

КРИСТИН КОМАФОРД



ПРЕДИСЛОВИЕ МАРШАЛЛА ГОЛДСМИТА

# Единоплеменники

● СПЛОТИТЬ ● УБЕДИТЬ ● ВДОХНОВИТЬ

# Кристин Комафорд Единоплеменники. Сплотить, убедить, вдохновить

*Издательский EPUB*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=51797680](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=51797680)*

*Единоплеменники. Сплотить, убедить, вдохновить: Олимп-Бизнес; М.;  
2020*

*ISBN 978-5-9693-0396-6*

## **Аннотация**

Кристин Комафорд продолжает развивать идеи и принципы, изложенные в ее предыдущей книге «SmartTribes», посвященной «умному племени». Автор рассказывает, как построить гармоничные отношения в коллективе, и рассматривает человеческое поведение с точки зрения нейронауки. Книга посвящена тому, насколько важно для руководителя понимать своих подчиненных, поддерживать и вдохновлять их на новые свершения. Создание сильной гармоничной команды «единоплеменников» способствует росту производительности и повышению прибыли компании. Овладев приемами контроля собственных эмоций, вы сможете научить и тех, с кем каждый день работаете бок о бок, быть эмоционально гибкими и противостоять стрессам. Авторская методика «цикла

эластичной адаптации» подкрепляется множеством упражнений из различных областей психологических практик.

Книга адресована бизнесменам, менеджерам, HR-сотрудникам и руководителям любых коллективов.

# Содержание

Отзывы о Кристин Комафорд и SmartTribes Institute (STI)	6
Предисловие	9
Вступление	11
Часть I	32
Глава 1	32
Конец ознакомительного фрагмента.	53

# Кристин Комафорд Единоплеменники. Сплотить, убедить, ВДОХНОВИТЬ

© 2018 by SmartTribes Institute, LLC. All rights reserved



© Перевод на русский язык, издание, оформление. Издательство «Олимп–Бизнес», 2020

# Отзывы о Кристин Комафорд и SmartTribes Institute (STI)

Кристин – это сверхширокополосный ум.

*Билл Гейтс*

Инструменты развития лидерских качеств у Кристин – самые эффективные из всего, что видел, не помню даже с каких пор. Нейронаучный подход – нечто новое и крайне мощное. Нашим ребятам он очень помог, особенно в таких областях, как воспитание способностей к сотрудничеству (через лучшее понимание нужд и настроений товарищей по команде) и повышение производительности (за счет помощи менеджерам в фокусировке на первоочередных, важнейших и ценнейших делах без отвлечения на второстепенные). Эти инструменты применимы к самым разнообразным ситуациям, какие только случаются в бизнесе, и особенно полезны в условиях стремительных изменений.

*Альберто Мориана, глава отдела продаж в Латинской Америке Procter & Gamble*

Первый же год совместной работы с STI принес нам замечательные результаты! После интенсивного курса по маркетингу и продажам и последующих тренингов нам вместе с ними удалось заполучить клиента, приносящего в год восьми-

значную сумму, с помощью двух стратегий, созданных Кристин совместно с нашей командой. Теперь это один из трех главных источников нашего дохода. Также мы удвоили эффективность маркетинга и существенно улучшили узнаваемость бренда за счет изменения месседжа; удвоилась и отдача от рекламы; мы заложили масштабируемый фундамент в грядущий рост оборота; запустили единый подход к маркетингу при коммуникациях по всем каналам, и это приносит двузначный процент отклика на приглашения к обсуждению сделок; мы разработали стратегию контентного маркетинга и присутствия в соцсетях, что позволяет нам привлекать клиентов на принципиально новых уровнях; и вот буквально на днях у нас наклюнулась крупнейшая сделка за всю историю компании!

Работа с STI эффективна, полезна и приносит высокую отдачу от вложений. STI сразу выкладывает на стол проверенный набор лучших практик оптимизации продаж и маркетинга, и они начинают приносить результаты незамедлительно. Хотите поднять продажи и маркетинг на качественно новый уровень – зовите их в свою команду!

*Скотт Патсуга, президент Telaid*

Предлагаемый STI тренинг «Построение блестящих команд» стал ключевым курсом нашей программы развития лидерства. Нашим руководителям нравится высочайшая интерактивность, максимально близкие к реалиям практики и удобнейшие приемы воздействия на мозг, которые лег-

ко запоминаются и незамедлительно дают наилучшие результаты. Практические примеры с разборами, используемые STI для обучения их инструментам, также пользуются у нас огромной популярностью. Особенно нашим лидерам нравится осваивать приемы нейронауки и психоэмоционального стимулирования удовлетворения и мотивации, побуждающие команду к отличной работе и приводящие людей в превосходное настроение. Только и слышишь отклики типа «высший класс» и «лучшего курса в жизни не посещали»!

*Стив Дегнан, глава HR-службы Nestlé Purina PetCare (Сев. Америка)*

*Всем и каждому на нашей загадочной красивище-планете – с пожеланием чувства безопасности, чувства причастности общему делу и чувства собственной значимости. Спасибо всем, что вы есть. Мы все вам так рады!*

*Моему замечательному мужу Джефффу Херону, вдохновляющему меня на любовь, с каждым днем всё более глубокую.*

*И сыну Спайку, эмоционально стойкому от рождения.*

# Предисловие

Как эксперт по изменению поведения, нахожу «Единоплеменников» Кристин Комафорд очаровательным и глубоким исследованием значимости искусства управления нашими эмоциями для достижения личных и общекомандных успехов. Не будучи столь многоопытным, как Кристин, знатоком эмоционального интеллекта, я тем не менее вижу много общего в используемых нами подходах. Мы оба очерчиваем и вычленяем целевые области, где возможны и желательны изменения, а затем рассказываем, как привести в них исправления, нужные с точки зрения ваших личных и коллективных результатов.

Например, одна из моих любимых частей в новой книге Кристин – та, что посвящена обсуждению «сопротивления». Она пишет: «Неприятие перемен закрепляет текущее состояние вместе с присущими ему проблемами. Научившись ослаблять внутреннее сопротивление, вы станете более гибким и увидите перед собой широкий выбор вариантов». И, отталкиваясь от столь красноречиво сформулированной предпосылки, Кристин изящно проводит нас по всему пути, показывая, как именно отбрасывается сопротивление и расширяется свобода выбора. Она дает определение проблемы (на конкретном примере), исследует перспективу (направление и возможный исход проработки процесса), а затем по-

деловому описывает конечный результат приложенных усилий, подкрепляя его данными исследований и практическим разбором случаев, – и делает она это в форме живого повествования, способного, однако, изменить и вашу жизнь, и жизнь окружающих.

«Единоплеменники» – изумительная книга, написанная настолько хорошо, что вам захочется упиваться каждой ее главой, каждой строкой, каждым предлагаемым средством, – а затем воплощать их на практике как лично, так и совместно с командами единомышленников. Очень рекомендую всем извлечь из этой книги максимум уроков, воплотить полученные знания в своей работе и позволить ей возвести вас к вершинам эмоциональной сноровки и успеха, – да так с них и не спускаться!

Жизнь прекрасна!

*Маршалл Голдсмит, теоретик лидерства номер один по версии Thinkers50*

# Вступление

Транснациональная корпорация – производитель товаров широкого потребления (из топ-500 по версии *Fortune*) столкнулась с кризисом: пять тысяч сотрудников латиноамериканского подразделения маркетинга и продаж погрузились в первобытное *животное состояние* (бейся или беги, замри или отключись). Местные валюты нестабильны и все норовят обрушиться, диктаторы непредсказуемы, цепи поставок внезапно рассыпаются – Латинская Америка, одним словом: хуже региона не придумаешь. Изменчивость – константа; результат – кризис; когда грянет следующая катастрофа – никому не ведомо. Высшее руководство организации обратилось к нам, чтобы мы помогли этим пяти тысячам страдальцев вернуться в подобающее людям *разумное состояние* (ведь так и с переменами справляться проще, и стрессовая нагрузка снижается).

Начали мы с полусотни ведущих руководителей; научили их своим проверенным и легко усваиваемым нейропсихологическим в своей основе приемам всего-то за одно полноценное интенсивное занятие длиной в рабочий день. Став эмоционально сноровистее, они быстро продвинулись в делах и не преминули поделиться этим опытом с коллегами. Затем мы обработали следующую партию из полусотни человек, следом еще две, – и вот на борту уже целых двести

топ-лидеров и ответственных исполнителей. И люди перестали чувствовать себя жертвами обстоятельств – они ощутили себя творцами происходящего. Одним-единственным вопросом лишь и задаются изо дня в день: «Какой исход<sup>1</sup> мы хотим сегодня сотворить?»

Ощущение силы распространилось вовне и внутрь, пронизало всю организацию снизу доверху, вдоль и поперек. И всего через два с половиной года латиноамериканское подразделение вышло в лидеры по всем показателям и обеспечило свыше 50% прироста годового оборота всей корпорации. Высшее руководство нашего клиента теперь твердо знает: у их людей есть внутренняя сила и энергия, необходимые для победы. Раньше им просто не хватало нужных инструментов для высвобождения и применения этих сил.

\* \* \*

А вот одна крупная медицинская компания в США столкнулась с трудностью совсем иного рода: там до крайности перенапряглись – и в результате бурного роста... растерялись. Руководство чуть ли не удвоило размеры компании, дове-

---

<sup>1</sup> Под «исходом» (англ. outcome) здесь понимается результат какой-либо деятельности или процесса в широком смысле: например, переход из *животного состояния в разумное*, достижение *желаемого состояния* с помощью упражнения *рамка исхода* или успешное решение рабочих задач. – *Примечания переводчика. Примечания автора обозначены цифрами и вынесены в конец книги.*

для капитализацию с 13 до 20 с лишним миллиардов долларов за счет поглощения ключевого конкурента. Из-за этого перед финансовым отделом встали задачи колоссальных масштабов: как интегрировать две компании? Как оптимизировать финансовые потоки, минимизировать дублирование, сократить избыточные функции, не заплутать в политических решениях и вежливо пустить на убой «священных коров», не забыв при этом воздать должное «чудесной» организационной культуре, которой так славится наш клиент? Высшее финансовое руководство явно переутомилось, а их подчиненные и вовсе измотались и перенапряглись, хотя основная работа была еще впереди.

Мы начали с годичной программы развития лидерских навыков у финансовых руководителей и глубинного осознания ими собственной силы, с тем чтобы они безбоязненно «уступили нижестоящим функции принятия решений», традиционно принадлежавшие исключительно узкому кругу высших лиц. По мере усвоения инструментов, основанных на достижениях нейронауки, лидеры стали всё больше превращаться в воспитателей своих команд, научились ценить, беречь и возвышать людей, прекратили командовать и приказывать (зато начали больше советоваться и интересоваться их мнением по различным вопросам) – и постепенно масштабные изменения вместо страха и неопределенности стали для всех источником ощущения собственной силы, владения ситуацией и сопричастности общему делу. Через пол-

года команда была эмоционально устойчивой и сама ставила себе цели, к которым тут же и устремлялась на всех парах.

\* \* \*

Ведущий мировой производитель продуктов питания попал в трудное положение. По соцсетям лесным пожаром разнеслась фейковая новость, обрушившая продажи одного из топовых брендов компании сразу на 27%. Для руководства вопросом жизни и смерти стало прекратить обвал, стабилизировать ситуацию и перейти к восстановлению потерь.

Изначально нас пригласили провести тренинг для пары десятков высших руководителей, чтобы мы помогли им научиться оптимизировать командное взаимодействие, оперативно привлекать и сплачивать разношерстные группы, фокусироваться на результатах, рассказывать друг другу и всем участникам новые истории, касающиеся складывающейся ситуации, и просто не давать позитивному импульсу погаснуть. Затем мы сосредоточились на маркетинговой команде и поддержали их инициативу по переосмыслению и созданию с нуля всей модели сбыта продукции конечным потребителям. День у нас начинался с интенсивных упражнений по эмоциональной перенастройке. За какие-то пятнадцать минут половина команды успешно забывала о психологии жертвы и мыслях о неминуемой катастрофе – и переходила к вполне конструктивному мышлению категориями воз-

можностей. За последующие четверть часа и вторая половина ступала на борт судна, готовящегося к отплытию. После этого нам только и оставалось, что научить их использовать наши инструменты для нужд их собственных команд.

Результат налицо: имидж бренда спасен, продажи растут, а лидеры выходят на новые уровни ответственности, осмысленности и самореализации, увлекая за собой вверх и вперед свои команды. А если вдруг снова грянет буря, они проведут свой корабль сквозь шторм и выведут его в спокойные воды по кратчайшему курсу с достоинством и изяществом.

\* \* \*

У столь разных по профилю деятельности компаний есть, однако, три общие черты. Во-первых, все они столкнулись с трудностями, обусловленными постоянной необходимостью адаптации к непредсказуемым переменам. Ну а чего еще, собственно, им было ожидать от непрестанно и очень быстро меняющегося, перегруженного информацией и требующего немедленного реагирования современного мира?

Во-вторых, ими двигала необходимость привести свои подавшиеся животной панике команды в человеческие чувства, придав им *эмоциональную гибкость*, – и мобилизовать эти команды для быстрого и эффективного достижения ясного результата. Знать, что нужно делать и как добиться желаемого, недостаточно. Людям, включая и вас как лиде-

ра, требуются еще и должные подготовка и оснащенность, а также способность принимать необходимые меры для оперативного переключения своего *эмоционального* состояния, чтобы получить желаемый итог.

В-третьих, когда эти компании начали использовать инструменты методики «SmartTribes» для развития эмоциональной сплоченности, они пошли по пути успеха в таком темпе, о котором большинству других компаний остается только мечтать<sup>1</sup>. Постоянные и неустанные изменения раскрылись для них с новой стороны – как возможность для *роста*, а не «понуkanie» непонятно к чему.

Иными словами, все эти компании нуждались именно в объединении людей во имя общей цели, в выработке у сотрудников ощущения, что они – команда одного корабля, которой нужны слаженные изменения. Иного выбора у них не было, напротив, они осознанно желали перемен. Всем им требовались новые инструменты именно потому, что старые перестали работать. Им нужен был новый способ *усилить свое плeмя*.

Книга «Единоплеменники» развивает и углубляет идеи, высказанные в нашем бестселлере (по версии *New York Times*) «SmartTribes»<sup>2</sup>. О времени, потраченном некогда на чтение «SmartTribes», сожалеть не стоит, но для понимания новой книги и извлечения из нее пользы не нужно специально читать предыдущую.

Тем, кто *прочел* «SmartTribes» ранее, книга «Единопле-

менники» поможет закрепить знания и понимание уже известных основополагающих принципов и предложит новые инструменты в дополнение к имеющимся. Поскольку бизнес-среда за последние годы претерпела значительные изменения, – и еще отчетливее стало ясно, что неустанные изменения теперь норма, – мы у себя в Институте SmartTribes (STI) продолжаем открывать, изобретать и реализовывать всё новые и новые модели работы и поведения. Делаем мы это, чтобы поддержать клиентов, стоящих перед лицом изменений, конца и края которым не видно.

Если «SmartTribes» объясняла, как *становятся* блестящими сплоченными командами, то книга «Единоплеменники» показывает, как *оставаться* таковыми за счет гибкой эмоциональной адаптации к самым непредсказуемым вызовам наших бурных времен и перед лицом любых внешних трудностей.

## **ГДЕ И КОГДА ПРОИСХОДЯТ ПЕРЕМЕНЫ?**

Перемены происходят в разнообразнейших формах, в том числе:

- перед лицом внешних угроз, когда люди ощущают себя жертвами постоянных изменений, обусловленных как действием внешних сил, так и реакцией на них со стороны вышестоящих руководителей;
- в ответ на будоражащие, а часто и реально значительные

возможности роста за счет представившихся внутренних и/или внешних возможностей;

- при внутриорганизационных изменениях структуры, системы управления, состава высшего руководства, политики или правил.

Соппротивление изменениям часто обусловливается неуверенностью в их значимости и осмысленности или результативности. И тут важно понимать, что изменения как таковые происходят на многих уровнях, включая среду, поведение, способности, убеждения, самоидентификацию и саму сердцевину личности, о чем подробнее вы узнаете из главы 1.

Перемены в любой из этих областей воспринимаются рептильным мозгом, отвечающим за выживание, как страшная угроза самому нашему существованию. Поскольку рептильный мозг расценивает всякое изменение как смертельную угрозу, он и удерживает нас от шагов даже к давно назревшим переменам, необходимость которых мы прекрасно понимаем умом, – об этом, собственно, глава 2.

Одна из величайших трудностей на пути изменений – чувства одиночества и непонимания, страха и неуверенности, а также сомнения в правильности сделанного выбора и в собственных силах. Не будучи уверенными в направлении и характере дальнейших действий, не до конца уяснив смысл перемен, мы часто питаем склонность к самоустранению и самоизоляции, дабы осмыслить происходящее наедине с со-

бой. Но ведь все мы – существа родоплеменные. Нам нужно держаться вместе – только так мы чувствуем себя защищенными, причастными и значимыми.

Таким образом, ключ к успешным изменениям – понимание их глубинной *эмоциональной* подоплеки и способность *совместно* управлять ею. В то время как другие подходы ограничиваются рассмотрением внешних, а значит, поверхностных аспектов перемен, в настоящей книге мы погрузимся в самые глубины эмоциональных подводных течений, так часто сопутствующих росту и изменениям, чтобы помочь вам научиться преодолевать эмоциональное сопротивление движению в нужном направлении.

Только не следует путать это с *подавлением* или игнорированием эмоций как таковых. Книга научит вас *использовать* эмоции себе и всем во благо и достигать с их помощью победной цели. Сначала вы научитесь переключать собственное эмоциональное состояние, а затем узнаете, как помогать перестраиваться и другим, – дабы пуститься в совместную погоню за желанными исходами. Да, внешние события совершенно неподконтрольны, но нам абсолютно подвластно то, что творится *внутри* нас, – а значит, мы можем полностью контролировать свою реакцию на все внешние события (и даже на многое из того, что происходит внутри каждого из нас).

# ИЗМЕНЕНИЯ И РОСТ ТРЕБУЮТ ЭМОЦИОНАЛЬНОЙ СНОРОВКИ

А что, если бы я сказала, что птицам не нужны крылья – они и без них способны долететь из пункта А в пункт Б? Ну или стала бы утверждать, что крылья, возможно, и нужны, но махать ими ни к чему – и так полетят и долетят? Надо полагать, вы сочли бы это за шутку или блажь.

Так вот: эмоции для людей – то же, что крылья для птицы. Жизнь для нас – эмоциональное переживание. И работа как часть жизни – также эмоциональный опыт. Человеческие существа *плывут* по волнам эмоций. Эмоции – наши крылья, именно они переносят нас из пункта А в пункт Б. Безэмоциональный человек – бескрылый человек. Величайшие взлеты и падения, свершения и ужасы – всё это переживается нами именно эмоционально. Эмоции играют важнейшую роль в восприятии мира, друг друга и себя самих. А *эмоциональная сноровка* – мера нашего умения парить на крыльях эмоций.

Дэниел Гоулман своей потрясающей книгой «Эмоциональный интеллект»<sup>3</sup> перевернул наши представления о межчеловеческих взаимодействиях: оказывается, нет ничего зазорного в признании того, что все они строятся на простых человеческих чувствах, и наши взаимоотношения и совместные действия на работе – не исключение. Каждому из нас

необходимо понять и усвоить концепцию эмоционального интеллекта, ведь именно от безвластия рассудка над эмоциями проистекает большинство конфликтов – от ссор и разводов до убийств и войн.

Но мало *признавать* важность эмоционального интеллекта, и многие это прекрасно понимают. В то время как он позволяет оценивать окрыляющие нас чувства *качественно*, книга «Единоплеменники» научит тому, *как именно* использовать свои крылья с максимальным КПД. Эту книгу можно считать своего рода продолжением «Эмоционального интеллекта», поскольку начинается она, по сути, с той точки, на которой предыдущая заканчивается, и развивает подхваченную идею дальше: раскрывает, как изменить поведение на подсознательном уровне таким образом, чтобы усилить свой эмоциональный интеллект.

Но как нам *практически* перестроить эмоциональное состояние для достижения желаемого, особенно в стрессовой ситуации, когда на нас обрушивается лавина безостановочных изменений? Понятно же, что всё далеко не так однозначно, как если бы мы просто могли сказать себе: «Ладно, давайте-ка смотреть на всё происходящее позитивно». Столь же бессмысленно и другим давать советы уровня: «Брось переживать, этим делу не поможешь, лучше соберись!»

Изменить эмоциональное состояние можно *пошагово*. Первым делом нужно уяснить, что для нас самое главное – не то, что происходит, а *смысл*, который мы придаем проис-

ходящему. А придаваемый событиям смысл зависит от того, какими словами мы их для себя описываем. Если мы внутренне говорим о событиях позитивно, они вызывают у нас добрые чувства, а если негативно – недобрые. Если от мысли о чем бы то ни было нам делается хорошо, это положительное переживание; если плохо – отрицательное.

Зачастую мы осмысляем происходящее на полубессознательном уровне, однако сами выработанные в результате этого смыслы не просто влияют на наше поведение, но и могут существенно ограничивать возможности. Именно потому нам жизненно важно выносить смысловое значение, которое мы придаем происходящему, на сознательный уровень, – дабы иметь возможность при необходимости его скорректировать.

Согласно модели нейролингвистического программирования (НЛП), человеческий организм всегда стремится к достижению наилучшего *кинестетического самочувствия* (то есть комплекса испытываемых ощущений и/или эмоций), которое, в свою очередь, ассоциируется у нас с тем или иным переживанием, что и обуславливает смысл, придаваемый нами пережитому опыту. На профессиональном языке НЛП это кратко называется «наилучшим К» или «К-оптимумом». При недостижимости наилучшего К организм стремится к состоянию, *максимально приближенному к К-оптимуму*. А поскольку мы испытываем то, что испытываем, непрерывно вплоть до полного завершения эпизода переживания, нам

важно постоянно пребывать внутри реально происходящего и продолжать уточнять и уяснять для себя его смысл, изыскивать доступные нам К-состояния, в полной мере ценить и использовать их, прекратив внутреннее сопротивление, и переходить к визуализации того, чего мы хотим дальше.

Поясню на примере. Предположим, вы директор по продажам, а крупный оптовый клиент (приносящий вашей компании до 30% выручки по основному направлению деятельности) отказывается от дальнейших закупок. Итак, вам нужно либо найти другого клиента, либо пойти на сокращение персонала, а также, вероятно, отложить в долгий ящик инициативы чрезвычайной важности, а затем еще и каким-то образом объяснить всё случившееся правлению компании. Чувствуете, как плохи дела? Еще как плохи, причем *реально* плохи! И вам как директору по продажам, вероятно, захочется любой ценой избавиться от дурного самочувствия и настроения: уйти в отказ, самоустраниться, впасть в ступор или же выместить злость и досаду на подчиненных, – вот только всё это создаст атмосферу взаимных обид, а не сотрудничества.

Однако попытка избежать недобрых чувств также не пройдет даром. Платой за это станут упущенные возможности. Самый эмоционально сноровистый директор по продажам в такой ситуации, вероятно, всё равно будет испытывать тяжелые чувства из-за потери важнейшего клиента. Странно было бы вообразить иное. Но при большой эмоци-

ональной сноровке директору по продажам обязательно будет доступно и другое чувство – ощущение вдохновения перед лицом трудностей. И вот такой директор по продажам поведет себя по-иному. Он не упустит случая переговорить с потерянным клиентом и точно выяснить, *почему именно* тот ушел. Чем давать волю негативным чувствам, являя тем самым слабость и расписываясь в неудаче, он постарается извлечь максимум из обратной связи с клиентом и стимула к росту, полученного в результате разрыва. Далее основное внимание он может уделить отзывам потерянного клиента и мобилизации команды для устранения недостатков основного предложения компании, дабы не растерять остальных клиентов по тем же причинам.

Такой гибкий маневр может привести к расширению интеграционных связей с каждым клиентом и, как следствие, к росту продаж топовой линейки продуктов и выручки от ее поставок каждому клиенту. Не было бы счастья, да несчастье помогло – но чем именно? А тем, что директор по продажам *осмыслил значение* случившегося и в результате *почувствовал*, что делать.

Если мы хотим вдохновить людей на изменение поведения ради достижения лучших результатов, нам нужно сделать так, чтобы их (или наше собственное) К-состояние при новой модели стало лучше, чем при привычной рутинной работе, которая в настоящее время считается соответствующей наилучшему К (или максимально близкой к этому).

Часть нашей лидерской работы – добавлять как можно больше опций в меню выбора возможных вариантов поведения – и других, и собственного. Это один из ключевых инструментов среди тех, которые вам предстоит почерпнуть из данной книги.

Восприятие переживаемого опыта *можно* корректировать. Мы это и делаем, изменяя его словесное описание самим себе (и, как следствие, придавая опыту определенный смысл), что приводит в итоге к изменению и наших чувств, и классификации пережитого опыта. И всё-таки временами мы помогаем и другим изменить свое внутреннее вербализованное отношение к происходящему, потому что еще одна рабочая задача лидеров – помогать своим людям расширять границы самоидентификации и открывать им глаза на то, насколько широк на самом деле имеющийся выбор и сколь многое им в реальности подвластно.

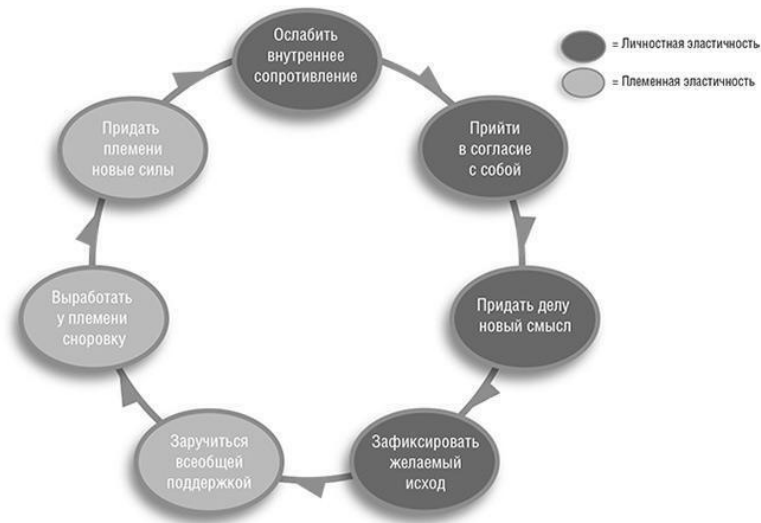
Эмоциональная сноровка, по сути, сводится к способности выбирать для себя желаемое психоэмоциональное самочувствие и помогать другим делать аналогичный выбор. Если уподобить эмоции мышцам, то эмоциональная сноровка – мера гибкости, силы и эластичной приспособляемости мышц к реальным нагрузкам. Располагая подходящими снарядами и методиками упражнений, вполне можно натренироваться таким образом, чтобы подобная сноровка прочно закрепилась в вашей организации на уровне *мышечной памяти*. А чем выше уровень эмоциональной сноровки ком-

пании в целом, тем меньше ей приходится «задумываться» о том, как сделаться более маневренной. Что это значит для вашей организации?

## СЦЕНАРНЫЙ ПЛАН ИЗМЕНЕНИЙ

В основу книги «Единоплеменники» положена методология, которую мы в STI создавали на протяжении тридцати с лишним лет, помогая добиваться желаемых результатов лидерам самых разных компаний – от стартапов до международных корпораций из топ-10 по версии *Fortune*. Точечное и сбалансированное применение смеси из новейших достижений нейропсихологии позволило в итоге разработать практические инструменты и технические приемы, принесшие нашим клиентам самые завидные результаты.

Из книги вы узнаете, как развить эмоциональную сноровку с помощью регулярного прохождения так называемого *цикла эластичной адаптации* – процесса отслеживания изменений в том порядке, в котором они чаще всего наблюдаются (см. рис. 0–1).



## Рисунок 0–1. Цикл эластичной адаптации

Начинается у нас всё, как правило, с внутреннего *сопротивления* изменениям, выражающемся в их полном неприятии, непонимании, раздражении и/или фрустрации. Тут большинство из нас и застревает, отказываясь видеть в переменах их истинную суть, а именно – признание того, что работавшее раньше больше не работает в силу тех или иных объективных или субъективных причин.

Успешно преодолев сопротивление переменам, мы можем наконец подступить к происходящему во всеоружии *согласия с собой, придать делу новый смысл, расширив само-*

*идентификацию*, и в конце концов прийти к дополнительным вариантам решения. Большой выбор позволит *зафиксировать желаемый исход, заручиться общей поддержкой* племени в его достижении, а в процессе выработать у всех и каждого *сноровку* и накопить *новые силы*, которые весьма пригодятся племени для решения будущих задач, возникающих по мере всё новых изменений.

*Примечание.* В процесс можно включиться на любой фазе цикла. Например, если внутри вас ничто не противится необходимости перемен, а вот переосмыслить происходящее хотелось бы поосновательнее, начинайте сразу же с поиска нового смысла.

Поскольку самого по себе понимания процесса недостаточно, в помощь вам и вашей команде на каждой стадии цикла *эластичной адаптации* мы также предложим набор сверхмощных и реально работающих инструментов, которые к тому же просты в освоении и использовании. Процесс и инструменты в комплексе как раз и составляют сценарный план, разработанный нами в помощь лично вам и вашей организации для практической реализации внутренних изменений, вне зависимости от того, простые они или сложные, локальные или глобальные, узкопрофильные или общеорганизационные.

# ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ СНОРОВКА + ИНСТРУМЕНТЫ = СИЛА

Часть I («Что происходит внутри при внешних изменениях?») поможет усвоить кое-какие основополагающие принципы мировосприятия: как мы отличаем «хорошее» от «плохого»? Как внешние стимулы и события побуждают нас придавать тот или иной смысл пережитому опыту? Как эмоции влияют на организм на всех уровнях вплоть до клеточного?

Любой бизнес, по сути, строится из людей – наемных работников, ключевых фигур, владельцев. Корректируя человеческое поведение и работу участников, мы тем самым изменяем и поведение бизнеса на рынке, и его рабочие показатели. Следовательно, если мы хотим повысить эффективность и результативность компании через сценарные изменения, нам надо для начала понять, как именно будут работать и какие роли будут играть *люди* в постановке рассматриваемого сценария, – чтобы выяснить, какие корректировки в него внести (если нужно) для гладкого встраивания их интересов в комплекс задач по повышению эффективности бизнеса.

На основе этого фундамента в части II («Сценарный план проявления силы племени: учимся *любить* перемены») вы приобретете эмоциональную сноровку и сможете приобрести ее тем, кого ведете за собой по пути перемен. Вы осво-

ите инструменты и способы преодоления внутреннего сопротивления, достижения полной собранности, переосмысления происходящего, фиксации желаемого исхода и привлечения других к его достижению, – и всё это параллельно с постоянной тренировкой у своего племени сноровки и эластичности, необходимых для стабильной выручки, командного энтузиазма и роста прибыли. А еще вы научитесь поднимать планку требований к себе и помогать делать то же самое своей команде, что позволит каждому раскрывать свои лучшие способности по максимуму.

Наконец, в части III («Сценарный план проявления силы племени: разбор практических примеров») мы пройдемся по конкретным ситуациям в компаниях некоторых наших клиентов, что поможет увидеть, как именно применять различные комбинации предложенных инструментов в широком контексте: например, когда вышестоящее руководство злоупотребляет полномочиями, или в условиях жестокой конкуренции, или при слияниях и поглощениях со всем присущим реорганизации стрессом, а также в семейном бизнесе и в условиях паралича правления.

В приложении вы найдете карту диагностики (таблица П-1), которую можно использовать при любом сценарии развития событий, поскольку в ней в краткой обобщенной форме представлен весь инструментарий, а таблица всегда подскажет, когда и каким инструментом воспользоваться и как эти инструменты применить.

Структура книги следующая: «проблема – перспектива – результат»; поэтому вам несложно будет убедиться в том, что наши инструменты помогают в достижении поставленных целей, и легко увидеть, как именно и за счет чего это происходит.

**Нет ныне ничего более постоянного, чем изменения.**

**Вот и сделайте их источником силы своего племени!**

# Часть I

## Что происходит внутри при внешних изменениях?

### Глава 1

#### Человеческое мировосприятие и мироощущение

*Мы сами для себя решаем, «хорошо» или «плохо» то, что с нами происходит, – и смысл, который мы придаем переживаемому опыту, как раз и превращает нас в неповторимую личность, формирует взгляды и убеждения, способности и характер.*

«Кристин, нужна ваша помощь, – говорит коммерческий директор. – Отделы маркетинга и продаж сходят с ума от постоянных изменений в законах, мы не в состоянии выйти на новые рынки, спрогнозировать выручку невозможно, а правление всё давит и давит. У всех руки опускаются... Вроде бы и понимают, что нужно изменить собственное отношение, да, похоже, не могут. У нас в здравоохранении дела и без того теперь идут туго, а тут еще и такой внутренний

разлад!...»

Знакомая ситуация? Внутреннее и внешнее давление складывается и взаимно усугубляется – и ни малейшего намека на просвет. Все, казалось бы, предельно мобилизованы и заинтересованы, а проку от ваших усилий ни малейшего. И посреди всего этого вы из кожи вон лезете, чтобы выработать «максимально позитивное отношение» к происходящему и на этой основе придумать хоть какой-то сценарий... В описываемом случае инстинкт изначально подсказывал организации, что нужно бросить все человеческие, материальные и денежные ресурсы на затыкание дыр, однако на самом деле они нуждались *не* в этом. И проблема была отнюдь не так проста, чтобы решить ее самовнушением, повелев себе настроиться на позитивный лад.

Главная проблема организаций, попавших в подобные обстоятельства, не имеет ни малейшего отношения к привычным вопросам о том, что, собственно, произошло и что делать дальше. Важно понять, что это *означает*. Именно смысловое наполнение происходящего определяет самочувствие. И если попытки изменить свое отношение не приводят к улучшению настроения, то они ничего и не дадут. Все так и останутся в состоянии подавленности и ступора.

При подобном вышеописанному сценарии «идеального шторма», когда абсолютно всё играет против нас, главное, в чем мы нуждаемся, – это инструменты изменения собственного психоэмоционального состояния, которые мы де-

тально обсудим в части II. Но перед использованием этих средств необходимо разобраться со своими переживаниями и мироощущением. И начать следует со своих эмоций.

Представьте на секунду: допустим, я доставила прямо к вашему порогу глыбу мрамора; какие чувства вы испытаете? Если считать этот камень лишним препятствием на пути, недолго и разозлиться. Если же вы скульптор, то вполне можете счесть мрамор за подарок судьбы – есть с чем работать!

В этой главе вы как раз и узнаете о двух состояниях системы восприятия, одно из которых я называю *животным*, а другое – *разумным*, и увидите, насколько переключение в *разумное состояние* помогает вам и вашим командам рассматривать всякую ситуацию с позиции такого скульптора. Будучи в *разумном состоянии*, команда усматривает повсюду новые тропинки, новые решения, новые подходы. Люди способны также изменять ракурс и масштаб восприятия кажущихся проблем и трудностей, и при взгляде под иным углом те на поверку оказываются возможностями для проработки, а вовсе не препятствиями, работающими *против* них. Ведь чему угодно можно найти полезное применение, даже кажущимся трудностям, препятствиям и ограничениям.

По мере углубления вашего понимания того, что значит быть человеком разумным и исследовать как свое мировосприятие, так и восприятие вас самих окружающим миром, вы научитесь с большим почтением и уважением относиться как к собственному чувственному опыту, так и к пережи-

ваниям ближних – причем не судить никого излишне строго. Произойдет это в силу полного осознания того, что все и каждый из нас воистину делают максимум полезного при помощи тех инструментов, которыми располагают на данный момент. И вот именно такой опыт и *можно* скорректировать и улучшить.

Как говорит мой учитель Карл Букхайт<sup>2</sup>, человеческие существа всегда стремятся к наилучшему состоянию самочувствия из имеющихся в их меню. Командам отделов маркетинга не доставало отнюдь не энергии. Им не хватало выбора блюд в меню. Иными словами, для того чтобы почувствовать себя сильнее, нам вовсе не нужно отключать или игнорировать свои эмоции. Нам просто нужно добавить в меню блюда, более вкусные с точки зрения нашего чувственного восприятия. Главное, чтобы было из чего выбирать!

Также со всей наглядностью вам откроется, что вы вовсе не одиноки, а напротив: все мы тут заодно. И пришло время обзавестись самыми разнообразными инструментами. Пора уже расширить наш выбор. Пора почувствовать себя сильнее – не в смысле усиления собственной власти над другими, а в смысле власти над собственным опытом переживаний и эмоциональным состоянием.

Вот лишь некоторые признаки, сигнализирующие о наличии резерва возможностей для углубления связного понима-

---

<sup>2</sup> Карл Букхайт (*англ.* Carl L. Buchheit) – американский социальный психолог, автор концепции «трансформационного НЛП».

ния, расширения выбора и повышения оценки своего опыта. Эта глава поможет, если вы испытываете следующие трудности:

- внутренние конфликты и противоречия, при которых одна ваша часть стремится к чему-то новому и неведомому, хочет измениться, а другая этому противится или же делает что-то вопреки желанию;
- острое неприятие внутреннего или внешнего опыта, переживания, поведения, убеждения, личности, идеи или ситуации;
- застревание в привычных паттернах, от которых вы давно хотите отказаться;
- страх, как бы чего не вышло, и поиск подвоха при истолковании смысла вместо позитивного отклика на открывающийся выбор;
- страстное стремление к чему-то лучшему, почему-то раз за разом не подкрепляемое способностью этого добиться.

Тут уместно процитировать безвременно ушедшего великого Уэйна Дайера<sup>3</sup>: «Измените свой взгляд на вещи – и вещи, на которые вы смотрите, также изменятся»<sup>1</sup>. И это хорошая новость. Оказывается, можно не только научиться управлять эмоциями и оптимизировать работу префрон-

---

<sup>3</sup> Уэйн Дайер (*англ.* Wayne Walter Dyer, 1940–2015) – американский психолог-консультант, автор популярных книг по вопросам самосовершенствования и мотивации.

тальной коры головного мозга, но еще и предопределять свои переживания по собственному желанию – по сути, выступать их творцом. Вот какие силы вам подвластны!

В этой главе мы совершим увлекательное путешествие и поймем следующие вещи:

1. Как мы решаем для себя, хорошее или плохое с нами происходит?
2. Как внешние события побуждают придавать тот или иной смысл нашему опыту?
3. Как этот смысл способствует укреплению убеждений и личности?
4. Как после этого наше поведение начинает соответствовать изменившимся убеждениями и способствует их дальнейшему закреплению?

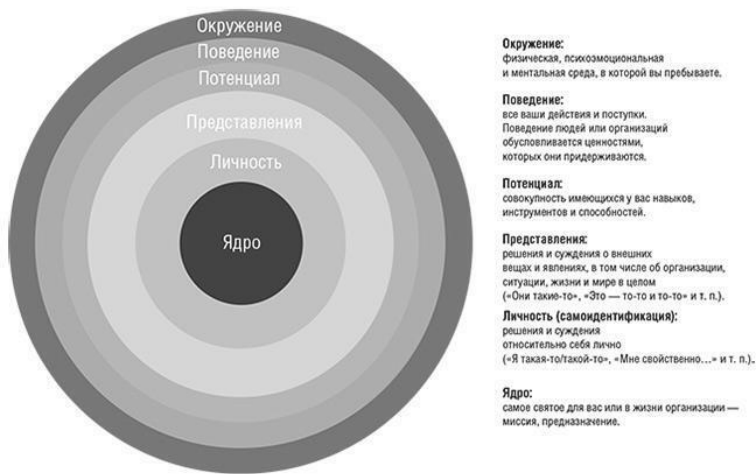
## **ЛОГИЧЕСКИЕ УРОВНИ ИЗМЕНЕНИЙ**

Согласно теории антрополога Грегори Бейтсона<sup>4</sup>, люди переживают изменения на определенных логических уровнях<sup>2</sup>. У нас в STI принято схематически представлять эти уровни в виде концентрических кругов. В рамках такой модели легко представить, что изменения могут как иницииро-

---

<sup>4</sup> Грегори Бейтсон (*англ.* Gregory Bateson, 1904–1980) – англо-американский ученый, работы которого носят междисциплинарный характер и исследуют широкий спектр вопросов эпистемологии, кибернетики, теории информации, антропологии, социализации, теории коммуникации, экологии.

ваться извне и доходить до глубин личности, так и идти изнутри вовне или же протекать на встречах курсах. На рисунке 1–1 отражено, как именно работает эта модель концентрических кругов.



## Рисунок 1–1. Логические уровни изменений

Источник: Идея рисунка позаимствована автором из оригинальной работы Грегори Бейтсона и Роберта Дилтса<sup>5</sup>.

Трудности, обусловленные изменениями во внешнем мире, влекут за собой для нас изменения на многих *логических*

<sup>5</sup> Роберт Дилтс (англ. Robert Dilts, род. 1955) – американский психолог, один из основоположников школы НЛП.

*уровнях*. Поясню на примере. Скажем, руководство корпорации внезапно решило перебросить спаянную команду на новый зарубежный рынок, где неизбежно возникнет языковой барьер. Если бы, огорошив людей этим известием, от них еще и потребовали сразу же добиться *и* устойчивого роста бизнеса на новом рынке, *и* продолжения выполнения ее основной миссии, все бы сразу запаниковали. Системе был бы нанесен тяжелый удар.

Идущее извне изменение такого масштаба, как перевод на новый зарубежный рынок, требует от команды следующих действий:

- *Адаптироваться к новому окружению* или приспособить его под свои нужды. Например, придется привыкать к другому воздуху, а возможно, и к незнакомой пище, обустроиваться на новом месте. Не исключено, что и офисная обстановка будет сильно отличаться от привычной (например, вместо отдельного здания работать вы будете в крыле этажа небоскреба) или жить придется не в пяти минутах ходьбы от офиса, как привыкли, а в часе езды по незнакомому городу.

- *Изменить привычное поведение*. Режим дня может измениться сообразно местным обычаям: придется просыпаться в непривычное время; опять же, добираться на работу непривычным транспортом.

- *Выработать новые способности*. Вероятно, придется либо срочно учить местный язык, либо осваивать навыки

эффективной работы через переводчика с новыми клиентами и в быту.

- *Расширить свои представления*, включив в их круг коллег и клиентов в качестве доброжелательных и отзывчивых союзников в этом новом мире.
- *Расширить личностную самоидентификацию*, предположив себя способными прижиться и успешно работать в этой новой среде.

*Всё* вышеперечисленное послужит основой для трансформации *ядра*, поскольку ничего у них не изменится и не заладится без надлежащего пиетета по отношению к своей миссии или предназначению. В любом случае изменения, не закреплённые на самом глубинном, ядерном уровне, окажутся непечными и недолговечными!

При навигации по этим уровням изменений главное – не забывать и о столь важной вещи, как управление собственным сознанием. Так что давайте-ка рассмотрим, что творится у нас в мозгу в процессе таких изменений.

## **УПРАВЛЕНИЕ СОБСТВЕННЫМ СОЗНАНИЕМ: ЖИВОТНОЕ И РАЗУМНОЕ СОСТОЯНИЯ**

Наш головной мозг можно считать состоящим из трех неотъемлемых частей, развившихся в процессе эволюции:

мозга рептилии, мозга млекопитающего и коры больших полушарий. Эту модель «триединого мозга» нейробиолог Пол Маклин<sup>6</sup> предложил для упрощения понимания функций головного мозга человека, который в реальности, конечно, устроен намного сложнее<sup>3</sup>. Из своей врачебной практики Маклин сделал вывод, что человеческий мозг – это на самом деле три мозга в одном черепе (отсюда и термин «триединый»). Ему же принадлежит и термин *лимбическая система*:

**1. Мозг рептилии, или проторептильный мозг (анатомически включает ствол головного мозга, средний мозг и базальные ядра).** Стволовая и прилегающая к ней часть головного мозга, находящаяся у основания черепа, – древнейшая и примитивнейшая. Под управлением рептильного комплекса находятся базовые физиологические функции, системы и процессы: дыхание, питание, половое влечение, стремление доминировать, агрессия, терморегуляция, вестибулярный аппарат и т. п. Работает рептильный мозг на уровне безусловных рефлексов, идущих от инстинкта выживания; по сути, это механизм, работающий по принципу автоматической реакции на стимулы и раздражители, призванной сохранить нам жизнь. Причем понятие качества жизни на этом уровне отсутствует. Мозгу рептилии понят-

---

<sup>6</sup> Пол Маклин (*англ.* Paul Donald MacLean, 1913–2007) – американский нейрофизиолог и психиатр, разработавший модель триединого мозга, включающего рептильный комплекс, лимбическую систему и новую кору (неокортекс), в качестве удобной с точки зрения психиатрической практики еще в 1960-е годы.

ны лишь две крайности: жив ты или мертв. Но именно через рептильный комплекс мы получаем еще и всю исходную сенсорную информацию извне, поступающую в мозг от органов чувств (зрения, слуха, осязания, обоняния и вкуса).

**2. Мозг млекопитающего, или палеомаммальный мозг (включает миндалевидное тело, гиппокамп, гипоталамус и прочие структуры лимбической системы).** Второй слой заведует эмоциями, мотивацией, когнитивными функциями, оперативной памятью и реакциями на опасность (то есть именно на этом уровне определяется наш отклик на внешние раздражители посредством приобретенных рефлексов и инстинктов, выработавшихся у нас в процессе жизненного опыта). Ключевую роль здесь играет *лимбическая система* – эмоциональный центр головного мозга, определяющий наш выбор «звериной» защитной реакции: бейся/беги/замри/сдайся. Мозг млекопитающего также главным образом озабочен выживанием, однако в нем есть место и для более изощренных чувств, таких как тоска от разлуки, социальные эмоции, материнская забота, гнев и отчаяние, счастье и любовь.

**3. Новая кора (неокортекс), или неомаммальный мозг.** Новейший и самый высокоразвитый отдел головного мозга. В сочетании с префронтальной корой лобной доли новая кора больших полушарий позволяет нам планировать, изобретать, решать сложные задачи, мыслить абстрактными категориями и визуализировать идеи. Именно неокор-

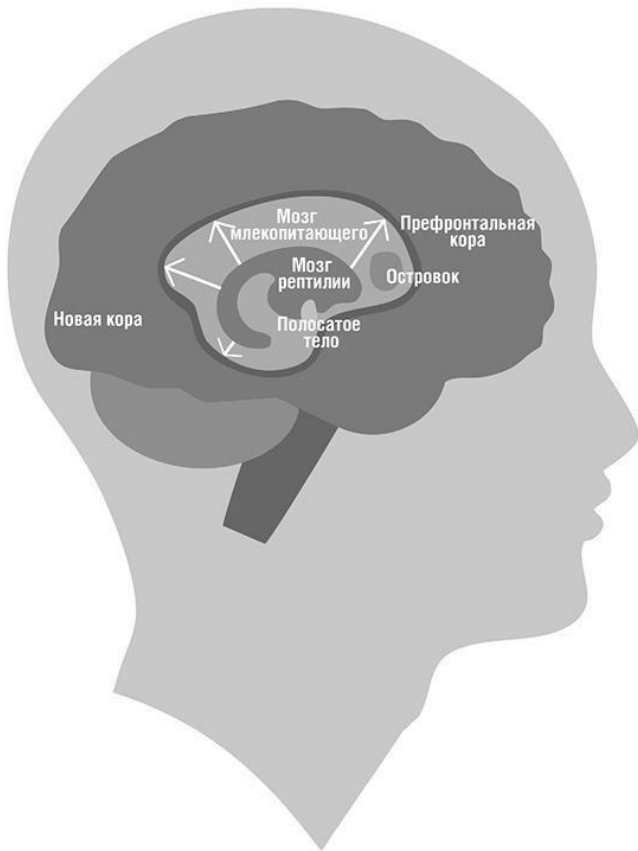
текст дает способность анализировать и оценивать свой опыт как количественно, так и качественно, сравнивать его с абстрактным идеалом и желать перемен к лучшему. Именно новая кора отвечает за функциональную поддержку самых продвинутых аспектов человеческого поведения и способностей, включая социальные связи, изготовление и применение инструментов, языковое общение, предвидение возможных сценариев будущего и высокоуровневое самосознание. Именно этой частью мозга мы *осмысляем* сенсорные данные, поступающие туда от органов чувств через рептильный мозг.

Сочетая возможности лимбической системы мозга млекопитающих с механизмами выживания, заложенными в рептильном мозге, мы становимся обладателями мощного комбо-пакета, который в дальнейшем будем называть *животным мозгом* вслед за моим учителем Карлом Букхайтом из учебно-методического центра NLP Marin<sup>4</sup>. Стоит нашему животному мозгу отождествить какое-либо явление с безопасностью или выживанием, эта связь закрепляется в нем до конца наших дней, поскольку, повторю, животному безразлично качество жизни: оно заботится лишь о ее сохранении.

Например, если понаблюдать за стадом антилоп, преследуемых гепардом, вы увидите, что никаких особых стратегических ухищрений ни у одной из них не выработалось. Все антилопы реагируют на угрозу одинаково: каждая особь действует сама по себе – и спасается бегством за счет скорости.

И тут совершенно неважно, знают они или нет, за которой из них гонится голодный гепард; они всякий раз всем скопом используют неизменный и не подлежащий осмыслению или корректировке подход: спасаются бегством, как только заметят вышедшего на охоту гепарда.

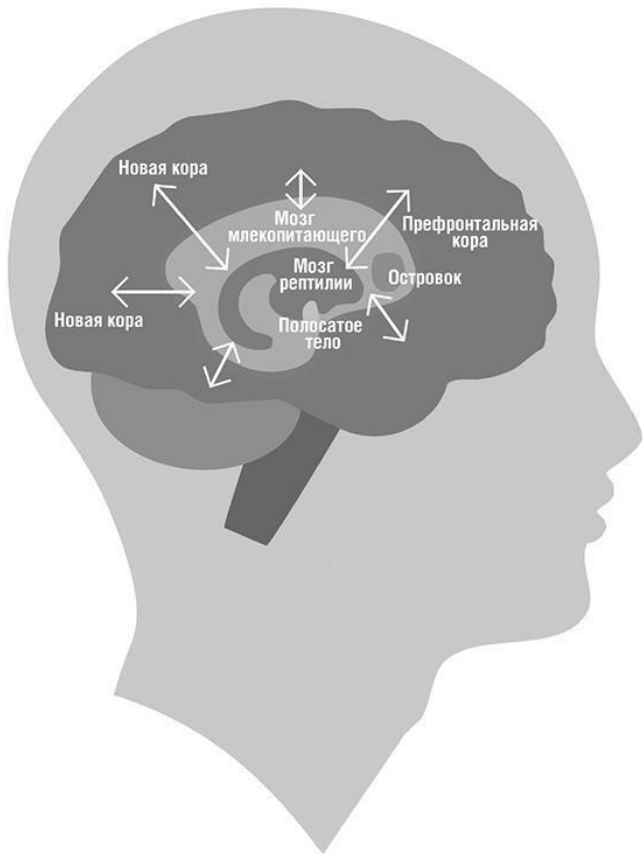
Выделим для простоты два состояния мозговой деятельности. Первое назовем *животным состоянием*, при котором у нас задействованы не все участки головного мозга, а лишь те, что обуславливают рефлекторно-инстинктивную реакцию на опасность в режимах бейся/беги/замри/сдайся, то есть мы запускаем в мозгу одну из животных программ самосохранения (рис. 1–2). А второе – это *разумное состояние*, при котором нам доступны и могут быть с легкостью задействованы все наши ресурсы, благодаря чему у нас появляется дополнительный выбор вариантов реакции на угрозу (рис. 1–3).



## Рисунок 1–2. Животное состояние

Подобно антилопе при виде хищника, люди, почуяв угрозу своему бизнесу, часто впадают в *животное состояние*.

Всякое общение прекращается, командная работа рассыпается прахом. Зато вдруг пробуждается агрессия, инстинкт защиты своей территории или и вовсе модель поведения «каждый сам за себя в борьбе всех против всех». Каждый забивается в хорошо знакомый и обжитой угол, вместо того чтобы взять паузу, совместно оценить ситуацию и, включив изобретательность, прийти к конструктивным решениям.



### **Рисунок 1–3. Разумное состояние**

Перед лицом каких угроз мы склонны паниковать и приходить в животное состояние? Перед лицом угрозы измене-

ний, прежде всего. Наш мозг до ужаса не любит перемен. Первобытный страх перед ними прочно укоренился в самых глубинах мозга, в тех его участках, которые отвечают за безопасность и выживание, а значит, именно животное начало и побуждает нас страстно желать, чтобы всё оставалось по-прежнему, поскольку «неизменность» на этом уровне осознания тождественна «безопасности».

Увы, наше поведение в *животном состоянии* таково, что мы сами создаем вокруг себя атмосферу подозрительности и недоверия (вследствие недостаточных или невнятных объяснений, противоречивых и часто меняющихся распоряжений и указаний, уклончивых ответов, расплывчатых решений и/или обременения сотрудников избыточной, а то и непосильной нагрузкой) – и этим лишь усугубляем наше коллективное *животное состояние*. Как следствие, мы полностью утрачиваем способность мыслить творчески и инновационно. Мы даже и не ищем новых открытых возможностей, поскольку всецело озабочены проблемой выживания.

И напротив, пребывая в *разумном состоянии*, мы на полную катушку задействуем *все три* отдела головного мозга. У нас есть гибкость, сила, выбор, баланс. Получив по e-mail гневное письмо с угрозами, мы говорим себе: «М-да, похоже, плохи у человека дела», а не озабочиваемся, как нам реагировать на животном уровне: биться, бежать, затаиться или сдаться.

Изменения и рост как раз зависят от нашей способности

переключаться из *животного* состояние в *разумное* – и позволить рассудку, а не одним лишь инстинктам влиять на наши решения и управлять поведением. При переменах все мы в той или иной степени испытываем страх, а потому первейшая и жизненно важная задача – постоянно помогать людям чувствовать свою защищенность, сопричастность и значимость, с тем чтобы помочь им всем переключиться в *разумное состояние*.

Вскоре мы к этому вернемся подробнее, но прежде давайте посмотрим, как формируется опыт переживаний, приводящий нас в итоге либо в *животное*, либо в *разумное состояние*, и как это сказывается на положении дел на работе.

## **КАК ФОРМИРУЕТСЯ ОПЫТ ПЕРЕЖИВАНИЙ?**

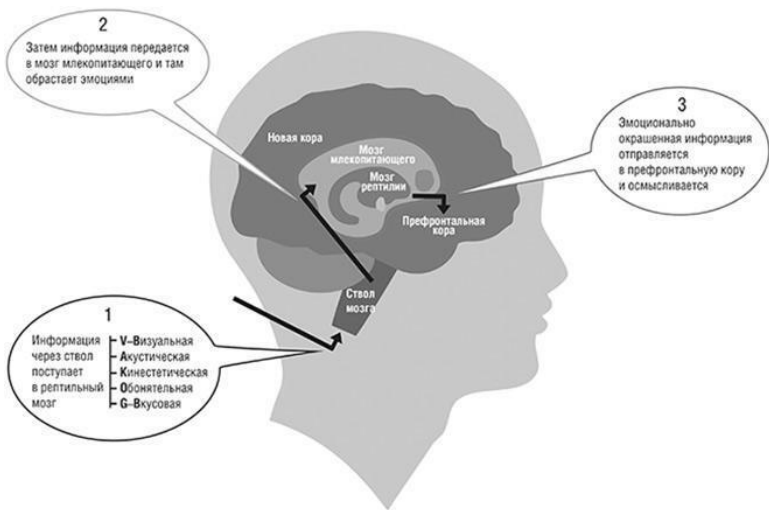
Ежесекундно нас бомбардирует сенсорная информация. Зрительные, слуховые, кинестетические, обонятельные и вкусовые ощущения безостановочным потоком поступают в мозг по всем пяти каналам чувственного восприятия. И от того, как именно мы интерпретируем эти входные данные, зависит и наше структурное восприятие происходящего. Наибольшее влияние на поведение оказывают визуальные, звуковые и кинестетические сигналы, поэтому на них мы и остановимся подробнее.

То, что мы привыкли называть «мышлением», в реально-

сти сводится к обработке непрерывной череды молниеносно сменяющих друг друга картинок, звуков и телесных ощущений, мелькающих в нашем мозгу. В схематически обобщенном виде этот процесс чувственного восприятия проиллюстрирован на рисунке 1–4.

По мере взаимодействия с внешним миром в мозгу откладываются зрительные образы, звуки, ощущения, запахи и вкусы, образуя наш чувственный опыт.

Представьте себе любимый уголок в собственном доме. С большой вероятностью перед вашим мысленным взором только что промелькнула вызванная из памяти картинка. Назовем такие устойчивые картинки *визуальными образами* и будем обозначать их буквой V, как это принято в нейронауке. Иногда мозг искажает хранящиеся в памяти картинки (Vs) и тем самым придает им иную смысловую окраску. Какая-то картинка может показаться излишне яркой и красочной, и мы сохраним лишь ее черно-белый отпечаток; другая может проассоциироваться в мозгу с крайне неприятным или опасным опытом, и во избежание его повторения мы окрасим ее при сохранении в память в омерзительные до невыносимости тона.



**Рисунок 1–4.** Восприятие и обработка сенсорной информации головным мозгом человека

Кроме того, переживая или вспоминая какой-либо опыт, наш мозг фиксирует или воспроизводит звукоряд, который может включать акустические сигналы – звуки, шумы, тона, тембры, голоса, слова, – как идущие извне (и физически реальные), так и слышащиеся внутри нас (разговоры с самими собой, проигрывающиеся в голове мелодии и т. п.). Помните-ка последний раз, когда вы допустили какую-нибудь глупую до нелепости оплошность. Наверняка вы ее как-то мысленно прокомментировали, например: «Дернул же меня черт!» Это была часть внутреннего звукоряда. А вот если

в тот момент зазвонил телефон – это часть внешнего звуко-ряда. Всё, что нам слышится, мы будем называть *аудиосигналами* или просто As, как принято в нейронауке.

Переживаемые нами зрительные и слуховые ощущения вызывают определенные *кинестетические реакции* – Ks. На прыгшиеся плечи или спазм в желудке – из того же ряда. Эти физиологические отклики мы как раз и интерпретируем как проявления хорошо всем известных чувств и эмоций – страха, волнения, радости, злости и т. п.

# 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.