

9

Меняйтесь и развивайтесь

Мой друг Крис Ортис — тот, который наливает сотрудникам чай, помните? — работает в крупных проектах по организационным изменениям.

Он сотрудничал с компанией, которой руководил бывший военный. Все его подчиненные соблюдали неписаное правило: одеваться в белые рубашки и синие брюки или юбку. Крис мне говорил, что на работе чувствовал себя как на флоте.

Что же он сделал? Как можно было чуть-чуть подкорректировать свои действия, чтобы хоть немного изменить этот мир?

Он не стал соблюдать неписанный дресс-код. Он просто не обращал на него внимания. Это был небольшой шагок в сторону от сети событий или сети историй, которая определяла жизнь в компании.

Вместо синих брюк и белой рубашки он носил нарядную одежду. Это совсем незначительное изменение, правда? Маленькое, крошечное отступление. Еще он повесил у себя в кабинете белую доску и каждое утро рисовал на ней картинку: пальмы, цветы, что-нибудь веселенькое, что приходило в голову утром.

Что произошло? Уверен, вы догадаетесь. Люди стали подходить к нему с вопросом: «Как тебе такое сходит с рук? Почему ты не соблюдаешь дресс-код и это остается безнаказанным?»

«Я просто так делаю, и все», — отвечал он. На что они говорили: «Ну да, мне бы такое не простили».

Вероятно, вы ждете, что я расскажу о внезапной революции дресс-кода в этой компании? Нет, все совсем не так. Но если вы бросаете вызов существующему укладу и меняете какую-то крошечную деталь — вроде этой, — происходят перемены. Привычный порядок нарушен, и поведение людей тоже начинает меняться. Но не всегда изменения можно предсказать заранее.

Больше никто не сменил форму одежды. Никто.

Но кое-что все же изменилось: люди начали считать Криса творческой личностью. Этаким странным парнем, который работает в технической компании, но не соблюдает дресс-код и рисует всякую ерунду у себя на доске в кабинете.

И когда у сотрудников не шло какое-нибудь дело, они стлкивались со сложной проблемой или заходили в тупик, вспоминали про Криса: «Может, поговорить с тем творческим парнем? Вдруг у него появятся какие-то идеи?» Очень скоро его стали привлекать к решению самых

сложных задач и возникающих в компании конфликтов, которые – так уж совпало – были предвестниками изменений. Он помогал людям разбираться с проблемами и вскоре заработал репутацию человека, который со всем может справиться. Это позволяло ему серьезно влиять на ситуацию.

А все началось с того, что Крис просто не стал одеваться как все.

Перемены – хитрая штука. Вокруг нас постоянно все меняется, но часто мы хотим, чтобы все шло иначе. Поэтому нам кажется, что не мы управляем переменами, а они нами. Все мы хотим больше контролировать перемены, влияющие на нашу жизнь.

Я очень рад, что вы открыли эту книгу. И я счастлив, что вы дочитали до этого места. Это значит, что вы хотите что-то изменить в себе, в жизни, может, даже в мире.

Кстати, я не уверен, что возможно изменить мир, не изменив себя.

У вас все получится. Вы сможете изменить жизнь и, может быть, мир. Но я не буду врать вам, будто вы сможете это сделать, ничем не рискуя.

Вы, вероятно, слышали о компании Intuit, которая разрабатывает бухгалтерскую систему QuickBooks и другое ПО для ведения финансов и учета налогов. В ней работала группа, в чьи обязанности входила продажа программного обеспечения для ведения отчетности предприятий. Это был многоуровневый продукт, можно было купить разное количество лицензий по разным ценам. И чем больше лицензий было в пакете, тем ниже была стоимость каждой из них.

Сотрудникам было интересно, что произойдет, если они сделают версию продукта с одним видом лицензии. Они считали, что такое упрощение ценовой политики поможет увеличить продажи.

Провели опрос покупателей, поговорили с отдельными клиентами и получили положительные отзывы. Сотрудники решили, что увидели новую возможность развития бизнеса, и предложили эту идею руководству. Руководство не разделило их энтузиазма, сказав: «Это не будет работать. Это же корпоративные клиенты, они никогда такое не купят».

Сотрудники отдела продаж упомянули, что клиенты сами высказались за такой вариант, но руководство ответило: «Все мы знаем, что клиенты говорят одно, а делают другое. Извините, ребята, это не сработает».

Тогда сотрудники решили провести небольшой эксперимент и опробовать свою идею. У одного из них был друг, работающий в телепродажах и имеющий дело с большим количеством корпоративных лицензий. Сотрудник Intuit попросил его о личной услуге: потратить час и добавить в свой продажный опцион предложение с одной лицензией и одной ценой.

Результат всех очень удивил: компания не только продала несколько лицензий, но в это время перестали продаваться другие пакеты.

Это было невероятно. Даже сотрудники отдела продаж не ожидали такого. Поэтому они проверили все еще раз. Они снова провели тот же эксперимент и вновь получили столь же многообещающие результаты.

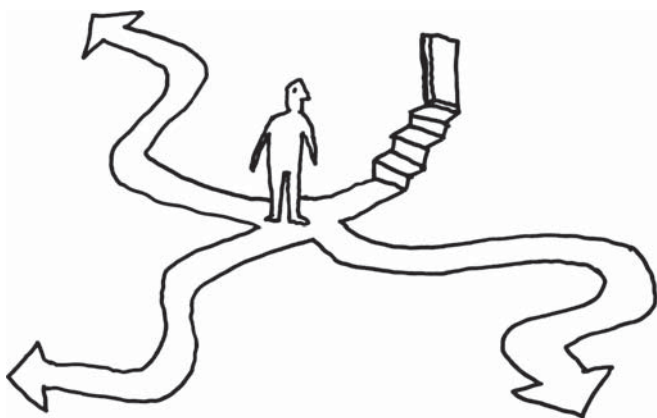
Вооруженные новыми доказательствами, сотрудники пошли к руководству компании и опять предложили свою идею.

На этот раз они все подтвердили цифрами и сделали финансовые прогнозы.

В этот раз реакция руководителей была совсем иной. Они были в восторге и сказали: «Интересно, почему никто не придумал этого раньше?»

Возможность купить одну лицензию существует до сих пор. Более того, именно этот продукт приносит больше всего дохода и продается гораздо лучше, чем все предыдущие пакеты [1].

Мне очень нравится эта история: она о людях, которые пошли на риск. Они нашли в себе мужество поступиться целями компании на пару часов ради большей цели.



**СМОТРИТЕ ШИРЕ, КОГДА РЕЧЬ ИДЕТ
О ДОЛГОСРОЧНЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ**

Есть риски большие и маленькие. Нарушить дресс-код — относительно небольшой риск. Вряд ли вас уволят за то, что вы оделись «не по уставу». Вас могут поставить в неловкое

положение комментариями в ваш адрес или отчитать, но уволить – вряд ли. Это, конечно, тоже риск, но крошечный.

Однажды я нарушил дресс-код на работе (он тоже был одним из неписаных правил), и ничего не произошло. Разве что мой руководитель попросил меня пойти домой и переодеться.

Лучше попросить прощения, чем разрешения. Но вам, вероятно, не понадобится ни то, ни другое.

Попросить агента по телепродажам продать не существующий пока продукт – гораздо больший риск. Но этот случай дал компании огромные возможности, и сотрудники отдела получили премию. Если бы эксперимент провалился, возможно, никто бы этого и не заметил. Так что риск был просчитан, и сотрудники сочли возможным пойти на него.

Риски бывают разные. Но они есть всегда, даже если вы их не видите, и важно их учитывать, когда вы предпринимаете любое изменение в работе.

Чтобы увидеть картину происходящего шире, нужно отказаться от своих установок. Нельзя, чтобы все было по-вашему. Людям необходимо быть уверенными, что вы действуете с добрыми намерениями и хотите сделать лучше не только себе. Если они это понимают, вероятность того, что они будут вам доверять и пойдут на уступки, гораздо выше.

Каков же финал этой истории перемен?

Безусловно, перемены могут принести успех, а могут провалиться. Но есть и промежуточная стадия: когда прогресс уже есть, но вы еще не получили всего, чего хотели. Или ситуация меняется к лучшему, но не так, как вы представляли, а как-то иначе. Это тоже развитие, но результат пока далек от совершенства. Каждый раз, когда вы хотите что-то изменить, возможен один из этих трех вариантов.

Для вас тоже есть разные варианты разрешения ситуации.

Первый: вы остаетесь на месте, в той же компании или с теми же людьми. Независимо от того, изменилось что-то или нет, вы решаете остаться частью сообщества и помогать ему развиваться.

Второй: вы уходите. Может, вы узнали что-то интересное или у вас появились новые идеи. Тогда вы уходите и начинаете новое дело или находите другую работу, на которой, как вам кажется, сможете лучше реализовать свои желания.

Но есть и третий вариант: вы и не уходите, и не остаетесь на месте, а занимаете место в переходном, лиминальном пространстве. Это значит, что вы, как и я, влюбляетесь в процесс перемен. Вам он так нравится, что вы хотите все менять снова и снова. Вы становитесь учителем, коучем или консультантом, помогающим другим измениться, причем не только в душе, но и внешне.

Когда я уволился с работы, мой руководитель практически в тот же день стал моим клиентом. И это не просто возможно — так происходит постоянно. Людей увольняют или они уходят сами, но уже через неделю возвращаются в качестве внештатного консультанта или поставщика.

Главное — запомнить, что вы создаете свое будущее, ищете свои возможности меняться, и неважно, чем закончится этот процесс. В любом случае это ваша работа над тем, к чему вы стремитесь.

Я признаю, что существует риск, а есть еще и страх. И я думаю, что для большинства он — главная преграда на пути. Вы боитесь увольнения и потери работы. Любые перемены — рискованное дело, и иногда ваши попытки изменить ситуацию означают угрозу для кого-то еще.

Вас могут уволить — так бывает. Это и со мной случилось. Но чаще всего меня вознаграждали или продвигали по службе за то, что я делал, идя на риск. И со временем я понял, что ограничения, которые не дают нам меняться, существуют только у нас в голове.

Если вы научитесь делать сознание гибким, если, рассматривая возможные результаты, будете принимать их все, если проиграете в уме все потенциальные варианты развития событий и не будете слишком сильно привязываться к одному из них, вам станет легче двигаться вперед, изучать новое, раздвигать границы своего «пузыря убеждений» и видеть новые возможности. Если вы открыты и готовы к любому развитию событий, вы сможете скоро добиться успеха.

Представьте себе детскую комнату, где по полу разбросаны кубики. Малыш играет в них, пробуя строить разные конструкции. Сначала они очень простые, но потом ребенок начинает строить все более интересные штуки. Он пытается сложить кубики по-разному, меняет их местами, пробует много раз, не боится ошибаться, и из хаоса рождается порядок. В какой-то момент ребенку нравится то, что у него получилось: красивый город с домами, мостами, парками, дорогами и счастливыми жителями. И тут неважно, настоящее это поселение или плод воображения. Но наступает момент, когда порядок перестает быть решением проблем, а сам становится проблемой. Пока в системе нет определенной доли хаоса, развитие невозможно. Иногда, чтобы построить новое, нужно разрушить старое и поменять кубики местами.

То же и с сознанием.

С рождения мы начинаем в определенном порядке складывать кубики наших потребностей, познания и эмоций. В детстве мы легко принимаем любые убеждения и отказываемся

от них. Чем дальше, тем мы больше экспериментируем и создаем в сознании тщательно продуманные «города», наполненные смыслом. Мы создаем убеждения, которые объясняют все, что происходит вокруг. Это помогает нам ориентироваться в мире, понимать и объяснять себе происходящее. Убеждения становятся все более продуманными, мы все больше вкладываем в них и поэтому тяжелее от них отказываемся.

В конце концов мы впадаем в зависимость от своих впечатлений. Они становятся теми фактами, на которых стоит наш мир. Мы упорядочиваем бессистемный поток чувств и информации, чтобы понять смысл происходящего. Но мир не стоит на месте. Поэтому убеждения, которые помогают нам в нем ориентироваться, тоже должны постепенно развиваться, чтобы мы оставались на гребне волны. Какой бы совершенной и продуманной ни была ваша система убеждений, она не устоит перед потоком изменений. Земля крутится, мир меняется, и убеждения, которые раньше подходили нам, теперь утрачивают силу.



**НАШИ УБЕЖДЕНИЯ ДОЛЖНЫ ПОСТЕПЕННО МЕНЯТЬСЯ,
ЧТОБЫ МЫ ОСТАВАЛИСЬ НА ГРЕБНЕ ВОЛНЫ**

Вот что говорит американский романист Роберт Уилсон: «Любой опыт представляет собой неразбериху до тех пор, пока мы не создадим объясняющую его модель». Лиминальное мышление позволяет намеренно внести неразбериху и сломать существующие модели. В итоге могут получиться новые, более интересные, работающие гораздо лучше прежних.

Ваши убеждения не будут развиваться, если вы не захотите внести немного хаоса в свою жизнь. Чтобы открыть новые двери, нужно принять всю сложность этой системы. Лиминальное мышление позволяет ориентироваться в изменениях, открывая новые двери, ведущие к неопределенности и неизвестности. Необходимо принять тот факт, что, не разрушив старое, вы не построите новое. Это своего рода программа модернизации сознания.

УПРАЖНЕНИЯ

- Подумайте о той области жизни, которую вы хотели бы изменить. Продумайте возможные пути и результаты, причем как для вас, так и для окружающих. Какие опасности существуют? Имеет ли смысл пойти на этот риск?
- Возьмите лист бумаги и напишите историю о своем будущем. Какие изменения вы хотели бы видеть?

МЕТОД 9

Меняйтесь и развивайтесь

Если вы настроены на изменения, которые коснутся лично вас, у вас гораздо больше шансов достичь цели. Чтобы изменить мир, нужно измениться самому.

У сердца есть свой разум,
о котором наш разум ничего
не знает.

Блез Паскаль, французский философ,
писатель, физик и математик

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

