адизесу – это время, время и еще раз время. Носитель I-стиля делает слишком мало и слишком поздно. Почаще пользуйтесь девизом типа Р: «Веди за собой, следуй за мной – или не путайся под ногами».

Коммуникация. Не бойтесь горячих споров, говорите то, что думаете. Займите определенную позицию, иначе вы лишитесь доверия и дискредитируете себя как лидера. Помалкивая, вы не способствуете принятию качественных решений.

Принятие решений. Чтобы добиться результата, сосредоточьтесь на решении проблемы. Прекратите бесконечные собрания. Есть решения, которые можно принять без них. В условиях дефицита времени хороший менеджер принимает трудные решения сам. Высказывайте сомнения только до принятия окончательного решения. После того как выбор сделан, твердо придерживайтесь занятой

позиции. Помните, идеальных решений не бывает. Все они имеют недостатки, которые могут вызывать сомнения. Ваша задача как руководителя – воодушевлять людей, а не уговаривать их согласиться с каждым решением.

Внедрение. Об успехе решения судят по результатам, а не по количеству сторонников. Лучше внедрить посредственное решение, чем принять блестящее решение и не реализовать его. Подобно Е-менеджеру, Интегратор часто считает: если решение принято, значит, дело сделано. Ваша задача – контролировать процесс внедрения.

Формирование команды. Интегратор (подобно Предпринимателю) не выносит конфликтов, считая их угрозой своему авторитету. Однако конфликты помогают увидеть целостную картину и оценить проблему со всех сторон. Помните, конфликт – это возможность узнать нечто новое и упрочить свою власть. Не подавляйте инакомыслящих, лучшие решения принимают не те, кто старается избежать конфликта. Если двое согласны во всем, без одного из них можно обойтись. Вам нужна взаимодополняющая команда, которая позволит услышать разные точки зрения.

Управление персоналом. Нанимая людей и повышая их в должности, учитывайте не только личные, но и деловые качества. Задача менеджера – не стать популярным, а добиться результата. Такая линия поведения со временем позволит вам завоевать уважение и восхищение подчиненных, даже если они согласны не с каждым вашим решением. Кроме того, не каждый, кто поддерживает вас на словах, ваш сторонник на деле.

Управление изменениями. Необходимость изменений не всегда определяется желаниями людей: акционеры желают одного, менеджмент – другого, а профсоюзы – третьего. Ваша подлинная миссия – определить оптимальный курс движения компании с учетом сложившихся условий. Не бывает изменений без конфликтов, и, если вы попытаетесь их пресечь, изменения прекратятся вместе с ними.

РАЕІ-подход

Поведение. Умелый РАЕІ-руководитель доверяет себе и выносит оригинальные суждения. Он самостоятелен и независим в мыслях и действиях. Его решения определяются внутренними нормами и ценностями, а не поступками других людей. Он плодотворно

взаимодействует с любым, кто ему встречается и задает смелые вопросы. Он не боится совершить ошибку, знает свои недостатки и умеет быть скромным.

В жизни важно не кто вы такой, а откуда вы пришли и куда направляетесь. Если вы хотите познать себя, понаблюдайте, как вы держитесь с другими людьми. Посмотрите, какую реакцию вы вызываете у окружающих. Порой злейший враг человека – это он сам. Возможно, вашему продвижению по служебной лестнице мешаете вы сами.

Принятие решений. Чтобы получить исчерпывающее представление о системе, вы должны увидеть ее в разных ракурсах. Понятия «хорошее решение» не существует. Есть понятие «решение, приемлемое в данный момент». Чем стремительнее изменения, тем короче отрезок времени, в течение которого данное решение будет правильным. Проблемы, с которыми мы столкнемся в будущем, – это не проблемы, а побочные продукты наших решений в прошлом.

Внедрение. Успешный менеджмент – это демократия при принятии решений и диктатура при их внедрении. По мнению Адизеса, качество менеджмента определяется результативностью решений и эффективностью внедрения. Решить, что нужно делать, недостаточно. Если вы хотите, чтобы решение было внедрено, вы должны признать его правомерность. Если, принимая решение, вы смотрите в глаза членам команды, а приступая к внедрению, поворачиваетесь к ним спиной, это говорит об атмосфере взаимного доверия и уважения. Значит, вы справляетесь со своей работой. Если все наоборот, вашей организации недостает доверия и уважения, а вы – плохой руководитель.

Формирование команды. Если общие интересы совпадают с личными, вы добились успеха в интеграции. Если в организации нет незаменимых, она эффективна в долгосрочном аспекте. Коллега – это тот, чьи возражения вы выслушаете с интересом и благодарностью. Менеджмент предполагает синергию. Идет ли речь о нации, бизнесе или супружеском союзе, люди должны понимать, что зависят друг от друга, человек всегда ищет того, кто дополнит его самого.

Управление персоналом. Лучше и намного проще нанять того, кто обладает нужными личными качествами, и дать ему требуемые навыки, чем нанять того, кто обладает нужными знаниями, и пытаться

перевоспитать его. Чтобы команда работала успешно, нужно, чтобы каждый подчиненный в чем-то превосходил руководителя. Если позволить людям проявлять инициативу, они не будут пасовать перед трудностями. Успешный менеджмент предполагает, что вы управляете теми, кто решает проблему, а не решаете ее сами.

Управление изменениями. Изучите сложившуюся ситуацию и уясните, чего вы хотите, оценив разрыв между желаемым и действительным. Затем решите, что нужно делать: можете ли вы позволить себе то, чего вам хочется. Внесите в свои намерения необходимые поправки так, чтобы ваши действия сокращали разрыв между желаемым и действительным. Теперь можете воплощать свой план в жизнь.

Как находить общий язык

Если носители четырех РАЕІ-стилей одновременно посмотрят в окно, они увидят совершенно разные вещи. Предприниматель видит целостную картину. Администратор замечает, что рама не вымыта. Производитель размышляет о функциональности окна. А Интегратор интересуется реакцией своих товарищей.

Непонимание – основной источник организационных конфликтов. Если вы и вправду хотите, чтобы вас поняли, приспособляйтесь к собеседнику нужно вам. Не забывайте, что Предприниматели видят целостную картину, они нацелены на результат, динамичны, их методы не структурированы. Производители Р тоже стремительны и нацелены на результат, но видят лишь ближайшую перспективу и поглощены выполняемой задачей. Они обстоятельны, их подход структурирован. Администраторы А разделяют интерес Производителей к деталям и краткосрочным результатам, но в отличие от Р-типа они организованны, медлительны и ориентированы на процесс. Интеграторы І, подобно Предпринимателям, склонны к целостному восприятию происходящего, а их методы не структурированы. При этом они, как и А, ориентированы на процесс и неторопливы. Они ждут, пока дорогу проторят другие.

Лидер для взаимодополняющей команды – то же самое, что большой палец для руки: он превращает команду в единое целое, как большой палец помогает разным пальцам действовать заодно, становясь рукой. Чтобы быть лидером, нужно уметь повести за собой подчиненных, коллег и даже босса, а для этого нужно знать подход к носителям разных стилей.

Как вести себя с Р

Завладейте его вниманием, а для этого преподнесите свою проблему как кризис, а не рядовой вопрос. В лучшем случае у вас будет четверть часа: Р всегда занят по горло. Начните с конца, первым делом изложите свои выводы. Скажите, что вы уже работаете над этой проблемой и все, что вам нужно, – это его одобрение. Если цейтнота нет, он скажет: «Положите ваш материал мне на стол». Не общайтесь так с типом А: он категорически не приемлет, когда проявляют инициативу до его одобрения.

Поставьте перед Р достижимые цели и определите приоритеты, чтобы он понимал смысл каждого действия. Двигайтесь, говорите и действуйте как можно быстрее. Изъясняйтесь точно, избегайте намеков и недомолвок. Давая поручения, точно определите, кто, что, когда, где и как. Хвалите и благодарите Р, он должен понимать, что вы отдаете должное его усердию. Точно определите результаты, которых вы ждете от его работы. Вознаграждайте его за успешное выполнение работы, краткосрочные результаты, измеримые показатели результативности. Поощряйте Р нужно как можно чаще. Будьте верны своему слову. «Да» означает «да», а «нет» означает «нет».

Как вести себя с А

Не заговаривайте с А о кризисах: он ненавидит их всей душой. Чтобы завладеть его вниманием, представьте ему проблему как нарушение давным-давно принятого правила, а затем предложите одно-единственное решение, дополнив его примерами из прошлого и длинной пояснительной запиской. Возьмите риск, связанный с изменениями, на себя. Не торопите А, излагайте материал последовательно и подробно, используя как можно больше вспомогательной документации. Убеждая, ссылайтесь на факты, а не на мнения. Выслушав и записав его возражения, ответьте на них вдумчиво и подробно. Не пытайтесь перехитрить А, он будет доверять вам, если ваше слово не расходится с делом. Разговаривая с А, помните, что он понимает сказанное буквально, и постарайтесь с этим считаться. Лучшая награда для А-подчиненного – гарантия занятости и запланированные прибавки к зарплате.

Как вести себя с Е

Предприниматель отвергает любую идею, если она не принадлежит ему самому. Чтобы завладеть вниманием Е, преподнесите ему проблему как возможность. Сначала обрисуйте общую картину, потом переходите к деталям. Дайте Е возможность внести поправки в ваше решение и обогатить его собственными идеями. Е хуже всех умеет слушать других. Он полон идей, любая фраза может натолкнуть его на новую мысль, и он тут же забывает о собеседнике. Никогда не вносите предложения, которые нельзя изменить, и не воспринимайте его слова буквально. Если Е одобрил идею в целом, проработайте детали, прежде чем будет утвержден окончательный план. Как только решение принято, задокументируйте его и подайте на подпись Е. Сделайте это

сразу, иначе Е успеет передумать. Помните, Е жаждет восхищения, а не любви, но не надейтесь на взаимность. Никогда не критикуйте его идеи, будьте преданным и надежным. Не обсуждайте Е у него за спиной. Научитесь возражать, не обижая, и будьте всегда в его распоряжении.

Как вести себя с I

Прежде чем идти со своей проблемой к I, хорошенько подготовьтесь. Заручитесь поддержкой других членов команды, на которых, по его мнению, держится власть. Не применяйте эту тактику с Е: он увидит в вас революционера и при первой же возможности уволит. Демонстрируйте доброжелательный интерес к I, станьте для него источником информации. Не торопите его с принятием решений, будьте готовы к обсуждению. Не жалейте времени, чтобы помочь ему определить цели и задачи, слушайте внимательно и заинтересованно, позаботьтесь об эффективной коммуникации. Относитесь к его чувствам и взглядам непредвзято, даже если вы занимаете иную позицию.

Год личной
эффективности

Межличностный
интеллект

{ продуктивно взаимодействую с другими

Ключевые *идеи из 12 книг* о развитии эмоционального, социального интеллекта, коммуникациях и лидерстве

