

Раскрываем потенциал

Три составляющие

Нам часто задают вопрос «Может ли кто-то быть более расположен к вашему методу, чем другие?». Обычно он сопровождается словами «Уверен, женщинам/американцам/европейцам/гуманитариям он подходит больше». Надеемся, примеры из этой книги убедили вас, что такие предположения ничем не обоснованы.

Но мы заметили, что некоторым действительно проще преодолевать неприятие перемен. Чем более чувствителен человек к трем составляющим, которые мы для простоты назовем «нутро», «голова и сердце» и «рука», тем более впечатляющих результатов он сможет добиться. Рассмотрим эти компоненты подробнее.

Первая составляющая: нутро — главный источник мотивации

Чтобы уверенно встать на путь развития и не сойти с него, человек должен *по-настоящему* хотеть достичь цели из колонки 1. Мало иметь «правильную» цель, пусть даже очень логичную и обоснованную. Вас могут подстегнуть веские причины, которые сливаются с внутренними «должен» и «обязан», но их недостаточно, чтобы дойти до конца. Важно хотеть, инстинктивно нуждаться в изменениях. Вы должны ощущать это нутром.

Мы видели, как люди, называвшие свои цели «важными» или «крайне важными» (оценка 4–5 по пятибалльной шкале), позже отказывались от них. Почему? У них «была кишка тонка» вынести все неприятные моменты, связанные с изменениями. Увидев

[246]

в карте, что достижение цели зависит от того, смогут ли они изменить свое средство защиты, они заволновались и тут же пересмотрели ее важность. Но противоречие можно решить. Ведь желание изменить ситуацию проистекает из сильного инстинктивного чувства, что *цена* самозащиты — невозможность добиться прогресса в том, чего хочешь по-настоящему, — уже слишком велика.

Дэвид и Кэти, случаи которых мы рассмотрели в части II, считали свои цели «важнейшими»; они чувствовали, что им *необходимо* добиться их. Они больше не могли *не* идти к ним. Вариант «сдаться» не рассматривался. Они достигли предела. Они узнали цену и поняли, что больше не потянут.

Такой запал возникает от внутреннего ощущения, что если мы не изменимся, пострадают люди, о которых мы заботимся, которых любим. Во время написания этой книги мы работали с успешным бизнесменом, который составил свою карту иммунитета к переменам исключительно в профессиональных целях, начав с установки научиться внимательно слушать. Но когда он понял, что неумение слушать портит его отношения с дочерью, его мотивация изменилась. Психолог сказал, что причиной вызывающего поведения дочери может быть слабая эмоциональная связь с отцом, его эмоциональная недоступность. Эти слова сильно задели бизнесмена. Впервые осознав, что отношения с дочкой не ладятся, он ощутил еще большее желание работать над собой.

«Ощущаемая нутром» инстинктивная потребность снизить уровень стресса (свой или другого человека) — один стимул к работе над собой, а вера в свои силы, знание о том, что мы можем сделать, чтобы добиться желаемых изменений, — другой. У нас может быть сильная цель (развиваться, идти за мечтой, бороться со слабостями, улучшить профессиональные навыки), но если мы не чувствуем нутром, что нам она под силу, или не уверены, что наши действия что-то кардинально изменят, мы не будем ее добиваться. Некоторые люди, имея перед глазами структуру своего иммунитета, сразу понимают, куда идти, чтобы добиться цели, и на что рассчитывать.

Готовность к переменам у таких людей возникает внезапно, после того как они узнают о себе новую правду. Благодаря

знакомству со своей иммунной системой они открывают дверь, которую не замечали раньше, и понимают, что не давало им двигаться вперед. Некоторые расстраиваются, но многие видят возможность наконец разобраться в причинах своего подрывного поведения.

[247]

Вот как Анна, преподаватель университета и заместитель заведующего кафедрой, описала переломный момент, побудивший ее измениться.

Сеанс картографирования моего иммунитета к изменениям помог мне перестать выполнять работу за других и заняться своими прямыми обязанностями. Я состояла в бесконечных комитетах, брала на себя обязанности и полномочия, доделывала задания, которые бросали коллеги, участвовала в коллективных исследованиях, которые не относятся к моей области. Заполнив таблицу, я будто прозрела. Мне оставалось поверить в себя, чтобы определить личные цели и работать над ними. Сейчас могу сказать, что тот семинар открыл мне на многое глаза и вселил уверенность. Я получила разрешение идти своей дорогой.

Озарение Анны, что она невольно делает из себя жертву, выполняя работу за других, произошло, разумеется, во время размышлений о скрытых конкурирующих обязанностях. Вот что она говорит об этом.

Когда в колонке 3 я записала свои страхи (плохо выполняю свою работу, ошибаюсь, не довожу ее до совершенства), когда озвучила их, у меня замерло сердце. То, чего я так боялась, оказалось правдой! Я знала, что придется отдавать свои статьи на рецензию. В нашей работе важнее отзывов коллег ничего нет. И тут вы можете быть либо мягким и пушистым, но только раз, либо выстроить прочную линию защиты. Людям я кажусь упорной, выносливой, непреклонной, но сама себя я такой не считаю. Так и выяснилось, что, с одной стороны, я недовольна своей работой, потому что слишком часто помогаю другим,

когда у самой полно дел, а с другой — говорю всем «да», потому что мне проще выполнять их работу, чем свою. Отсюда все эти страхи!

[248]

Поняв это, Анна тут же составила план, который помог ей переключиться.

К концу того семинара я поняла, что нужно быть более уверенной в себе. Мне требовалось больше времени и какие-то приемы, чтобы заставить себя работать. Я предположила, что если найду время и сделаю наконец свои дела, увижу, что на самом деле не так все плохо.

Мы не можем не сказать, каких результатов ей удалось достичь.

В этом году я получила один престижный грант. Сейчас обсуждаю контракт с крупным издательством учебной литературы, чтобы опубликовать свои новейшие разработки по обучению генетике. Этот проект я представила на грант Национального научного фонда, он получил положительные отзывы, так что я оптимистично настроена; пишу статьи о своем новом методе, объясняю, как он поможет студентам лучше понимать генетику. Я сильно изменилась. Раньше все время ныла и жаловалась, а теперь воспрянула. Это сказалось на всех сферах жизни. Я стала лучше питаться, занимаюсь спортом. Все встало на свои места.

Инстинктивное чувство подталкивает нас к действию либо потому, что текущая ситуация не устраивает нас или наших близких, либо потому, что нам открылся невидимый ранее путь, который вселил в нас надежду. Третий источник инстинктивной мотивации может скрываться в глубоком внутреннем противоречии. В таких случаях люди чувствуют потребность сократить явный когнитивный, эмоциональный или поведенческий разрыв. Из-за такого дисбаланса человек может быть недоволен собой (например, «я бы хотел бросить курить, но курю по-прежнему») или

желать добиться чего-то большего (как, например, британский продавец телефонов Пол Потс, который мечтал стать оперным певцом и в итоге выступил перед самой королевой). Кто-то напишет, что хочет восполнить пробел («научиться делегировать обязанности»), другой — что хочет в чем-то себя превзойти (мы работали с высококвалифицированным топ-менеджером, который уже собирался на пенсию, но ради своего удовольствия очень хотел научиться наставлять и «незаметно направлять» молодежь).

[249]

У всех свои противоречия (одна нога давит на газ, другая на тормоз) запускают необходимое чутье. Как сказал психолог Уильям Перри: «Организмы *организуют*. Человеческий организм организует *реальность*». Когда вы рисуете перед людьми нелицеприятную картину их крайне противоречивой самоорганизации, они не сводят с нее глаз.

Глубинные стремления дают нам мотивацию и энергию, ну-тро подталкивает к изменениям. Сделав первый шаг, люди нуждаются в ресурсах, чтобы продолжать путь. Они заложены в следующих двух составляющих, и доступ к ним открывается при первых положительных результатах.

Вторая составляющая: голова и сердце. Работа должна задействовать ум и чувства

В случае любого адаптивного вызова проблемная зона всегда находится выше и ниже шеи. Поскольку иммунитет к изменениям связан и с мышлением, и с чувствами, нужно работать сразу в двух направлениях, чтобы добиться реального адаптивного изменения (см. врезку ниже). Никакие умные мысли и усилия сами по себе не помогут решить адаптивную проблему, если мы ее не чувствуем. А поскольку наши чувства неразрывно связаны с мыслями, мы не сможем чувствовать иначе, пока не начнем думать иначе. Нам необходимо более широкое эмоциональное и когнитивное пространство, в котором мы ощутим, что внутренние конфликты и противоречия нашей адаптивной проблемы не являются неизбежными и неразрешимыми.

Чтобы чувства не расходились с мыслями

Помните случай Давида, описанный в главе 5? Он поставил цель научиться перераспределять обязанности и сосредоточиться на действительно важных делах. На первый взгляд она относительно конкретна и безэмоциональна. Но, рассмотрев карту Дэвида, можно увидеть, что эта цель адаптивная, в основном потому, что перераспределение обязанностей было связано с его личностью и представлениями о том, что такое эффективное руководство. Вспомним его твердое убеждение: «Я считаю, что руководитель, который сам ничего не делает, ничего не стоит. Я бы изменил себе, если бы не работал. Я бы считал себя эгоистом, бездельником, перестал бы себя уважать».

Чтобы освободиться от этого убеждения, Дэвид должен был дать новое определение эффективному руководству, принять его не только головой, но и сердцем. Только так он не потерял бы уважение к себе, остался бы верным своим принципам и научился делегировать обязанности подчиненным.

Чтобы изменить свое представление об идеальном руководителе, Дэвид должен был работать с негативными чувствами (ощущением предательства и презрением к себе), которые возникали от одной мысли изменить стиль управления, который он считал правильным.

Образ мыслей, отражающий иммунитет к изменениям, — не просто когнитивный, или интеллектуальный феномен. Это прекрасная система управления тревогами. Вмешиваться в нее — значит влезать в отлаженный, прекрасно функционирующий, старый механизм, который отгоняет от вас опасности. Это умная

сила, которая хочет вас защитить, а иногда и спасти. Получается, голова и сердце с полной отдачей поддерживают иммунитет.

Рассматривая свой «рентгеновский снимок», карту своего неприятия перемен, люди неизбежно видят сразу две реальности: преимущества, которые дает им выбранный путь, и цену, которую придется заплатить за это. Решение адаптивных проблем — это голова и сердце, вместе разгадывающие неизвестные в уравнении «выгода — цена». Понять, что можно быть и чувствовать себя в безопасности, даже когда происходит изменение, — основная задача. Под работой над тревогой мы имеем в виду следующее: мы оказались в открытом поле с новым осознанием того, что мир устроен не так, как мы себе представляли. Но наше новое поведение, которое было для нас невысказано еще недавно, ничем нам не угрожает, даже может принести намного больше пользы. Мы можем это пережить, да вдобавок преуспеть. Это открытие — своего рода переоценка рисков и пользы. Оно включает одновременное «обдумывание чувств» и «ощущение правильности новых мыслей».

Чтобы не быть голословными, посмотрим, как прошло переключение Кэти (ее случай описан в главе 6). Таблица 8.1 показывает, какую выгоду она получала от других и себя, когда была во власти своей иммунной системы, порождающей неприятие перемен («до»), и когда стала осознанно свободной от нее («после»). Какую-то выгоду она имеет в обеих ситуациях, но принципиальная разница в том, что во втором случае ничто не сдерживает ее стремления лучше контролировать свои эмоции. Раньше Кэти реагировала на все эмоционально, не просила о помощи, не могла отказать, работала на износ, а теперь держит эмоции под контролем, умеет расставлять приоритеты и работать в удобном темпе, говорить «нет» себе и другим.

[251]

Таблица 8.1. Выгода Кэти: до и после

[252]

Выгода	Во власти иммунитета	Свобода от иммунитета
<p>Какую выгоду получаешь от других.</p>	<p>Люди говорят, что на меня можно положиться в работе, я выполняю все вовремя. Коллеги считают меня надежной. Коллеги утверждают, что я отличный сотрудник (100% усилий и доведение всего до совершенства).</p>	<p>Коллеги считают, что на меня можно положиться. Меня уважают не за то, что я делаю, а за то, какая я есть. Я получаю надежную обратную связь, если людям вокруг кажется, что я завожусь. Я часто получаю полезные отзывы о своей работе и положительную оценку своего вклада в команду.</p>
<p>Какую выгоду получаешь от себя.</p>	<p>Я избегаю ощущения своей некомпетентности, не позволяю другим отнять у меня любимое дело. Я знаю, что могу получить отличный результат. Я знаю, что всегда вкладываюсь на 100% и никогда не подведу команду и себя. Я успешно скрываю от других правду о своем несовершенстве.</p>	<p>У меня появилась уверенность. Я довольна, что теперь понимаю, чего стою. Пропало ощущение, что у меня могут отнять что-то дорогое. Пропало ощущение некомпетентности. Я знаю, что моя ценность внутри, а не вовне. (Раньше я все время что-то делала, а сейчас стараюсь быть собой, использовать свой уникальный опыт и знания, чтобы добиться хорошего результата.) Я довольна, что могу позаботиться о себе, правильно выбирая, над чем и как хочу работать. Я не боюсь перегореть. Я задумываюсь, что могу контролировать, а что нет, и действую исходя из этого.</p>

Таблица 8.2. Выгода Дэвида: до и после

Выгода	Во власти иммунитета	Свобода от иммунитета
Какую выгоду получаешь от других.	Они считают, что я умный, умею решать проблемы, могу выполнить их работу лучше, чем они. За это они меня уважают.	Любям нравится понимать, что происходит: в каком направлении мы движемся и почему именно туда. Им нравится, что я позволяю принимать решения. А главное, люди подходят ко мне со своими идеями. Это очень радует. Больше, чем раньше, когда я все делал сам.
Какую выгоду получаешь от себя.	Я не чувствую себя эгоистом, бездельником, зазнайкой. Я чувствую себя нужным и полезным, когда выполняю работу сам, тружусь очень продуктивно. Это сближает меня с другими. Я проделываю колоссальную работу. Мне нравится быть лучшим. Я чувствую связь со своими корнями, не боюсь грязной работы (и выполняю ее лучше всех), хотя я и босс в деловом костюме.	Я чувствую себя нужным и полезным, когда нахожу новые пути наладить эффективную работу сотрудников. (Я обращаю больше внимания на достижения подчиненных.) У меня есть новая концепция продуктивности, которая позволяет мне чувствовать связь с корнями. (Я не веду себя эгоистично и помогаю другим.) Я стал больше себя уважать как лидера, который способен руководить работой и организовать ее (найти людей и деньги). Мой стиль стал чище и привлекательнее: теперь я понимаю, что не должен что-то делать, чтобы понять, что происходит, но должен знать, что происходит, чтобы управлять. Я не должен быть лучше подчиненных; если так случается, значит, я плохо справляюсь со своими обязанностями.

[254]

Посмотрим, какие изменения произошли в случае Дэвида. Изначально он чувствовал, что поступает правильно, делая все самостоятельно и не прося о помощи. Потом он понял, что перераспределение обязанностей и сосредоточенность на главном приводят к лучшим результатам. Выяснилось, что он может быть довольным собой, работая по принципам, которые ранее отвергал. Таблица 8.2 вкратце описывает произошедшие с ним перемены.

Когда людям открывается много новых возможностей там, где раньше не было ни одной, они обретают надежду и чувствуют прилив энергии. Опыт жизни в не менее безопасном, но намного более широком пространстве опьяняет и дает серьезную мотивацию к работе. По-новому мыслишь — значит, по-новому воспринимаешь; по-новому чувствуешь — значит, по-новому мыслишь. Энергия, которая была заперта в ловушке иммунитета, высвободилась — и мы чувствуем, как сразу поумнели и стали лучше контролировать свою жизнь. Свежая энергия ведет к новым действиям, и некоторые из них способствуют адаптации. Тут мы подошли к третьей составляющей успешных изменений.

Третья составляющая: рука. Работа должна задействовать мышление и поведение

Какой бы сильной ни была ваша мотивация, просто понимать или чувствовать освобождение от оков иммунной системы недостаточно. Кант говорил, что созерцания без понятий слепы. Так и есть: мы видим то, что создает для нас мышление. Но верно и то, что понятие без начинания парализует. Мы должны взяться за новое. К успеху приводят намеренные конкретные действия (рабочая рука), которые *несовместимы* с нашей иммунной системой; а значит, мы можем проверить свои мысленные установки.

Начнем с самого простого. Сначала наблюдаем за своим поведением, описанным в колонке 2: действие и бездействие (которые мешают добиться цели). Так мы можем проследить за скрытыми обязательствами и твердыми убеждениями, или базовыми

допущениями, в реальном времени, и лучше понять, что происходит в нашей голове. Благодаря наблюдениям можно также увидеть второстепенные области, где правят базовые допущения, которые могут мотивировать к изменениям, потому что мы видим, какую цену придется заплатить. На одном из ранних этапов Дэвид как раз с этим столкнулся (см. врезку ниже).

[255]

Следующий шаг: вести себя по-новому — делать то, что убеждения говорят нам *не* делать, — чтобы понять, насколько эти запреты обоснованны. Мы должны задумываться о том, какие действия предпримем и какие данные соберем. Исследование наших мысленных установок через намеренное поведение, сбор и анализ информации — базовые средства, которые мы используем, чтобы сократить разрыв между желаниями и способностью их выполнить.

Наблюдаем базовые допущения в действии

Дэвид начал наблюдать за собой и заметил, что продолжает брать на себя слишком много и не просит других помочь. Такое поведение явно противоречило его намерению лучше распределять обязанности. Он начал замечать, когда говорит «да», когда не попросит о помощи, и понял, что это дает ему больше преимуществ, чем он думал, когда составлял первую карту. Наблюдая за своим поведением и анализируя его, он выяснил, что чувствует «себя нужным и полезным», если выполняет работу сам, и тогда трудится очень продуктивно. Именно это «сближает» его с другими, ему «нравится быть лучшим». К тому же благодаря этому он заслужил положительное отношение коллектива: «Они считают, что я умный, умею решать проблемы. За это они меня уважают». Это были важные дополнения к обязательствам колонки 3 — защитить свой образ, который он так любит: нужного, полезного, лучшего человека.

[256]

Наблюдения за собой также помогли Дэвиду увидеть, что неумение перераспределять обязанности на работе влияет и на его личную жизнь. Помимо того что из-за кучи дел он возвращался домой поздно, он вдруг осознал, что никогда не нанимал помощников по хозяйству. Нам он сказал, смеясь: «У меня явные проблемы с делегированием обязанности подстричь газон!» Также он заявил, что будет чувствовать себя неловко, если кто-то станет гладить его белье.

Цель в том, чтобы собрать данные и проверить свои базовые допущения. Нам *не* нужно пытаться стать лучше, пока мы получаем информацию. Мы оказываемся в оптимальных условиях для решения адаптивной проблемы и постепенно учимся изменять свое безопасное, но ограниченное запретами существование. Ведь дурные ожидания не оправдываются, даже если мы позволяем себе делать то, что раньше было недопустимо. К тому же мы можем узнать, что такое радость, удовлетворение и уверенность, которые появляются, когда мы достигаем прогресса на пути к цели. Именно это испытал Дэвид (см. врезку ниже).

Менять одновременно образ мышления и поведение не так-то просто. Как правило, человеку под силу что-то одно, и в этом основная трудность. Для начала рассмотрим вариант с поведением. Некоторым трудно удержаться, чтобы сразу не начать вести себя по-новому. Мы уже видели, что люди начинают действовать по целому ряду причин, в том числе чтобы доказать себе, что способны «это» сделать (какую бы задачу они перед собой ни ставили), довести начатое до конца, не струсить и пройти через «это». Проблема решена. (Это случается даже с теми, кто понимает и принимает замысел карты: ведь «неправильное» поведение составляет ее суть, и если оно изменится, потребуется менять всю *систему*.) Как пациент, который прекращает курс лечения, как только утихнет боль, многие путают кратковременное изменение поведения с достижением цели.

Проверка базового допущения

Вернемся к Дэвиду, чтобы посмотреть, как в его адаптивной работе сочетаются мысль и поведение. Через несколько недель он сумел отказаться от выполнения некоторых привычных дел и перепоручил их другим. До этого он изучил предпочтения сотрудников, чтобы знать, кого просить; так он повысил вероятность того, что назначенный человек справится с задачей.

Дэвид хотел научиться лучше перераспределять обязанности прежде всего для того, чтобы иметь возможность сосредоточиться на самых важных рабочих вопросах. Он выделил три приоритетные задачи и начал работать над ними.

Пока изменилось только поведение Дэвида. Если он на этом остановится, новое поведение окажется техническим решением его адаптивной проблемы: вместо того чтобы «узнать», он «станет лучше». Если же это поможет ему проверить свои установки, посмотреть на себя в роли лидера со стороны, убедиться, что он приносит пользу, даже если не выполняет работу за всех, а делает только самое важное, то он постепенно переключится на достижение своих целей. Он не может предсказать свою реакцию, а значит, проверка объективна. Информация, которую он получит, может утвердить его в своем видении проблемы и необходимости защищаться, или же он переосмыслит проблему и сократит или сведет на нет ее влияние на свою жизнь.

Он собирает разнообразную информацию, наблюдая за своей командой и тем, что происходит после перераспределения задач: когда он дает людям шанс проявить себя, они выполняют задания лучше его; он испытывает смешанные чувства из-за их успеха (ему нравится, что сотрудники преуспевают, но это небольшой удар по его

[258]

самолюбию); подчиненные ценят его стремление быть более открытым; он гордится, что его идея определять отправную и конечную точки, задавать контекст при распределении задач помогла людям добиться успеха; он видит свой вклад.

Одновременно он собирает информацию о том, что происходит, когда он долго работает над одним важным делом: сначала ему кажется, что его работа недостаточно важна или уникальна, но потом находит новые пути для сближения с коллегами, получает новую энергию и лучшие результаты. Все это подогревает его азарт и веру в то, что он может добиться еще большего, перестав контролировать детали и начав обдумывать и планировать работу.

Его первоначальное убеждение было таково: «Я считаю, что руководитель, который сам ничего не делает, заносчив и ничего не стоит. Я бы изменил себе, если бы не работал. Я бы считал себя эгоистом, бездельником, перестал бы себя уважать». Проверив его с помощью нового поведения, собрав информацию о влиянии такого поведения на его жизнь, он сформулировал свою задачу иначе: «Я должен не столько делать, сколько знать. Я должен понимать, как части собираются воедино, чтобы эффективно выполнять масштабную работу. Возможно, дело даже не в том, чтобы уметь, а в том, чтобы обладать подробной информацией».

Причины такой путаницы вполне объяснимы. Если вы решили похудеть на 10 кг за 10 лет и диета наконец-то вам помогла, вы можете подумать, что цель достигнута. Но на деле она не в том, чтобы сбросить 10 кг. Многие (и вы наверняка тоже) теряли килограммы *много раз* в жизни! Настоящая цель в том, чтобы похудеть и *удерживать вес*. Диета не приведет вас к долгосрочному результату. Для этого нужно изменить привычки, а вместе

с ними и образ мышления. Когда мы работаем над настоящими адаптивными целями, для которых требуется *развивать* сознание, мы должны постоянно изменять направление мысли в зависимости от того, что нам показывает практика.

[259]

Никакая работа не может быть выполнена только за счет «озарений», какими бы мощными и правильными они ни казались. Тут мы видим другую распространенную ситуацию: люди углубляются в самопознание, думают, анализируют карту иммунитета к изменениям, рассуждают, но ничего не предпринимают. Возможно, они отталкиваются от своей неписаной теории изменений, принцип которой — самостоятельный анализ внутреннего мира. Можно предположить, что лучшее понимание своей мотивации приведет к изменениям или ключ к ним лежит в разгадке образа мышления. Но размышление без действия так же бесполезно, как и действие без размышления.

Эти два диаметрально противоположных подхода имеют в основе один и тот же ошибочный принцип: «*Еще один раз* (делаю так, подумаю об этом) и постигну наконец секрет, почему я никак не могу измениться».

Как достичь адаптивного изменения: общие принципы

На примерах Дэвида и Кэти мы объяснили, что люди должны найти в себе (нутро, голову, сердце и руку), чтобы добиться адаптивных изменений. В обоих случаях среда также играет важную роль, и это не случайно. Мы имеем в виду не только отношения людей с наставником или коучем. Намного важнее вклад людей, которые были рядом все время, пока человек работал над собой, будь то коллега, супруг или лучший друг.

Без окружения очень сложно увидеть, какие мы. Мы ограничены своим видением. На одной из наших любимых карикатур Гари Ларсона изображен старательный художник, перед которым в вальяжной позе сидит модель. Но на картине вместо нее мы видим изображение гигантского насекомого. Все становится

[260]

ясно, когда заметишь маленькую мушку на очках портретиста. Если никто, кроме него, не увидит результат, он останется очень доволен тем, какого реализма ему удалось добиться! Ему явно не хватает человека рядом, который поставил бы под сомнение его искаженное видение мира. Без внешнего воздействия он минует зону изменений и навсегда остается при своем мнении.

Задержаться в зоне перемен и добиться прогресса проще, когда в процессе задействованы другие люди. Мы делимся с кем-то своими планами, например научиться активно слушать (возможно, мы даже попросим его нас контролировать). Когда кто-то близкий знает, к чему мы стремимся, мы можем обратиться к нему за советом. Или он может сказать, что ему очень понравилось, как мы внимательно слушали его выступление на вчерашнем совещании, или даже набраться смелости и объяснить, что мы делаем не так. Иногда другой человек одним своим присутствием напоминает о том, над чем мы трудимся. Эти сигналы быстро вернут нас в зону перемен. Когда другие в курсе наших дел, появляется социальная взаимная ответственность; мы полагаемся на помощь других в достижении собственных целей.

Для адаптивных изменений важно прежде всего чутко чувствовать необходимость перемен нутром, настроить связь между головой и сердцем, браться (руками) за дело, оставаясь при этом в социальном контексте. Когда все составляющие на месте, люди меняются. Что общего во всех этих историях успеха?

- Людям удалось изменить образ мышления (систему создания смыслов, которая влияет на наши мысли и чувства) и поведение; они не ограничились чем-то одним в надежде, что остальное придет само.
- Все они стали внимательно следить за своими мыслями, эмоциями и поведением, научились извлекать из них нужную информацию. Они видят, что управляет ими, а не только то, чем управляют они.
- Изменение образа мышления привело к тому, что они увидели больше возможностей: перестали бояться оказаться там, где не могли или не должны быть (потому что это слишком сложно или опасно).

- Они целенаправленно рисковали и формировали новые убеждения на основе реальных, а не воображаемых последствий не свойственного им поведения. Страх перемен уменьшился, если не исчез совсем, а удовольствие от работы значительно увеличилось.
- Возросло их мастерство, появились новые возможности и сферы контроля, открылся новый уровень свободы. Они развиваются и даже добиваются цели, зачастую достижения превосходят их замыслы. Они не просто решают проблему, а учатся по-новому мыслить, а значит, смогут применить этот подход к новым ситуациям в работе и личной жизни.

[261]

Готовы ли вы раскрыть свой потенциал и помочь в этом коллегам, подчиненным или целой организации? Интересно, что будет, если направить противодействующие силы в иное русло? Если да, что вы сделаете прежде всего? Мы рекомендуем составить личную таблицу — карту своего иммунитета к переменам. Просканируйте себя, сделайте «рентгеновский снимок». Как изменится ваша цель, если сделать из нее «правильную проблему»? Какое значение будет иметь для вас ее решение? Ответы на эти вопросы вы сможете найти в следующих главах.

Выявление иммунитета к изменениям

После выхода нашей предыдущей книги* мы помогли тысячам людей создать их карты иммунитета к изменениям и подготовили инструкторов, которые теперь направляют людей на этом пути вместе с нами. Большинство считали полученный опыт крайне важным, но больше трети участников не могли с ними согласиться. Для них тренинг оказался «интересным» и даже «полезным», но научиться тому же, что их коллегам, им не удалось.

Поэтому мы решили выявить места, где люди спотыкались, и наладить процесс. В результате мы значительно снизили «уровень сбоев». Теперь почти все, кто создает карты, находят их мощными и интригующими (4 или 5 по пятибалльной шкале).

Если вам еще не доводилось составлять карту иммунитета к изменениям, то у вас теперь есть возможность воспользоваться всеми новыми наработками. Если же вы ее уже создавали, мы искренне советуем *не* пропускать эту главу. Уверены, вы усовершенствуете свои навыки, а мы поможем вам избежать подводных камней.

Приступаем

Выбрать хорошую цель для работы над собой крайне важно. Вспомним, как мы помогали сотрудникам Питера Donovan включиться в процесс (см. главу 2). На первой встрече мы

* Kegan R., Lahey L. How the way we talk can change the way we work: Seven languages for transformation. Jossey-Bass, 2001.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

