


Роберт
Киган

Лайза
Лейхи



Семь преобразующих языков

От того, как мы говорим,
зависит то, как мы будем
работать

Роберт Киган Лайза Лейхи Семь преобразующих языков

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=42846934

Роберт Киган, Лайза Лейхи. Семь преобразующих языков. От того, как мы говорим, зависит то, как мы будем работать: Манн, Иванов и

*Фербер; Москва; 2019
ISBN 978-5-00100-734-0*

Аннотация

Почему так велик разрыв между стремлением к переменам, как личным, так и в бизнесе, и тем, что происходит на самом деле? Почему перемены, на которые мы уже решились и даже внедрили в свою жизнь, оказываются недостаточно значимыми и долговечными? Как осуществить изменения и где найти силы на их реализацию?

Роберт Киган и Лайза Лейхи знают ответы на эти вопросы. В своей книге они предлагают технологию, которая стала результатом двадцати лет исследований и практики психологов и преподавателей, – технологию преобразующих «языков». Вам предстоит изучить собственные мощные внутренние мотивы противостоять переменам, обнаружить скрытую «иммунную систему», которая заставляет вас блокировать изменения, постоянно производя антитела к ним, и научиться ее отключать,

используя новые формы внутренней речи и межличностного общения.

Эта книга для всех тех, кто желает меняться, раскрывать свою личность и расти, а также для тех, кто помогает в обучении и росте другим.

На русском языке публикуется впервые.

Содержание

Информация от издательства	5
Введение. Чего вы на самом деле хотите... и что делаете, чтобы ни в коем случае этого не получить?	7
Часть I. Внутренние языки. Строим новую ментальную машину	23
Глава 1. От языка жалоб к языку ценностей	23
Конец ознакомительного фрагмента.	45

Роберт Киган, Лайза Лейхи

Семь преобразующих ЯЗЫКОВ

*От того, как мы
говорим, зависит то,
как мы будем работать*

Информация от издательства

Научный редактор Евгений Пустошкин

*Издано с разрешения John Wiley & Sons International Rights,
Inc. и Alexander Korzhenevski Literary Agency*

Все права защищены.

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

All rights reserved. This translation published under license

with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

© Robert Kegan and Lisa Laskow Lahey, 2001 All rights reserved. This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2019

*** * ***

Памяти Уильяма Грейвса Перри-мл.

Введение. Чего вы на самом деле хотите... и что делаете, чтобы ни в коем случае этого не получить?

Покойный Уильям Перри, наш любимый гарвардский преподаватель, а затем коллега, профессионально готовил терапевтов и консультантов. «Когда человек обращается ко мне за помощью, – говорил он, – я очень внимательно слушаю и задаю себе вопрос: “Чего этот человек действительно хочет – и что делает, чтобы этого не получить?”»

В этой книге речь пойдет о возможности осуществить невероятные изменения – как личные, так и на уровне целых компаний. У нас есть неизученный и практически неисчерпаемый источник энергии для реализации таких перемен.

Шутка Билла напоминает вот о чем: чтобы осознать перспективы перемен, нужно изучить собственные мощные внутренние мотивы *противостоять* изменениям. Внимательно присмотревшись, мы обнаружим в себе красоту и силу своего рода скрытой «иммунной системы» – динамического процесса, в результате которого мы блокируем перемены, постоянно производя антитела к ним. Отключив эту систему, мы получим дополнительную энергию и новые способы воспринимать мир и жить в нем.

Будучи специалистами по психологии развития, мы зани-

маемся вопросами обучения взрослых внутри компаний и организаций. Мы убеждены, что окончание юности вовсе не означает конец всему: умственное развитие вовсе не обязательно замереть в двадцать лет, взрослые люди вполне способны расти и развиваться (а не только набирать вес). Множество людей самых разных профессий – педагоги и администраторы всех уровней, менеджеры и консультанты по менеджменту, врачи, психотерапевты, судьи и священники – открывали нам доступ к своим сокровенным целям и проблемам. Если к нам обращаются за помощью и советом, то, как правило, потому, что знают: мы сосредоточиваемся на глубинных и основополагающих изменениях того, как личности и целые коллективы осмысливают мир, вместо того чтобы пытаться скороспело избавить их от поверхностных симптомов, предлагая поведенческие решения, которые быстро перестают действовать.

Но при всем нашем профессиональном и человеческом интересе к возможности изменить себя мы прониклись не меньшим уважением, и даже восхищением, к другому аспекту нашей природы – тому, который *препятствует* переменам. Мы пришли к выводу, что этот аспект не укладывается в такие понятия, как «сопротивление», «отрицание», «страхи», «защитные механизмы», «теневая сторона личности». Разумеется, любой из этих давно знакомых терминов вызывает готовую реакцию – как правило, контрпродуктивную. Ведь обычно вопрос формулируется следующим образом:

«Как нам *подавить* сопротивление – свое или чужое? Как *преодолеть* защитный механизм? Как *избавиться* от страха?» И так далее. В этой книге, применив новую технологию обучения (по сути – «ментальный механизм»), мы представим вам новое, более глубокое понимание этого аспекта человеческого бытия, уважительное к человеческой природе, а потому в большей степени способствующее чуду личных и организационных перемен.

Эта книга предназначена людям, желающим учиться, меняться и расти, а также тем, кто помогает в обучении и росте другим. Такая помощь становится теперь также непременным атрибутом эффективного лидерства, поскольку почти все лидеры в нашем динамичном мире сейчас руководят процессами перемен.

Лидерство в наши дни распространено шире, чем мы привыкли думать. На каждого гендиректора, возглавляющего некое предприятие, приходится тысячи сотрудников, которые на долгий или короткий срок берут на себя руководство проектом или командой внутри этой организации. На каждого человека, стремящегося занять командные позиции, планирующего свою карьеру и воспринимающего обязанности лидера как естественное продолжение своей личности, приходится бесчисленное множество тех, кто вынужден руководить лишь потому, что попросили, потому что «*кто-то* должен», потому что однажды последовал за своими интересами, обязательствами, преданностью, отношениями – и вот

куда это привело. Лишь только человек так или иначе получает роль лидера, на него тут же обрушивается несколько пугающих открытий.

- Лидерство неразрывно сопряжено с усилиями по осуществлению значимых перемен.
- Осуществить значимые перемены в любой группе практически невозможно, если не изменить индивидуальное поведение каждого ее члена.
- Очень трудно *поддерживать* существенные перемены в поведении без существенных перемен в тех глубинных смыслах, которые и побуждают человека вести себя так или иначе.
- Очень трудно помогать другому человеку изменить его фундаментальные способы мироосмысления, если не допускать при этом возможности самому измениться.

Разумеется, мы не всегда сознаем все это как четко сформулированные принципы. Скорее, мы просто видим: как мы ни стараемся возглавить процесс перемен (и зачастую вопреки самым искренним намерениям произвести изменения в самих себе), значимые перемены так и не наступают!

Цель этой книги – помочь вам понять причины такого печального итога и двинуться дальше. Для этого мы вводим «новую технологию» личного обучения. Мы используем это с виду знакомое слово не как обозначение всевозможных аксессуаров цифрового века (не ждите презента-

ции в PowerPoint). Говоря о технологии, мы подразумеваем первоначальный смысл этого слова – греческое *технэ*, то есть деятельность, основанную на искусстве и навыках, строительство, созидание нового. Мы поможем вам выстроить нечто новое, что изменит ваше отношение к переменам. Эта технология опирается на понимание трех могущественных природных сил, которые мы для начала опишем вкратце.

Говоря о силах природы, чаще всего подразумевают то, что физики именуют *энтропией* – процесс, в результате которого динамические системы (люди, организации, автомобили и галактики) постепенно разрушаются. Энтропия – слово для обозначения нарастающего беспорядка, случайности, растраты энергии. Наши тела, наши машины и, разумеется, наши компании – все постепенно рассыпается. Стихотворение Роберта Фроста «Огонь и лед» – по сути, ода энтропии, рассуждение о том, наступит ли гибель Земли в результате огненной катастрофы, когда она сойдет с орбиты, или же из-за угасания Солнца. И то и другое – энтропические процессы с фатальными последствиями.

Есть мнение, что мир сгорит,
А есть – что вмерзнет в лед,
Желаний опыт говорит,
Что пламя в споре победит,
А коль не всё сожжет,
Так ведь и ненависть сильна,
И в свой черед

Мир сможет заковать она
Надежно в лед¹.

Но если Фрост преспокойно рассуждает о перспективе за-
жариться до хрустящей корочки или обратиться в ледяную
глыбу, через несколько миллионов лет, когда подобная угро-
за станет реальностью, его потомки вряд ли будут с таким же
равнодушием взирать на подобную угрозу. И это подводит
нас к разговору о двух других, менее осознаваемых, но столь
же важных силах природы.

Автомобили и солнечные системы не могут сами собой
совершенствоваться, но мы можем. Возможно, в отдален-
ном будущем люди станут из поколения в поколение прила-
гать титанические усилия, чтобы покинуть Землю, посколь-
ку на ней человечество уже не сможет существовать. Орбита
Земли перестанет быть надежной или у солнечного двигате-
ля иссякнет топливо. Но и в разгар подобных энтропийных
процессов мы сохраним потенциальную способность пере-
группироваться на новом уровне сложности, сделаться более
упорядоченными, накопить энергию и открыть неочевидный
способ решения проблемы.

Этот процесс, полную противоположность энтропии, фи-
зики называют *негэнтропией*. Наши тела действительно из-
нашиваются, но (при достаточном везении и хорошей под-
держке) разум может «набирать обороты». Угасает зрение, с

¹ Перевод А. Грибанова.

возрастом понадобятся контактные линзы, но в то же время способность *зреть в корень* ситуации и самих себя укрепляется, мы отбрасываем психологические линзы, искажающие или размывающие внутреннее зрение. В этом особое, героическое отличие всего живого: быть участником не только дегенеративных процессов убывания сложности, порядка, свободы выбора, концентрации и мощи, но и процессов, которые ведут к большей сложности, порядку, свободе выбора, концентрации и силе.

«Невозможно решить проблему на том уровне сложности, на котором она возникла», – говорил Эйнштейн.

Тем не менее каждый, кто осознанно пытался решить существенную проблему – свою собственную или группы, которой он руководит, – знает, как нелегко привести в движение негэнтропийные процессы для решения проблем. Мы способны на самые удивительные поступки, как личные, так и коллективные, – но чаще всего так и не совершаем их. В данный момент Земле не грозит опасность быть испепеленной Солнцем, зато мы накопили достаточно ядерного оружия, чтобы многократно ее уничтожить. За всю историю человечества не было случая, чтобы люди рано или поздно не пустили в ход созданное ими оружие. Взрыв наших бомб приведет к глобальному энтропийному апокалипсису. А чтобы избавиться от ядерного оружия, придется, как предупреждал Эйнштейн, совершить негэнтропийный прыжок к некоему новому взгляду на глобальные конфликты.

Но с точки зрения той работы, которую мы рассчитываем совершить в этой книге, важнее всего то, что в данный момент не происходит ни взрыва, ни разоружения, ни энтропийного, ни негэнтропийного процесса. И это подводит нас к третьей силе природы – к процессам динамического равновесия, которые, словно иммунная система, обладают таинственной и могущественной способностью удерживать вещи в неизменном состоянии.

Силы, которые удерживают статус-кво, возможно, оказывают гораздо большее влияние на перспективы перемен, чем обычно учитывается. Многие лидеры пытаются осуществить значимые перемены, то есть негэнтропийный процесс, который выведет их группу или компанию на новый уровень возможностей. Других лидеров волнует, что компания теряет конкурентные преимущества, слабеет, то есть поддается энтропийным процессам рутинизации, самоуспокоения, утраты цели и распыления энергии. Но мы надеемся показать, обращаясь к вашему личному опыту, что главный фактор, подрывающий шансы компании учиться и расти, – это та же самая сила, которая лишает подобной возможности отдельного человека, третья сила, которую мы назвали *динамическим равновесием*.

Хотя третья сила противостоит и усложнению, и нарастанию беспорядка, она не заставляет замереть на месте. Это не инерция, не стабильность и не отсутствие движения. Скоро мы убедимся, что и третья сила нацелена на движение. Точ-

нее, это система противонаправленных движений, которая замечательно удерживает устойчивый баланс, это процесс выравнивания, благодаря которому непрерывно вырабатывается иммунитет к переменам. Можно приложить огромные личные и лидерские усилия к системе, находящейся в подобном динамическом равновесии, и даже добиться внешних перемен (сбросить лишних пять кило, синхронизировать основные параметры работы), но вы опомнитесь не успеете, как равновесие вытянет свои огромные щупальца и все вернется в привычное устойчивое состояние (вы снова наберете вес, сотрудники опять примутся работать как привыкли).

Бесчисленное множество книг написано о личных и организационных изменениях: все они признают опасность энтропии и предупреждают читателя, чтобы тот не поддавался ее влиянию. Эти книги захлеб расписывают возможность негэнтропийного движения, противостояния течению. Но мы, специалисты по обучению и развитию взрослых, задаемся вопросом, достаточно ли учитывать только эти две противоположные силы, чтобы получить полную картину тех факторов, которые влияют на перспективы перемен.

Может ли попытка изменить себя или других – тех, кем мы пытаемся руководить, – осуществиться без понимания этой третьей природной силы, человеческого иммунитета к переменам? Насколько реально добиться перемен, если мы не знаем, как эта третья сила проявляется в реальных жиз-

ненных ситуациях? Но знаете, почему нам так трудно разобраться с ней? Потому что иммунная система держит нас в плену. Мы живем *внутри* такой системы. Не мы обладаем ею, а она нами, и мы не видим свою иммунную систему, потому что полностью поглощены ею. Именно поэтому требуется новая технология личного обучения. В этой книге мы предлагаем такую технологию, основанную на идее преобразующих «языков», – технологию, выросшую из двадцати лет исследований и практики психологов и преподавателей, занимающихся обучением и развитием.

Как обеспечить себе поддержку для подлинных перемен – таких, которые преодолеют гравитацию нашей динамической системы равновесия и выведут нас на новый уровень концентрации энергии, к большим возможностям, повышенной сложности? Как лидеры, отвечающие за развитие и преобразующее обучение, могут осознать свои возможности и использовать их, чтобы создать наиболее благоприятный контекст обучения для тех, кто работает с ними и на них?

В книге мы будем разбирать эти вопросы на основе ситуаций из вашего личного опыта. (Первые главы можете считать базирующимся на рефлексии эквивалентом так называемого «веревочного курса»².) Цель этих глав – одновремен-

² Веревоочный курс – активный тренинг длительностью от одного до четырех дней, направленный на улучшение навыков командного взаимодействия, командообразование. В качестве снаряжения для проведения веревочного курса часто применяется альпинистское снаряжение (веревки, карабины, страховочные системы), что и дало название программе. Также используется как один из элемен-

но способствовать вашему личному росту и познакомить с новой технологией, которая создаст достаточный когнитивный и эмоциональный «напор», чтобы вы смогли хотя бы на время преодолеть динамическое равновесие.

Строительными блоками новой технологии послужат обновленные формы языка. Любой язык – инструмент, преобразующий обычные ментальные и социальные конфигурации в такую форму, которая повышает вероятность преобразующего обучения. Там, где мы живем и работаем, развиваются или поощряются определенные формы речи, а другие не поощряются или вовсе становятся невозможными. Эти формы охватывают наше публичное общение и частные разговоры, формальные в группе и неформальные с глазу на глаз, и в особенности (часто в начале) общение с теми, кому мы более всего доверяем.

Мы также разберем формы ведения беседы *с самими собой*: хотя над этим крайне редко задумываются, это один из самых важных наших разговоров, и он продолжается непрерывно. Мы же психологи и можем авторитетно подтвердить, что, вопреки расхожим убеждениям, манера разговаривать с самим собой вовсе не свидетельствует о безумии. Важно, о чем мы с собой разговариваем. Мы обращаем внимание не столько на содержание разговоров, сколько на их форму. Доступные нам формы речи влияют на мысли, чувства и понятные нам смыслы, то есть на то, как мы воспринима-

ем мир и как действуем в нем. Некоторые языковые формы концентрируют в себе больше личной и социальной энергии, чем другие; они способствуют большей сосредоточенности, задают направление, расширяют наши способности – словом, могут послужить инструментом негэнтропии. На первый взгляд это может показаться довольно-таки абстрактным обещанием, но скоро вы получите непосредственный опыт практического применения семи качественно различающихся форм языка (внутренней речи и межличностного общения). В совокупности эти семь форм существенно помогают непрерывно развиваться и раскрывать свою личность. Эти новые формы языка не возникают сами собой, а требуют желания и усилий: словно умелый садовник, мы должны посеять семена и помочь им взойти.

Из предпосылки «среда, в которой мы работаем, представляет собой языковое сообщество» следует дополнительная предпосылка: любой лидер возглавляет именно языковое сообщество. Хотя каждый человек в любой ситуации может отчасти повлиять на природу языка, у лидеров несравненно большая возможность и прямой доступ к правилам языка, они могут формировать, менять или ратифицировать эти правила. Лидеры не выбирают, быть им лидерами в языке или нет, – по-другому просто не бывает. От него зависит лишь, станет ли этот аспект лидерства осознанным и намеренным, или же лидер без дальнейшего обдумывания будет утверждать наметившиеся тенденции языковых форм своей

общины. У лидера также есть выбор: взять на себя ответственность за влияние на свою языковую общину и ее смыслы или же не принимать во внимание такой аспект лидерства. Эта книга может послужить путеводителем, систематизирующим различные направления, которые нам стоило бы активнее осваивать в этой сфере лидерства.

Четыре главы первой части проведут вас пошагово через процесс построения подогнанной под вас версии новой технологии – новой ментальной машины вашего личного обучения. Используя инструменты четырех новых языков, вы построите для себя технологию, которая начнет постепенно раскрывать перед вами вашу иммунную систему, ваше динамическое равновесие, выявлять те силы, которые поддерживают иммунную систему, и показывать различные способы преодолеть ее действие. Каждый из этих четырех языков преобразует привычный внутренний психологический набор или ментальную конфигурацию в новую форму.

1. Язык жалобы превращается в язык ценностей.
2. Язык обвинений превращается в язык личной ответственности.
3. Язык «новогодних зарок» превращается в язык конкурирующих обязательств.
4. Язык больших допущений, которые держат нас в плену ограничивающих представлений, превращается в язык предположений, которые мы можем делать сознательно.

В совокупности эти четыре языка образуют целую «мен-

тальную машину». Оценив эту машину по достоинству, вы захотите ее поддерживать и совершенствовать. Три главы второй части познакомят вас еще с тремя языками, которые обслуживают эту задачу. Вопрос, как поддерживать и постоянно совершенствовать мощные средства личного обучения, важен нам не только потому, что мы ищем возможности индивидуального роста, но и потому, что мы, как лидеры, думаем о возможностях существенно улучшить качество обучения в своих организациях.

Каждый из языков, обсуждаемых во второй части книги, трансформирует обычные виды общения – межличностного, социального и организационного. Это обеспечивает свободное функционирование новой технологии и ее постоянное совершенствование.

5. Язык похвалы и наград превращается в язык постоянного признания.

6. Язык правил и регламентов превращается в язык публичного соглашения.

7. Язык конструктивной критики превращается в язык деконструирующей критики.

Первые четыре главы познакомят вас с ментальными языками. Может показаться, что это наиболее важно для тех, кто главным образом интересуется личным ростом, в то время как следующие три главы познакомят вас с социальными языками, которые, как может показаться, важнее тем, кто нацелен на лидерство. Но мы предлагаем совсем другой под-

ход. Напротив, можно считать, что эта книга адресована в первую очередь лидерам – тем, в чьи обязанности входит оценка и изменение существующих социальных конфигураций – ведь начинать нужно прежде всего с внутренних перемен, которые станут ключом к осуществлению лидерских усилий и планов.

Можно также считать, что книга адресована в равной степени и тем, кто сосредоточен на личном развитии: им нужно понять, что устойчивое, преобразующее жизнь обучение требует поддерживающей социальной конфигурации. Для строительства описанной в этой книге новой технологии понадобится временный прорыв: вы должны вырваться из нынешнего, удерживающего вас на месте равновесия, но, чтобы сохранить эту спасительную дистанцию, понадобится новая устойчивая социальная конфигурация, «новое языковое сообщество» (порой все сообщество состоит из двух-трех человек). Отнюдь не только лидеры могут и должны порождать новые социальные конфигурации.

После того как мы рассмотрим семь новых языков – четыре, с помощью которых преобразуются привычные ментальные конфигурации и выстраивается новая технология, и три, которые помогают изменить привычные социальные конфигурации и поддерживать эту технологию, – в последних двух главах мы поговорим о том, как развивать все семь языков на практике и продолжать работу, начатую в этой книге.

В целом эта книга предлагает новый подход к сложному

вопросу: почему между «чашей» наших искренних стремлений к переменам, как личным, так и общественным, и «краем губ» так часто возникает зазор и перемены оказываются недостаточно существенными и долговечными. Хотя предлагаемые здесь идеи базируются на современной науке и наших собственных проверенных практикой теориях, в первую очередь авторы этой книги считают себя преподавателями. И поскольку мы подступались к этой книге именно как преподаватели, нас вдохновляли слова Конфуция: «Скажи мне, и я забуду, покажи мне, и я запомню, дай мне сделать – и я пойму».

Итак, приготовьтесь, ведь мы собираемся не объяснять и показывать, а вовлекать вас в эту работу. Добро пожаловать: наш ждет путь приключений и открытий, и мы надеемся, что когда-нибудь вы поделитесь с нами уроками, которые усвоите на этом пути.

Часть I. Внутренние языки.

Строим новую ментальную машину

Глава 1. От языка жалоб к языку ценностей

Четыре главы первой части вовлекут вас в креативный процесс, основанный на вашем личном опыте: вы освоите четыре языка личного роста и осознанного лидерства. Мы хотим помочь вам выстроить на основе этих четырех языков предварительную модель персонализированной ментальной машины, благодаря которой вы сможете преодолеть гравитацию «третьей силы» – собственного иммунитета против перемен.

Первые четыре главы следуют единому ритму: сначала мы задаем вам вопрос и просим несколько минут подумать над ним, делая при этом заметки. Мы понимаем, что большинство читателей прорабатывает книгу самостоятельно, и это вполне приемлемо, но если у вас найдется один или несколько партнеров, то вы получите дополнительное преимущество: можно будет вслух прочесть друг другу образцы новых форм языка и присмотреться к чужим, а не только к своим примерам. Поскольку мы предусматриваем также возмож-

ность работы с партнером и даже в группах, перед стартом мы хотим установить несколько полезных правил.

Основные правила совместной работы по первым четырем главам

Если вы будете прорабатывать их вместе с коллегами или друзьями, вы поможете друг другу выстраивать вашу новую технологию. Если вы собираетесь возглавить группу по работе над книгой, вам будет полезно знать, что мы работали с большими группами (до 800 человек) и подобный эксперимент оказался вполне успешным. Единственная оговорка: «рабочие команды» должны разбиваться на пары или тройки, не более, и распределяться по комнате, иначе кто-то в излишне разросшейся команде все время будет отставать в процессе вникания, размышления и сверки происходящего, который будет разворачиваться в следующих четырех главах.

Основное правило для вас в роли говорящего

Что касается сверки: вы увидите, как вопросы, задаваемые в следующих четырех главах, становятся все острее и острее. Поначалу вы с радостью будете делиться своими соображениями с другими участниками, но потом вам захочется оградиться от них, и чем дальше, тем сильнее. Вот почему мы предлагаем вам основное правило на те случаи, когда вы

берете на себя роль говорящего:

Только вы сами решаете, в какой мере посвящать партнера в свои размышления и прозрения. Даже решение молчать все время, оставляя все свои мысли при себе, признается вполне приемлемым и заслуживающим уважения.

Основное правило для вас в роли слушателя

Не указывайте другому, в чем он, на ваш взгляд, неправ или недостаточно хорош.

Вы не должны использовать свое преимущество, даже если вам что-то известно о ситуации вашего партнера, не должны задавать вопросы, побуждающие его изменить или пересмотреть свои взгляды, вообще никак не должны его «учить». Ваша задача – быть хорошим слушателем и предоставить партнеру возможность лучше понять, что он думает, когда получает свободу публично высказывать только что оформившиеся мысли (а такую свободу мы получаем редко, это роскошь).

Основное правило при выборе партнера

Чтобы максимально гарантировать такую свободу, мы просим вас принять во внимание: нежелательно выбирать в партнеры начальника (и это означает, что вы также не будете оптимальным выбором для своих подчиненных).

Если вы сумеете собрать рабочую команду (хотя бы из двух человек), чтобы вместе проработать первые четыре гла-

вы, мы советуем вам начерно пройти этот материал в один присест. На это понадобится от часа до двух, в зависимости от того, сколько времени вы будете тратить на сверку. У каждой главы своя особая тема, но в совокупности четыре главы образуют единую ментальную машину и учат управлять этим механизмом. Далее вы будете пользоваться им до конца книги (и, хочется верить, за ее пределами). Если же вы отправляетесь в путешествие в одиночку, вы сами и создадите для себя такую технологию – не сомневайтесь и не бойтесь. В любом случае, поскольку вы будете постепенно размечать свой уникальный концептуальный маршрут, вам понадобятся бумага и карандаш: нужно следить за тем, как идет эта работа.

Активация внутренних языков

А теперь задайте себе первый вопрос и потратьте несколько минут на его обдумывание. Запишите свои мысли на отдельном листе бумаги, в дальнейшем вы будете с ним сверяться.

Какие моменты или ситуации способствовали бы вашему устойчивому развитию на работе, если бы они чаще встречались в рабочей обстановке?

Прежде чем вы займетесь этим вопросом, еще несколько уточнений.

1. Слово «развитие» трактуется максимально широко. Поговорите обо всем, что способствовало бы вашему устойчивому росту и развитию в том смысле, в каком вы сами понимаете эти слова.

2. Не редактируйте свои ответы ни с точки зрения их рациональности, ни с точки зрения большей или меньшей вероятности таких перемен. Пусть даже то, чего вы могли бы пожелать, на ваш взгляд, никогда не произойдет у вас на работе. Это всего лишь мысленное упражнение. Важно, что именно приходит вам в голову, а не вероятность осуществления этого.

3. Если это поможет, подумайте также (или даже вместо ответа на первый вопрос), какого рода проблемы, ограничения, помехи стоило бы устранить, чтобы ваше развитие шло более благоприятно.

Уделите несколько минут размышлению с ручкой наготове, затем, если вы работаете в группе, сверьте свои ответы с ответами партнера (в той мере, в какой вы пожелаете быть откровенным). А после сверки читайте дальше. Итак: первый вопрос, время пошло.



Разумеется, мы не знаем, что вы написали. Но после того, как мы задали этот вопрос огромному количеству представителей самых разных профессий, у нас появились обоснованные догадки о том, в каком направлении обычно клонятся подобные размышления. В том числе и поэтому мы советовали прорабатывать эти главы в команде, хотя бы с одним напарником. Когда ответы обсуждаются вслух, автоматически возникает качественно другая «форма языка». В итоге вы получаете непосредственный личный опыт использования всех языковых форм, обсуждаемых в этих главах.

Какие рассуждения мы чаще всего слышали в ответ на первый вопрос? Вот вполне репрезентативная выборка.

Нам *никогда* не представляется возможность всерьез обсудить друг с другом важные проблемы, связанные с нашей работой. Мы так спешим закончить к сроку – сегодня, самое позднее завтра, – что у нас нет времени всмотреться в общую картину. Я понимаю, как мне это необходимо, но ничего не выходит.

Так, ну что тут говорить. Вот если начальница помрет, уволится или ее переведут в другой отдел – это здорово поспособствует моему росту (*смех*). Нет, честно, не могу себе представить никакого прогресса, пока она тут торчит. Уважать ее невозможно, она только и умеет что врать. Только о себе и думает. Чтобы

расти, нужно уважать своего начальника. Мне нужен партнер, нужна команда, в которую действительно хочется влиться. Но этого у меня нет.

По правде говоря, мне бы хорошо иметь еще одного-двух «я», которые работали бы на меня, как я работаю на своего босса. Это была бы наилучшая поддержка для моего развития. У меня слишком много обязанностей, в одиночку не справиться, а мне еще кое-чем хотелось бы заняться, но когда? Мне нужны помощники, между которыми я мог бы все это распределить и облегчить свой груз.

В нашем заведении никто не говорит *друг с другом*, говорят *друг о друге*. Немыслимое количество разрушительных сплетен за спиной, ей-богу, все друг друга подсигивают. Конечно, у людей могут быть проблемы, но мы обсуждаем их не напрямую, а с кем-то *третьим*. Никогда не решаемся на разговор с тем человеком, с кем у нас что-то не заладилось.

Эх, вот бы у меня было больше времени. В конечном счете все сводится к этой проблеме.

Я бы куда быстрее росла и развивалась, если бы не работала тут всеобщей мамочкой. Если бы подчиненные не обращались ко мне с любой ерундой, если бы они сами выросли наконец и взяли на себя инициативу и ответственность каждый на своем месте,

то и я могла бы сделать это на своем.

Я никогда не имею возможности высказать начальнику свое мнение, и это главное препятствие для роста. Он привык держать все под контролем и ждет от подчиненных, что все будут молчать и делать.

По-моему, мы вечно ходим кругами на работе, занимаемся одними и теми же проблемами и никогда их не решим. Устраиваем выездные сессии. Ставим перед собой великие цели. Но реальная жизнь идет, как шла. Ничего не меняется. В такой обстановке расти почти невозможно.

Структура управления, проблемы власти, принятие решений – всё у нас наперекосяк. Не те люди у власти. Даже со стратегической точки зрения, это же глупо – принимать решения за других людей, не подпускать их к принятию решений, а потом требовать, чтобы они осуществляли эти решения. Как расти в обстановке, где тебя держат за младенца?

Обычный режим: НБС и БМВ

Почти всегда на первый вопрос нам отвечают в давно знакомых языковых формах. И все-таки мы каждый раз удивляемся, как легко, пространно, энергично люди высказываются в таком духе. В этих высказываниях – в некоторых целиком, в некоторых отчасти – прослеживается одна и та же интонация: жалобы, разочарования или критика. Одна из участниц

ответила нам так:

Участница: О, там, где я работаю, этим языком владеют в совершенстве! Мы даже название для него придумали. Это НБС.

Мы: НБС? Почему НБС?

Участница: Нытье, брехня и стоны.

В другом месте мы услышали вариант БМВ – «брехня, муть и ворчание».

Главный герой фильма «Тысяча клоунов», Мюррей, говорит: оказывается, если подойти к случайному прохожему или к выбранному наугад коллеге и сказать ему: «Извини», по его ответу станет ясно, сколько он накопил обид и огорчений и как давно уже подсознательно ждет, чтобы хоть кто-то перед ним извинился. Трудно судить, насколько верна эта мысль, но мы можем утверждать со всей уверенностью: спроси человека, что помогло бы ему лучше работать и расти, и на тебя обрушатся жалобы и критика, зачастую в сочетании с тщетными пожеланиями и несбыточными надеждами: «Если б только... – хотел бы я... – когда бы хоть раз... – почему мы (он, она) никогда не...?»

Кто-то говорит это, удивленно качая головой, кто-то с возмущением, кто-то устало. Мы слышим эти рассуждения от людей, которые любят свою работу, ненавидят свою работу, испытывают к ней смешанные чувства, от блестящих профессионалов и не слишком успешных сотрудников, от тех, кто недавно пришел на первое место работы, и тех, кому

уже недалеко до пенсии. Виноваты начальники, подчиненные, коллеги, «все мы», порой даже «я сам».

Конкретное содержание ваших мыслей может совпадать с приведенными примерами, а может оказаться принципиально иным. Но в любом случае все мы отлично видим и хорошо запоминаем причины, которые препятствуют нашему росту и развитию на работе, и упражняемся в самом непродуктивном способе разбираться с ними – в жалобах.

Привычка рассказывать о невыносимом «том» и невыносимом «этом» стала для многих из нас второй натурой, и мы уже сами не замечаем, как это происходит. Недавно мы проводили семинар с менеджерами среднего звена, один из участников подошел к нам в перерыве и сказал, что мы были совершенно правы насчет непрерывных жалоб на рабочем месте. «Я придумал шутку, которая может проиллюстрировать вашу мысль, – сказал он. – В чем разница между собакой и подчиненным?» – «О'кей, – ответили мы, видя, как подтягивается группка других участников, желавших услышать шутку. – Так в чем разница?» – «Разница в том, – сказал он, – что, если взять собаку на работу, она *перестанет* скулить». Его коллеги захихикали, закивали, и мы вынуждены были заметить, что эта шутка о нытиках сама по себе – нытье. Такая форма языка очень распространена, хотя ее, разумеется, легче заметить у другого, чем у себя.

Но те, кто ее замечает, чувствуют, как угнетает вездесущее нытье. Вот что нам рассказал один из таких людей:

У нас сложилась группа очень талантливых, умных и веселых сотрудников. Они долго работали вместе и довели до высочайшей степени искусство *брюзжания*. Они такие умные, так умело опускают всех. И это оказалось заразно, присоединились все. Должен признаться, это в самом деле увлекательно, как шоу Дэвида Леттермана или Говарда Стерна, – в небольших дозах. Но в качестве основной темы для разговора это ужасно депрессивно, ведь в сухом остатке мы получаем крайне пессимистичный, даже циничный взгляд на вещи: все у нас вкривь и вкось и нет никакой надежды на перемены к лучшему.

Язык жалоб, пустых надежд и безнадёжности чрезвычайно распространен (но, разумеется, он отнюдь не входит в число семи языков, которые мы предлагаем для личного роста и осознанного лидерства). В отличие от наших семи, такой язык вовсе не редкость, не требуется языковой лидер, который бы тщательно его насаждал и культивировал. Нет, брюзжание растет само по себе и процветает повсюду – как сорняк. Этот язык хорошо себя чувствует практически в любой рабочей среде, независимо от того, показывает ли компания высокие результаты или действительно отстаёт – все равно мы услышим ворчание. Главная проблема в том, что такие формы языка ничего не меняют. Они замкнуты сами на себя. Кое-какая польза от жалоб и тщетных пожеланий есть: они дают возможность выпустить пар, человек уже не чувствует себя одиноким в своем разочаровании, возмуще-

нии или досаде, если ему удастся найти союзников, разделяющих его негативное мнение о ком-то или о чем-то (чаще о ком-то: «По-моему, она полная дура. Ты тоже думаешь, что она дура? Вот и классно, мы оба считаем ее дурой»). Но дальше этого дело обычно не идет.

Потенциал жалобы

Так зачем же мы тратим время, напоминая вам об этой форме речи? Затем, что мы считаем важным *обратить внимание на жалобы*, посмотрев на них под новым углом. Мы видим здесь неиспользуемый потенциал. Хотя сама по себе эта форма языка ничего не меняет, в ней прячется семя совсем другой формы. Жалобная речь заслуживает внимания, кроме всего прочего, из-за своей страстности. Где присутствует страсть, там есть и надежда на преобразование. Мы уверены, что язык жалобы можно переформатировать, направить в нужное русло, поскольку в нем есть элемент, необходимый для преобразования действительности. *Никто не станет жаловаться на то, что его не волнует*, – вот в чем дело. Под бурной поверхностью жалоб течет глубокая река равнодушия: мы говорим о том, что нам всего дороже, чему мы наиболее преданны. Так что мы вовсе не призываем отказаться от языка жалоб (неразумно отказываться от того, во что люди вкладывают столько энергии). Сколь странно ни прозвучит наш призыв, мы хотим, чтобы лидеры культивировали такие контексты, в которых сотрудников *поощря-*

ют сохранять, ценить и развивать преобразующий потенциал разочарования и жалоб.

Первый язык: от жалоб к ценностям

Как осуществить этот переход? Мы предлагаем вам не отбрасывать вашу реакцию на первый вопрос, а, наоборот, вернуться и всмотреться в нее. А чтобы выстроить преобразующие отношения с такими мыслями или чувствами, мы зададим вам второй вопрос:

Какие убеждения или устремления проступают в этом первом ответе?

Внимательно присмотревшись, вы обнаружите немало убеждений, незримо присутствующих в реакции на первый вопрос («что в рабочей среде может способствовать вашему развитию»). Но сейчас будет достаточно выбрать одну ценность, которая вызывает у вас сильные чувства (или ту, которая кажется наиболее важной, если на ум приходят сразу несколько). Самый простой способ ответить на второй вопрос – вернувшись к своему первому ответу и подумав над ним, закончить следующее предложение:

«Я высоко ценю... Для меня очень важно...»

В первых четырех главах, знакомя вас с рядом довольно редких (но вполне жизнеспособных) форм языка, мы научим вас самостоятельно строить персонализированную менталь-

ную машину – то есть собственную версию новой технологии личного обучения, которая придаст вам достаточно сильный импульс, чтобы вырваться из плена динамического равновесия. Каждый язык, с которым вы познакомитесь в этой и следующих трех главах, поможет вам подготовить один из узлов машины. Чтобы следить за тем, как растет эта конструкция, мы советуем вам нарисовать на отдельном листе бумаге таблицу из четырех колонок, как на рис. 1.1.

Озаглавьте первую колонку «Ценности» и впишите туда начало фразы, как на рис. 1.2.

Рис. 1.1. Таблица из четырех колонок

Колонка 1	Колонка 2	Колонка 3	Колонка 4

Рис. 1.2. Заголовок колонки 1

1 Ценности	2	3	4
Я высоко ценю / для меня очень важно...			

Теперь продолжите фразу. Если вы работаете с партнерами, уделите несколько минут сверке ответов – в той ме-

ре, в какой вы пожелаете быть откровенны друг с другом, – прежде чем читать дальше.



Приведем несколько примеров, чтобы у нас появилась общая точка отсчета. Вот как начиналось строительство ментальной машины у трех человек, чьи высказывания мы приводили выше. Посмотрите на рис. 1.3, чтобы увидеть, как закончила эту фразу участница, жаловавшаяся:

В нашем заведении никто не говорит *друг с другом*, говорят *друг о друге*. Немыслимое количество дисфункциональных сплетен за спиной, ей-богу, все друг друга подсиживают. Конечно, у людей могут быть проблемы, но мы обсуждаем их не напрямую, а с кем-то третьим. Никогда не решаемся на разговор с тем человеком, с кем у нас что-то не заладилось.

Рис. 1.3. Первый вариант маршрута: завершение первой колонки

1 Ценности	2	3	4
Я высоко ценю / для меня очень важно... <i>Более открытое и прямое общение на работе</i>			

На рис. 1.4 вы увидите продолжение, как продолжила фразу автор жалобы:

Я бы куда быстрее росла и развивалась, если бы не работала тут всеобщей мамочкой. Если бы подчиненные не обращались ко мне с любой ерундой, если бы они сами выросли наконец и взяли на себя инициативу и ответственность каждый на своем месте, то и я могла бы сделать это на своем.

Рис. 1.4. Второй вариант маршрута: завершение первой колонки

1 Ценности	2	3	4
Я высоко ценю / для меня очень важно... <i>Возможность развивать индивидуальную инициативу моих подчиненных</i>			

И наконец на рис. 1.5 вы увидите, что думает человек, который прежде ответил:

По правде говоря, мне бы хорошо иметь еще одного-двух «я», которые работали бы на меня, как я работаю на своего босса. Это была бы наилучшая поддержка для моего развития. У меня слишком много обязанностей, в одиночку не справиться, а мне еще кое-чем хотелось бы заняться, но когда? Мне нужны помощники, между которыми я мог бы все это распределить и облегчить свой груз.

Рис. 1.5. Третий вариант маршрута: завершение первой колонки

1 Ценности	2	3	4
<p>Я высоко ценю / для меня очень важно...</p> <p><i>Получить достаточно ресурсов (в частности, дополнительных сотрудников), чтобы прекрасно делать свою работу, а не кое-как с ней справляться</i></p>			

Что бы вы ни написали в первой колонке, можно с уверенностью предсказать, что:

1. Здесь отражены ценности, в которые вы действительно верите (не те, в которые вы чувствуете себя *обязанным* верить, не те, к которым надеетесь со временем прийти, но те, которым вы действительно привержены сейчас).

2. Здесь отражены ценности, которые в данный момент не удастся реализовать полностью или оптимальным образом (это естественно, ведь к этому ответу мы пришли от языка жалобы, то есть *недостачи*).

Язык ценностей

Сейчас в первой колонке вы видите лишь один пример того, что мы назвали языком ценностей, которым вы привержены. Заметьте, какой путь вы только что прошли, какой осуществили сдвиг – от языка жалоб к языку ценностей. Мы не повернулись спиной к жалобам; напротив, мы посмотрели им в глаза и, пройдя сквозь язык жалоб, попали в мир ценностей. Мир жалоб густо населен, и язык этот непродуктивен для работы, но мы не воспринимаем его как проблему, требующую решения, как блок, который нужно преодолеть, как вирус, который надо извести, а вместо этого предлагаем лидерам использовать энергию этого языка для прорыва в не столь населенный и гораздо более продуктивный мир, где человеку удастся определить и назвать свои личные ценности – то, чему он привержен. Мы выстраиваем проход в мир ценностей, культивируя определенный контекст – такое место, такую ситуацию, где критическое расположение духа превратится в возможность назвать не только то, что нам опротивело, но и те ценности, за которые мы готовы бороться.

Взять хотя бы обычный набор реакций, возникающих у любого лидера, когда люди бесконечно тревожат его своими жалобами и недовольством по поводу тех или иных рабочих ситуаций. Спектр реакций большинства лидеров сводится к

следующему.

1. Сочувствуем, сострадаем и даем всем остальным понять, что нам известно, какой трудный это человек (эта ситуация и так далее).

2. Поскольку лидер располагает более точной информацией или большей перспективой, можно попытаться уточнить картину, которая сложилась у собеседника, расширить его взгляд на ситуацию.

3. Исходя из благородного, но зачастую неверно направленного желания быть идеальным лидером, лечить болящих, чинить сломанное и устранять дурное, можно попытаться изменить мир, чтобы причины для жалоб и критики исчезли вовсе.

Ничего дурного в этих реакциях нет. Каждая из них при определенных обстоятельствах может оказаться вполне уместной. Но стоило бы расширить их спектр, потому что чем больше у нас вариантов действенного ответа, тем мы сами становимся эффективнее. Очевидно, что мы едва ли можем выбрать те варианты, о существовании которых даже не подозреваем, а потому имеет смысл рассмотреть принципиально иной вариант реакции на жалобы, то есть формы языка личных ценностей. Давайте посмотрим, что дает нам такая альтернатива.

Возможности лидерства, скрытые в первом языке

Предлагаемая альтернатива не выносит приговор по поводу преимуществ или недостатков языка жалоб. Напротив, она принимает язык жалоб, воздает ему должное и призывает недовольного человека продолжить движение, начало которому уже положило его недовольство.

Для этого нужно дать человеку возможность выявить, что ему наиболее важно в данной ситуации, о чем он печется, предоставив ему время, чтобы назвать главный принцип, который в данном случае стоит на кону, и в итоге понять, о какой главной для него ценности свидетельствует сама жалоба. На практике, в зависимости от того, насколько человек расстроен или зол, ему может сначала понадобиться подтверждение лидера, что его действительно понимают. Соглашаться необязательно, но понимать необходимо: не каждый может расслышать призыв преобразовать язык жалобы, пока не будет удовлетворена эта первичная потребность. Такая реакция лидера поможет недовольному сотруднику ощутить себя не «человеком, который жалуется», но «человеком, который отстаивает ценности».

Больше всего от такого сдвига выиграют сами лидеры. Большинство лидеров, по вполне понятным причинам, делают все возможное, чтобы избежать даже мысли о том, какое

место занимает язык жалобы в сфере их ответственности, и уж тем более не вникают в его подробности. Те, кто все же во что-то вникает – по своей воле или потому, что его тычут в это носом, – обычно реагируют на язык жалобы как на опухоль, которую хорошо бы вырезать или хотя бы уменьшить в размерах. Но люди жалуются на что-то лишь потому, что они ценят нечто противоположное. То есть, уклоняясь от жалоб или воспринимая язык жалоб как силу, с которой надо бороться, мы теряем шанс оживить на рабочем месте энергию ценностей.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.