

ЛИМИНАЛЬНОЕ МЫШЛЕНИЕ

КАК ПЕРЕЙТИ ГРАНИЦЫ
СВОИХ УБЕЖДЕНИЙ



ДЕЙВ ГРЕЙ

ЭТУ КНИГУ ХОРОШО ДОПОЛНЯЮТ:

Гибкое сознание

Кэрол Дуэк

Ловушки мышления

Чип Хиз и Дэн Хиз

Территория заблуждений

Рольф Добелли

Рисовый штурм

Майкл Микалко

Как люди думают

Дмитрий Чернышев

DAVE GRAY

LIMINAL THINKING

Create the Change You Want by
Changing the Way You Think



TWO WAVES
BOOKS

TWO WAVES BOOKS
BROOKLYN, NY, USA

ДЕЙВ ГРЕЙ

ЛИМИНАЛЬНОЕ МЫШЛЕНИЕ

Как перейти границы
своих убеждений

Перевод с английского
Татьяны Землеруб

МОСКВА
«МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР»
2017

УДК 17.021.2
ББК 88.332.0
Г79

Издано с разрешения Rosenfeld Media LLC

*Книга рекомендована к изданию Алексеем Копыловым
и Максимом Толстокофовым*

На русском языке публикуется впервые

Грей, Дейв

Г79 Лиминальное мышление. Как перейти границы своих убеждений /
Дейв Грей ; пер. с англ. Т. Землеруб. — М. : Манн, Иванов и Фербер,
2017. — 216 с.

ISBN 978-5-00100-782-1

Лиминальное мышление — искусство менять мир вокруг себя с помощью переосмысления и изменения убеждений. Это способ разрушить границы, решить конфликты и научиться жить в мире и согласии с близкими людьми.

Дейв Грей приводит шесть принципов, составляющих теорию убеждений, и девять методов, которые помогут минимизировать искажения реальности, увидеть открывающиеся возможности и изменить жизнь к лучшему.

Эта книга для всех, кто любит и умеет мыслить нестандартно и открыт новому.

УДК 17.021.2
ББК 88.332.0

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой-либо форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 978-5-00100-782-1

© 2016 Dave Gray

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2017.

Содержание

Отзывы на книгу «Лиминальное мышление»	10
Развернутое содержание	15
Предисловие	19
От автора. Как появилась эта книга	21
Введение. Что такое лиминальное мышление?	24
Часть I. Как убеждения создают другую реальность	31
Принцип 1. Убеждения — модели реальности	33
Принцип 2. Мы сами создаем свои убеждения	43
Принцип 3. На основе убеждений мы создаем свой мир	55
Принцип 4. Убеждения создают «слепые пятна»	69
Принцип 5. Убеждения защищаются	75
Принцип 6. Убеждения связаны с личностью	85
Часть II. Что со всем этим делать	95
Метод 1. Признайте, что вы необъективны	97
Метод 2. Опустошите свою чашку	103
Метод 3. Создайте безопасную обстановку	113
Метод 4. Перекрестная проверка и признание	129

Метод 5. Задавайте вопросы, устанавливайте связи	143
Метод 6. Ломайте шаблоны	149
Метод 7. Действуйте так, будто вы «здесь и сейчас»	159
Метод 8. Истории — путь к пониманию	169
Метод 9. Меняйтесь и развивайтесь	177
И что теперь?	189
Приложение	191
Откуда взялось лиминальное мышление	197
Примечания	201
Словарь	205
Благодарности	208
Об авторе	210

Посвящается Курту Хэнксу,
без которого этой книги
не было бы

Отзывы на книгу «Лиминальное мышление»

С тех пор как я узнала о книге «Лиминальное мышление», я не перестаю думать о ней — ни когда чем-то занята, ни в перерывах. Иногда сама удивляюсь этому. Часто думаю: вот человек, которого хотела бы познакомить с книгой Дейва, или: он уже написал то, о чем я намереваюсь сказать. Иногда мне необходимо перечитать какую-то ее часть. Поймите: книга Дейва нужна всем нам, даже если мы об этом не знаем. С нетерпением жду того времени, когда все узнают о ней.

*Синтия Куртц, исследователь, разработчик ПО, консультант,
автор книги Working with Stories («Работа с историей»)*

«Лиминальное мышление» — еще одна увлекательная книга Дейва Грея, которая расширяет сознание. Грандиозно. В наш век постоянных перемен, неопределенности и возможностей эта книга научит образному мышлению, которое пригодится в любой сфере жизни.

*Джонатан Кинг, глава отдела облачных стратегий, Ericsson;
приглашенный преподаватель Школы права Вашингтонского
университета*

Взгляд Дейва Грея делает мир понятнее.

Робин Учида

Сейчас все меняется и усложняется. А в книге Дейва Грея «Лиминальное мышление» вы найдете тот самый план, который больше всего нужен, чтобы прояснились мысли, наладились отношения с другими, вы смогли четко формулировать свои идеи — и они прозвучали доходчиво и нашли отклик у людей.

*Лиза Кей Соломон, соавтор книги
«Стратегическая сессия. Как обеспечить появление прорывных идей
и нестандартное решение проблем»*

Книга «Лиминальное мышление» — бесценный инструмент для любого руководителя. Ведь именно качество наших мыслей определяет, как мы общаемся, управляем людьми и каковы последствия наших действий.

Карлос Салум, Salum International

Меняйтесь. Вам не избежать перемен — неважно, стремитесь вы к ним или нет. Стать основой перемен, которые происходят с вами, — бесценно. Своей книгой «Лиминальное мышление» Дейв попал в самую точку! Почти 20 лет я пытался — порой безуспешно — научить тем убеждениям и принципам, которые Дейв объясняет просто и здраво. В Талмуде есть пословица раввинов: «Зависть к другим мудрецам — источник мудрости». Я завистлив. Доставьте себе удовольствие: купите эту книгу и немедленно ее прочтите.

Джеффри Айзенберг, автор бестселлеров (по версии NY Times) Call to Action («Добавьте в корзину») и Waiting for Your Cat to Bark? («Ждете, когда ваша кошка залает?»)

Книга «Лиминальное мышление» открывает бездну возможностей. Это доступный и интересный способ вмешаться в работу организации, проникнуть в ее самые укромные и скрытые темные углы, чтобы в корне изменить организационную структуру. Чтобы войти в переходную (лиминальную) зону, нужно лицом к лицу столкнуться с тем, что больше всего пугает нас, принять самые странные убеждения и не бояться рисковать. Чтобы добиться изменений и решить, казалось бы, неразрешимые проблемы, лиминальное мышление необходимо.

Алекс Райан, руководитель отдела разработки и проектирования, правительство Альберты (Канада)

Эта книга сбила меня с толку, полностью поглотила и уничтожила. Она невероятно прекрасна. В наши дни редко попадают книги, которые так здорово организованы и где на каждой странице есть что-то новое и интересное. В каждой истории, которую рассказывает Дейв, мы видим новые способы мышления и подсказки,

как начать использовать их самим. Каждая глава – легкий удар по убеждениям XX века. Уверен, и вам книга нанесет удар под дых. В части мышления Дейв Грей – мастер своего дела.

*Джон Уиллишр, ответственный
за стратегическое проектирование и основатель Smithery*

Потрясающая книга! Она напомнила мне мандалы, которые монахи делают из песка. Каждое предложение – предельно и до невозможности очевидно. И текст, и цифры доступны любому взрослому, который умеет читать. Как и мандала, книга притягивает своей красотой и творит чудеса, когда ее принимают в целом.

*Ричард Грей, инженер по биомедицинскому оборудованию,
Управление США по санитарному надзору за качеством
пищевых продуктов и медикаментов*

Это очень важная книга, она необходима и организациям, и всем людям. Дейв Грей использует очень простые иллюстрации, легко и доступно объясняет основы и принципы и выявляет факты о человеческой природе, которые не видны на поверхности.

Само название книги – уже важное достижение Дейва Грея. Придумав термин «лиминальное мышление», он дал имя очень серьезным явлениям.

Такой способ мышления необходим в деловом мире, в котором мы живем. Все развивается быстро, мы постоянно под давлением. И что гораздо важнее, в современном мире человек сталкивается с настоящими проблемами.

На первый взгляд, это книга о бизнесе. Но если присмотреться, такие книги показывают, что деловые отношения – просто отношения между людьми. Она раскрывает невидимые механизмы мышления, общения, принятия решений. Мысли, которые придут вам в голову во время прочтения этой книги, пригодятся в разных сферах жизни и при разных обстоятельствах.

*Адам Менгер, стратег по вопросам обучения,
Autodesk*

Поверить не могу, что ты заканчиваешь свои книги.

Карл Гьюд, школа журналистики, Университет штата Мичиган

Жизнь — тяжелая штука. На самые сложные вопросы быстро ответа не найти. Как же нам двигаться дальше? Тренируйте мозг, качайте свой мозг! Вам в этом помогут Дейв Грей и его книга «Лиминальное мышление».

Крис Реймер, автор книги Harfuwork («Счастливая работа»)

Дейв Грей взял молекулу блестящей идеи (как перейти границы убеждений) и превратил ее во всепроникающий вирус. И он очень вовремя все это придумал, лучше и быть не может! В мире постоянно возникают конфликты на почве разницы убеждений, поэтому я надеюсь и молюсь за то, чтобы этот вирус распространился как можно шире.

Дэн Розм, автор книги «Визуальное мышление. Решение проблем и продажа идей при помощи картинок на салфетке»

«Лиминальное мышление» — два слова, в которых заключена сила, толкающая нас к переменам. Я прочел книгу Дейва как раз тогда, когда мне это было нужнее всего. Я знаю, что многие из нас чувствуют то же, когда берут ее в руки. Ее несложно понять, она легко читается, и можно возвращаться к ней, когда возникает необходимость перевоспитать себя, пересмотреть свои ценности и взгляды, чтобы изменить мир к лучшему. Книга написана простым языком, сложные принципы сформулированы легко и доступно. Дейв и вправду мастер: он просто говорит о сложных вещах и интересно о простых.

*Алисия Дудек, ведущий этнограф и инноватор,
компания Deloitte Australia*

Эта книга откроет вам волшебные и часто невидимые двери, за которыми вас ждут перемены. У вас появится инструмент, теперь вы будете думать иначе и научите этому других. Дейв нашел еще один способ легче понимать карту, по которой мы

ориентируемся в самых важных путешествиях, развивая внутренний потенциал.

Майк Хруска, президент и CEO компании Problem Solutions

«Лиминальное мышление» — книга о том, как быть психически здоровым человеком, жить в настоящем, быть позитивной силой по жизни. Проще говоря, это книга о том, как *быть*. А это самое важное.

*Дэниел Пинк, автор книг «Драйв»
и «Человеку свойственно продавать»*

Развернутое содержание

Предисловие Ричарда Вурмана 19

От автора. Как появилась эта книга 21

Введение. Что такое лиминальное мышление? 24

Лиминальное мышление — искусство менять мир вокруг себя путем переосмысления и изменения убеждений.

Часть I. Как убеждения
создают другую реальность 33

Шесть принципов, описанных в этой книге, составляют теорию убеждений: как они появляются, почему нам нужны, как со временем укрепляются, почему люди так привязываются к своим убеждениям — даже если они несовершенны, некорректны или давно устарели. Это убеждения об убеждениях.

Принцип 1. Убеждения — модели реальности 40

Мы считаем свои убеждения совершенным представлением о мире, но на самом деле это далеко не идеальные модели, которые помогают нам ориентироваться в сложной, многоплановой и непостижимой реальности.

Принцип 2. Мы сами создаем свои убеждения 43

Убеждения возникают иерархически, базируются на гипотезах и суждениях, которые, в свою очередь, основаны на фактах и личном опыте.

Принцип 3. На основе убеждений мы создаем свой мир 55

Убеждения – психологическое «сырье», которое мы используем при создании совместного мира, где вместе с другими живем и работаем, блюдя свои интересы. Чтобы изменить совместный мир, нужно скорректировать убеждения, лежащие в его основе.

Принцип 4. Убеждения создают «слепые пятна» 69

Убеждения – орудия мышления и руководства к действию, но они могут быть и искусственной преградой, за которой мы не видим имеющихся возможностей.

Принцип 5. Убеждения защищаются 75

Мы неосознанно защищаем свои убеждения в «пузыре» самоуправляемой логики. Они сохраняются в «пузыре», даже если неверны. Так мы защищаем свою личность и самооценку.

Принцип 6. Убеждения связаны с личностью 85

Руководящие убеждения, которые лежат в основе нашего мира, труднее всего изменить, потому что они тесно связаны с личностью и чувством собственной значимости. Нельзя изменить руководящие убеждения, не изменив себя.

Часть II. Что со всем этим делать 95

Благодаря девяти методам, о которых я расскажу ниже, вы сможете минимизировать искажения реальности, увидеть открывающиеся возможности и изменить жизнь к лучшему.

Метод 1. Признайте, что вы необъективны 97

Если вы – часть системы, которую хотите изменить, то вы – часть проблемы.

Метод 2. Опустошите свою чашку 103

Невозможно научиться новому, пока не избавишься от старых убеждений. Остановитесь, оглянитесь вокруг и прислушайтесь. Не рассуждайте ни о чем. Что происходит вокруг?

Метод 3. Создайте безопасную обстановку 113

Если вы не понимаете базовых потребностей людей, все остальное неважно. Никто не будет с вами делиться глубинными потребностями, пока не почувствует безопасности и уверенности, что его уважают и принимают таким, какой он есть.

Метод 4. Перекрестная проверка и признание 129

Посмотрите на ситуацию с разных точек зрения — пусть их будет как можно больше. Рассмотрите вероятность того, что кажущиеся разными на первый взгляд и даже противоречащие друг другу убеждения вполне здравы. Если что-то кажется вам бессмысленным, значит, вы что-то упускаете.

Метод 5. Задавайте вопросы, устанавливайте связи 143

Постарайтесь понять, на что люди надеются, о чем мечтают, что их печалит. Изучите систему, найдите связи, чтобы открыть для себя новые возможности.

Метод 6. Ломайте шаблоны 149

Многие убеждения прочно встроены в нашу жизнь в форме привычек, которым мы следуем на автопилоте. Разорвите шаблоны, чтобы увидеть новые возможности.

Метод 7. Действуйте так, будто вы «здесь и сейчас» 159

Вы можете проверить на прочность убеждения, даже если не верите в них. Достаточно вести себя так,

как будто они верны, и наблюдать. Если вы найдете эффективные приемы, продолжайте в том же духе.

Метод 8. Истории — путь к пониманию **169**

Если вы предоставляете голые факты не в форме истории, люди объяснят их себе, исходя из своих убеждений. Лучший способ поделиться новыми для них убеждениями — рассказать историю.

Метод 9. Меняйтесь и развивайтесь **177**

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

И что теперь? **189**

Приложение **191**

Откуда взялось лиминальное мышление **197**

Примечания **201**

Словарь **205**

Благодарности **208**

Об авторе **210**

Предисловие

Если вы взяли в руки новейшую книгу Дейва — да, именно *новейшую*, потому что он много пишет и страстно интересуется всем, что связано с мышлением и пониманием, — то вам необходимо узнать определение термина *лиминальный*. До того как Дейв попросил меня написать предисловие, я ни разу не слышал такого слова. Но я ужасно завидую ему: ведь он придумал использовать это понятие в названии книги.

Вероятность того, что Дейв не употребит это слово в начале книги, очень мала. Поэтому я дам определение здесь, в начале предисловия к его работе.

Что такое лиминальное мышление? Слово *liminal* означает «пограничный», «входной», «портальный». Ни здесь, ни там; ни новый, ни старый; одновременно и оба, и ни один. Это состояние неопределенности или двусмысленности, которое предшествует переходу на новый вид мышления. Пограничное пространство. Лиминальное мышление — вид психологической гибкости, которая позволяет нам успешно ориентироваться во время перехода. Сюда относятся способность истолковывать свои убеждения и потребности, видеть и толковать убеждения и потребности других, а также привычка постоянно оценивать, обосновывать и менять свои убеждения, чтобы лучше удовлетворять свои потребности.

Мы с Дейвом оба признаем, что внешний вид и названия предметов — ключ к двери огромного дома, где хранятся весь опыт и знания, накопленные человечеством. Каждый из нас занимает место в небольшой боковой пристройке. Время от времени мы высовываем оттуда нос, подбадриваем

остальных и приглашаем их посетить наш укромный уголок и послушать наши странные рассуждения о том, как присоединиться к нам, чтобы и их жизнь стала более интересной, продуктивной и осмысленной.

Прочсть эту книгу — все равно что пообщаться с самим Дейвом. И это необходимо. Вы почувствуете силу его убеждений, увидите, как он смотрит на жизнь, что говорит о том, как ее прожить осознанно и со смыслом; как задавать вопросы, изучать все возможные варианты и затем, в форме разговора, с помощью «суперклея» соединить все элементы в прочное и долговечное «вещество» истории.

У Дейва это отлично получается — и вроде бы без особых усилий. Написание такой книги он тратит в десять раз меньше времени, чем я. Дейв — весьма крупный мужчина, и, находясь в непосредственной близости от него, я смотрю на него снизу вверх, а он на меня — сверху вниз.

Когда мы сидим рядом, я чувствую себя скорее на равных с ним, ощущаю, что мы и правда в одной лодке (неважно, что это на самом деле за судно: шлюпка, катер, яхта, лайнер, танкер или авианосец). Он в доступной форме излагает очевидное — в лучшем смысле этого слова: показывает пространство между объектами, учит видеть и сохранять в нашей внутренней библиотеке то, что мы уже видели, но не рассмотрели. Дейв помогает нам не увязнуть в трясине и обломках корабля, который разбился об окружающий нас хлам.

Дейв — один из самых близких мне по духу людей. Я желаю ему всего лучшего. А для вас самым мудрым поступком будет пропустить эту чепуху и прочсть его книгу.

*Ричард Вурман
Ньюпорт
10 августа 2015 г.*

От автора

Как появилась эта книга

Нужен принципиально новый способ мышления, если человечество хочет выжить и перейти на более высокий уровень развития.

Альберт Эйнштейн

Много лет назад, еще в старших классах, я наткнулся на вдохновившую меня книгу Курта Хэнкса «Наброски». Впервые я увидел, как кто-то четко сформулировал идею использования графических изображений в процессе размышления. С тех пор это стало основной темой моей работы и жизни.

Благодаря этой книге я понял, что рисование — не только способ проиллюстрировать уже существующие идеи. Это средство, с помощью которого можно исследовать вопрос, анализировать, размышлять и делать открытия.

Книга много лет простояла у меня на полке, но однажды я снова ее открыл и был счастлив обнаружить, что, как и 20 лет назад, идеи, изложенные в ней, ясны, свежи и очень заманчивы.

Я поискал информацию об авторе, быстро нашел его сайт и зачем-то отправил ему сообщение через форму обратной связи. Оно было коротким.

Привет, Курт!

Просто хотел сказать, что ваши книги меня очень вдохновили, спасибо!

Дейв

К моему удивлению и радости, он мне ответил. Так мы начали общаться, а потом наша переписка переросла в дружбу, и благодаря ей в итоге появилась книга, которую вы сейчас держите в руках.

Тогда я не знал, но теперь знаю: Курт — не просто дизайнер или человек, мыслящий образами. Для таких, как он, не было определения тогда, но сейчас его можно назвать *человеком с развитым лиминальным мышлением*. Отчасти он похож на дизайнера или архитектора и одновременно психолога. Он помогает людям выявить убеждения, исследовать их, осознать и изменить. И этот процесс в большинстве случаев приводит к значительным переменам.

Почему же это ему так блестяще удается? В первую очередь потому, что он умеет найти подход к человеку. Он очень теплый и заботливый и лучше всех из тех, кого я знаю, умеет слушать других. Он никогда не судит.

Именно от Курта я узнал, что частенько измениться нам не дают в первую очередь наши убеждения. И речь не только о конкретных людях, но и о группах, организациях, народах и даже мире в целом. У меня ушло несколько лет на то, чтобы принять философию Курта, и гораздо больше на то, чтобы начать применять ее в работе в качестве руководителя и консультанта по вопросам управления. И до сих пор я узнаю от него что-то новое.

Много лет назад благодаря работе Курта во мне вспыхнул интерес к дизайну. Поэтому не стоит удивляться, что

годы спустя он снова вдохновил меня и пробудил интерес к работе и жизни.

Я опробовал некоторые идеи Курта, выступая в качестве консультанта в крупных проектах, и обнаружил, что они приносят успех, о котором я и мечтать не мог. Чем больше я работал в сфере управления и преобразования, тем чаще возвращался к ключевому положению философии Курта.

Чаще всего мы формируем свои убеждения неосознанно, но потом они прочно привязываются к нам. Они помогают нам сосредоточиться и повысить эффективность, но, к сожалению, они и ограничивают нас: держат в тумане, страхе и сомнении, скрывая имеющиеся возможности.

Мы с Куртом договорились, что в знак дружбы и в интересах развития увлекательной науки начнем использовать термин *лиминальное мышление*, позаимствованный друг у друга.

Спасибо Курту за идеи, которые я у него почерпнул и которые вы найдете в этой книге. Он уже много лет работает с чувствами, взглядами и убеждениями.

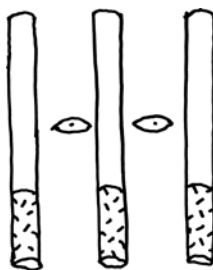
Эту книгу я посвящаю Курту Хэнксу, моему другу и наставнику.

Введение

Что такое лиминальное мышление?

Если вы видите границы своего мира,
значит, границ не существует.

Маршалл Маклюэн, канадский философ,
филолог, литературный критик



Я В ЛОВУШКЕ

Происходило ли с вами событие, которое раз и навсегда
меняло вашу жизнь?

Когда мне было 29 лет, я ужасно хотел бросить курить, но
не мог поверить, что способен это сделать. Мне казалось,
что я в ловушке. Я больше не желал курить, но бросить
не мог: пробовал, но безуспешно.

И вот однажды я заболел бронхитом. Ни слабость,
ни кашель не отвратили меня от курения даже

на день — настолько сильна была моя зависимость. Я сидел в домашнем халате, курил и постоянно кашлял. И тут я увидел себя со стороны: стариком, который хрипит, не может ровно дышать, причем не только когда болеет, а все время.

В тот же день, в одночасье, я бросил. Было нелегко, но, к моему удивлению, это так подействовало, что за 20 прошедших лет я не выкурил ни одной сигареты.

Это уже сама по себе была огромная перемена. Но она повлекла и более глубинные изменения. Я осознал, что если смог бросить курить — а я, заметим, считал, что это невозможно, — значит, могу гораздо больше. Мужество и уверенность в себе, которые дал мне отказ от курения, привели к куда более серьезным переменам в моей жизни. После этого я расстался с девушкой, уволился, поменял сферу работы, переехал в другой конец страны и начал собственное дело — и все это за несколько месяцев.

Целиком и полностью изменились мои взгляды. И благодаря им — вся моя жизнь.

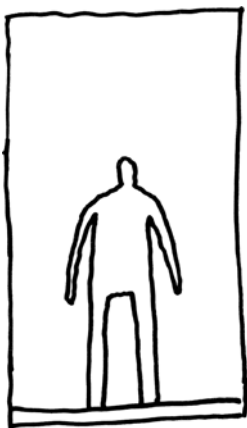


**НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ПОЯВЛЯЮТСЯ
БЛАГОДАРЯ НОВОМУ ВЗГЛЯДУ НА ВЕЩИ**

Были ли в вашей жизни моменты, когда вы внезапно начали видеть все в новом свете? Новый взгляд на мир — и на себя — открывает путь к изменениям и развитию.

Можно развить в себе такое мышление и научиться жить так, чтобы подобные прорывы случались чаще. Поменяв мировоззрение, вы будете способны научить и других мыслить по-новому, что даст им возможность изменить свою жизнь. Такое мышление можно использовать, чтобы находить и открывать двери к новым возможностям, которые никто, кроме вас, не видит.

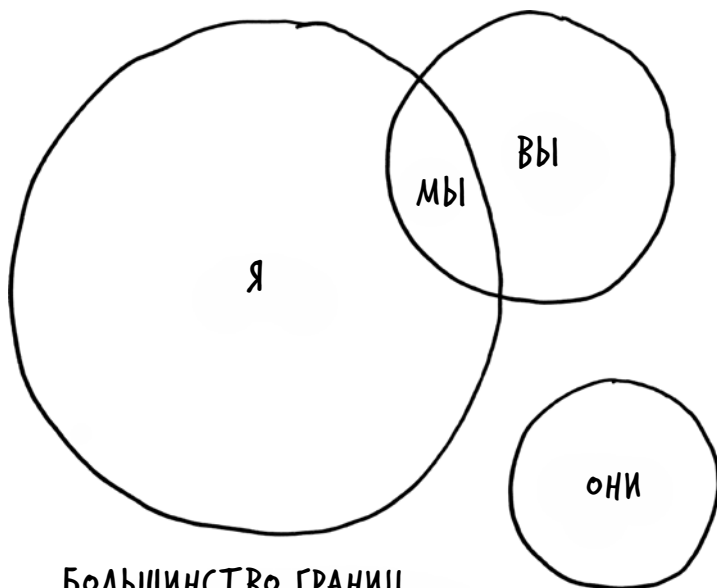
Я называю этот метод *лиминальным мышлением*.



**«ЛИМИНАЛЬНЫЙ»
ОЗНАЧАЕТ «ПороГОВЫЙ»**

Слово «лиминальный» происходит от латинского *limen* — «порог». Порог — граница, рубеж или грань. Это предел, пространство, определяющее две сущности и при этом не являющееся частью ни одной, ни другой.

Большинство границ придумано для удобства. Что делит людей на тех, кто в команде, и тех, кто вне ее? Что разделяет людей из одного отдела или подразделения компании и другого? И где граница между сотрудниками компании и клиентом? Границы структурируют нашу жизнь и делают ее удобнее. Но их можно сдвинуть, переосмыслить, поменять или преобразовать.



**БОЛЬШИНСТВО ГРАНИЦ
ПРИДУМАНО ДЛЯ УДОБСТВА**

Изменения происходят в пограничном пространстве: между известным и неизвестным, знакомым и незнакомым, старым и новым, прошлым и будущим.

Некоторые наши роли по природе своей пограничны. Например, тренер – и часть команды, и в то же время нет. Внештатный консультант работает в компании, не будучи ее

частью. Психотерапевт обращается к самым сокровенным чувствам людей, но он не член их семьи. Учитель одновременно и в составе класса, и вне его.

Это пограничные роли, потому что такие люди связаны с развитием и переменами, со сдвигом в сторону или, иными словами, с разрушением границ.

Каждый день мы наблюдаем лиминальные моменты, например когда просыпаемся или засыпаем. Обычно мы их не замечаем, но это ценный источник творческих идей, моменты озарения. Вам когда-нибудь приходила в голову хорошая идея посреди ночи или в душе? Это происходило потому, что разум был расслаблен и открыт навстречу возможностям [1].

Основа лиминального мышления состоит в том, что нас повсюду окружают возможности, везде есть порог, который нужно перешагнуть. Большинство из них мы не видим, потому что сосредоточены на другом. Но пороги существуют, и за ними открывается огромный потенциал для развития и перемен. Если переключить разум на лиминальное мышление, можно увидеть возможности, которые другие не только не замечают, но и не могут себе представить. Это своеобразная психологическая гибкость, с помощью которой вы можете изменить то, что не могут другие.

Чтобы преуспеть в этом, не требуется никаких формальных полномочий, денег или официальных разрешений. Нужен только человек, который хочет перемен.

Чтобы освоить лиминальное мышление, как и любое другое мастерство, нужно хорошо понять теорию.

Если вы плотник, вам нужно знать, какие у вас есть инструменты, для чего они нужны и как с ними работать. Для врача, механика, юриста или садовника условия те же.

Неважно, что именно вы делаете. Но чем лучше и тщательнее вы изучите материал, тем больше возможностей откроется перед вами.

Самое важное в лиминальном мышлении – понять, что такое убеждение.



УБЕЖДЕНИЕ МАТЕРИАЛЬНО

Лиминальное мышление – искусство создания перемен путем осознания, переформирования и переосмысления убеждений.

УПРАЖНЕНИЕ

Вспомните, что вызывает у вас сомнения, но что вы даже не подумывали изменить. Подумайте, как связаны ваше видение проблемы и ваше самовосприятие. А что если бы вы видели себя иначе? Если бы вы были тем, кто мог бы изменить ситуацию, то каким бы вы были? Как бы себя вели?



ЧАСТЬ

I

Как убеждения создают другую реальность

Шесть принципов, описанных в этой книге, составляют теорию убеждений: как они появляются, почему нам нужны, как со временем укрепляются, почему люди так привязываются к своим убеждениям — даже если они несовершенны, некорректны или давно устарели. Это убеждения об убеждениях.

Реальность оставляет большой
простор для воображения.

Джон Леннон, британский музыкант

1

Убеждения — модели реальности



СЛЕПЦЫ И СЛОН

Есть древняя притча о слепцах и слоне. Ее часто рассказывают, поэтому наверняка вы ее слышали. Но я на всякий случай повторю, потому что понять эту историю очень важно.

Король созвал во дворец всех слепых, которые жили в городе. Потом он привел слона и попросил слепых описать его. Король сказал: «Можете ли вы мне сказать, на что похож слон?» Человек, который трогал голову, сказал, что слон похож на большой чайник. Тот, кто трогал хвост, сказал, что слон похож на веревку. Третий трогал ухо, поэтому у него слон был похож на веер. Четвертый трогал бок, поэтому сказал, что слон похож на стену. Другие слепцы говорили, что слон похож на колонну, трубу и т. д. Все они описывали разные части слона, основываясь на своем опыте. Слепцы начали спорить, и каждый утверждал, что он прав, а другие нет. Дело дошло до драки.

Что же мы видим? Каждый слепой владеет информацией только об одной стороне реальности, и никто не знает всей правды. Их описания ограничены личным опытом каждого.

Почему бы им было не поговорить друг с другом? Если бы они сравнили информацию, то получили бы более полное представление о слоне. Может, не идеальное, но гораздо более точное.

Что же не так с этими слепыми?

Проблема в том, что они не видят разницы между реальностью и своими впечатлениями, полученными на собственном опыте. А они у каждого свои: кто-то трогал что-то, похожее на веер, у кого-то была веревка, у кого-то — колонна, у кого-то — стена. Представьте себе, что вы смотрели на стену, а теперь кто-то говорит вам, что это была колонна. Вероятно, вы решите, что он не в своем уме.

В этой притче все понятно, ведь мы знаем, что все эти люди слепы. Никто из них не видел слона целиком. Но речь не о том, что слепые не видят; суть в том, что все мы слепы.

Нельзя одной парой рук коснуться всего и одной парой глаз разглядеть все, что есть в мире. Одним умом нельзя познать все, что можно познать. Каждый из нас может ухватить лишь фрагмент реальности, но никто не способен осмыслить ее целиком.

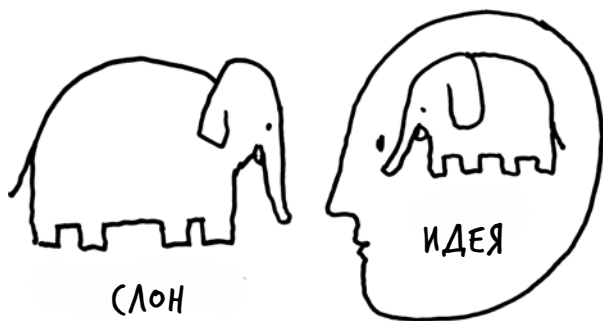
Мы говорим, что все в мире субъективно, но это вовсе не одно и то же. Нельзя не согласиться с тем, что существует реальный мир, некая объективная реальность, о которой мы все знаем. При этом мы должны смириться с фактом, что все мы люди, наши способы взаимодействия с реальностью субъективны и, по сути, не похожи друг на друга.

Эйнштейн как-то сказал, что ему приходилось верить в существование реального мира так же, как люди верят в Бога, потому что он не мог доказать его существование [1].

Обратимся к вере Эйнштейна и примем, что мы согласны с существованием объективной реальности. Также мы вынуждены признать, что любое понимание этой реальности ограничено нашей точкой зрения. Каждый из нас что-то знает, но никто не может знать все. Реальность в целом познать нельзя.

Допустим, я произношу слово «слон», создавая образ в вашей голове. Этот образ основан на всем вашем опыте взаимодействия со слонами или с тем, что с ними связано. Если вы долго жили недалеко от слонов или сталкивались с ними по работе, то, скорее всего, ваш образ ближе к реальности, чем у тех, кто никогда в жизни не видел слона.

Образ слона и настоящий слон – не одно и то же! Но мы все время путаем свой образ реальности и саму реальность. Очень часто это происходит, когда мы начинаем спорить о чем-то, уподобляясь тем слепым.



Притча о слоне и слепых — как раз об этом. Все мы слепы, а объективная реальность — слон. Мы можем увидеть и осознать частички истины, но истина о реальности в целом непостижима.

У реальности есть конкретная форма существования, а у убеждения ее нет. Реальность — снаружи, а убеждения — в нашей голове. Это своего рода карта или модель реальности, которая лежит за ее пределами. Но убеждения могут быть ошибочными — карты или модели тоже порой неверны. Путь, проложенный по неверной карте, может привести вас в опасное место. И неверное убеждение тоже может довести до беды.

Когда люди путают свои убеждения с реальностью, они начинают спорить и провоцируют конфликты. Иногда дело доходит до войн.

Вы когда-нибудь спорили с супругами, детьми или родителями о каких-то очевидных для вас вещах? А видели ли когда-нибудь, как два человека, прочтя одну и ту же новость, начинают горячо спорить, кто прав и о чем статья? Особенно часто это случается, когда люди придерживаются разных политических взглядов. Споры возникают из-за разницы убеждений. Но поскольку люди путают свои убеждения и реальность, они утверждают, что другие — глупые,

злые или сумасшедшие. Это тоже убеждение, причем очень опасное.

Бывало ли так: вы спорите с человеком и в конце концов отчаиваетесь, потому что он вам кажется недалеким, идиотом или просто-напросто сумасшедшим, он же не замечает того, что на самом деле видно невооруженным глазом?

Значит, вы были участником *битвы за очевидное*.

Даже если вам что-то кажется очевидным, это вовсе не значит, что на самом деле все так и есть. Но в жарком споре, когда эмоции берут верх, отстраниться от своих убеждений практически невозможно.

Убеждения – не реальность, не факты, а разные толкования одного и того же. Вы выстраиваете их, хотя часто и неосознанно. Убеждениями я называю *все, что вы знаете*.



**УБЕЖДЕНИЯ — РАЗНЫЕ
Толкования одного и того же**

Это вовсе не значит, что ваши убеждения неверны или, наоборот, верны. В большинстве случаев вопрос, верно ли убеждение, сам по себе некорректен. Как и в притче о слепых и слоне, часто люди видят одно и то же, но *по-разному*, поэтому спор, кто из них прав, а кто нет, только отвлекает их от возможности вникнуть в сложившуюся ситуацию или сделать что-то полезное.

Очевидная истина не очевидна.

Даже если это очевидная истина. *Особенно* если это очевидная истина.

Всякое убеждение приблизительно, потому что реальность непостижима. Это скажет вам любой ученый, который не зря ест свой хлеб. Убеждения могут быть истинны, но все мы совершаем ошибки, поэтому наши убеждения тоже порой ошибочны.

Будда говорил, что его учения подобны пальцам, указующим на Луну. Если вы хотите увидеть Луну, то палец вам в помощь. Но не нужно путать его с Луной. То же и с убеждениями: это пальцы, которые указывают в сторону реальности или на Луну. Не путайте реальность и убеждения!



Лиминальное мышление — это умение видеть множество *очевидных вещей* и принимать, что их *очевидность* зависит от личного опыта и точки зрения. Также оно означает

развитие способности слушать и видеть то *очевидное*, что может быть вовсе не очевидным для вас. Если бы один из слепых решил обойти слона кругом и дотронуться до тех частей его тела, которые трогали другие, он поставил бы под сомнение собственные предположения и убеждения – то есть поступил бы согласно учению о лиминальном мышлении.

Очевидное не очевидно.

УПРАЖНЕНИЕ

Подумайте, о чем у вас есть строгие убеждения, – например, о политике или религии. Вспомните кого-то из знакомых, кто придерживается других взглядов. А теперь рассмотрите его точку зрения как можно детальнее: расспросите его об этом или хорошенько изучите вопрос. Напишите список аргументов обеих сторон.

принцип 1

Убеждения — это модели реальности

Мы считаем свои убеждения совершенным представлением о мире, но на самом деле они — далеко не идеальные модели, которые помогают нам ориентироваться в сложной, многоплановой и непостижимой реальности.

Карта — это еще не территория.

Альфред Коржибски,
польский и американский ученый,
основатель общей семантики

2

Мы сами создаем свои убеждения

В жаркий летний день 9 августа 2014 г. в районе полудня белый полицейский по имени Даррен Уилсон застрелил молодого чернокожего по имени Майкл Браун в городе Фергюсон. Тому было несколько свидетелей, но их версии истории сильно отличаются друг от друга.

Несколько недель после этого случая бóльшая часть чернокожего населения Фергюсона выражала протест и устраивала восстания, а белые полицейские подавляли их.

Для США тут нет ничего нового, похожие случаи происходят уже много лет. Даже сейчас, пока я пишу этот текст, подобные события разворачиваются в Балтиморе, после того как чернокожий по имени Фредди Грей был задержан полицейскими и умер от перелома шеи*.

* Упомянутое здесь событие произошло 19 апреля 2015 г. *Прим. ред.*

Каждый раз, когда происходит что-то в этом духе, повсюду – в прессе, на кухнях, в социальных сетях, где только можно – начинаются битвы за очевидное.

Один источник описывал полицейских как активистов расистского движения, постоянно угнетающих чернокожих, доведенных бедностью и безнадеегой до отчаяния и злости.

Другой пишет, что проблема расизма, безусловно, существует, но бедные люди сами несут ответственность за свое материальное положение и должны полагаться только на себя. Полицейские просто делают свою работу – и, к сожалению, иногда от этого страдают люди. Если не нарушать законов и не сопротивляться при аресте, полицейские не причинят вреда.

Есть и другие версии, но их слишком много, чтобы приводить здесь все примеры. Многие источники противоречат друг другу – даже порой кажутся разными версиями реальности. По сути, так и есть.

Подобные битвы за очевидное можно наблюдать повсюду, по всему миру: в прессе и политике, в обсуждениях налогов, оружия, религии, иммиграции, медицины и международной политики государства.

Мы как слепцы вокруг слона: брызжем слюной, обсуждая многочисленные источники новостей, которые конфликтуют и соревнуются друг с другом. И так происходит всегда и во всем.

Что с нами не так?

Однажды я спросил ученого-нейробиолога:

– Чем отличаются сознание и сны?

– Почти ничем, – ответил он. – Если посмотреть на снимок МРТ, то во время сна и бодрствования в мозге происходят примерно одни и те же процессы, на снимке они выглядят практически одинаково. Только опытный нейробиолог сможет разглядеть разницу.

Что происходит? Может, мы все время спим на ходу и видим сны?

Это гораздо больше похоже на правду, чем вам кажется.



**МОЖЕТ, МЫ ВСЕ ВРЕМЯ
СПИМ НА ХОДУ И ВИДИМ СНЫ?**

Очевидная истина не очевидна. Мы сами ее создали. Каждый день мы вместе и по отдельности создаем очевидное. Мы объединяемся в «клубы очевидных истин», где отстаиваем разные версии реальности, часто противоречащие друг другу.

Если вы встретили тех, что читает те же книги, что и вы, смотрит те же новостные телеканалы, общается с теми же

людьми, значит, вы нашли свой «клуб очевидных истин». Благодаря ему вы укрепляете свою версию реальности.

Когда вам кажется, что ваша реальность под угрозой, вы сражаетесь, чтобы защитить ее.

Итак, если мы сами создаем свои убеждения, как же это происходит?

Мы строим убеждения долго, слой за слоем, не спеша, используя так называемую *пирамиду убеждений*. Основанием служит (условно говоря) лестница умозаключений. Эту концепцию разработал Крис Аргирис (1923–2013), ученый из Гарварда, пионер в области исследования человеческого и организационного развития.

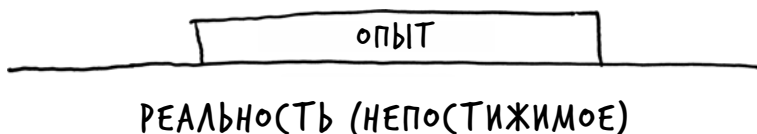
РЕАЛЬНОСТЬ (НЕПОСТИЖИМОЕ)

Допустим, эта линия – граница реальности, под которой находится то, что мы никогда не сможем понять полностью. Это и будет основой нашей пирамиды.

С самого рождения мы растем, учимся и на каждом отрезке жизненного пути познаем реальность с помощью сознания и органов чувств. Как те слепцы, которые трогали слона, мы видим лишь части реальности, у нас всегда есть границы познания. Даже у близнецов разный жизненный опыт. Кроме того, наше восприятие реальности ограничено природой и возможностями органов чувств. Вы никогда не сможете взять след животного по запаху, как собаки. Невозможно представить себе мир запахов, которые они способны учуять, – у нас просто нет для этого сенсорных способностей. Разница между тем, как разные люди познают окружающий мир, менее заметна, но все-таки она есть.

Нейробиолог Манфред Циммерманн утверждает, что мы способны воспринимать информацию со скоростью примерно 11 млн бит в секунду [1]. Вроде бы много, но даже это — лишь крошечная доля информации, доступной в любой ситуации.

Восприятие реальности ограничено нашим опытом. Поэтому давайте в основание пирамиды поставим опыт: именно он будет платформой, которая опирается на непостижимую реальность.



Еще нас ограничивает то, что привлекает наше внимание. Чем больше мы сосредоточиваемся на чем-то одном, тем меньше замечаем все остальное. Проще говоря, вы можете сконцентрировать внимание только на одном аспекте. Например, если три человека говорят одновременно, есть вероятность, что вы не сможете уловить все сказанное: одномоментно наш разум усваивает лишь небольшое.

Поэтому ваш жизненный опыт, который и так является лишь частью возможного опыта, еще больше ограничивается тем, что вы замечаете или на что обращаете внимание.

На что вы обращаете внимание? В любой ситуации вы будете сосредоточиваться на том, что вам больше всего нужно.

Например, когда вы приходите в магазин, то обращаете внимание на то, что хотите купить. Даже если пройти через весь торговый зал, невозможно заметить и запомнить все, что вы видели. Если вам нужны, скажем, апельсины, вы

будете искать глазами небольшие шары оранжевого цвета. Если вы ограничены в средствах, то будете больше обращать внимание на товары по акции. Психологи называют это *фрейминг-эффектом*.

Циммерман считает, что осознанное внимание работает со скоростью примерно 40 бит в секунду. Это крошечная, микроскопическая часть того, что вы можете воспринять: 40 бит из возможных 11 млн. То есть каждую секунду мы воспринимаем органами чувств, но упускаем из внимания 10 999 960 бит информации [2].

Представим себе, что внимание – тонкая полоска на фоне всего опыта, который у вас есть, как иголка проигрывателя на пластинке: по ней поступает малая толика информации, которая находится в поле вашего восприятия в каждый конкретный момент.

Учитывая это, нарисуем внимание на схеме тонкой линией, которая расположена на платформе опыта. Именно ее до определенной степени мы можем направлять и контролировать.



На основе того, что вы замечаете, формируются ваши гипотезы и суждения. Допустим, у вас есть гипотеза, что вы можете купить сок, если зайдете в продуктовый магазин. Вероятно, вы зайдете туда и быстро найдете сок. Эта гипотеза основана на вашем опыте посещения продуктовых магазинов [3].

На основе гипотез формируются суждения. Например, если вы видите что-то, внешне похожее на продуктовый магазин, и уверены, что во всех таких магазинах продается сок, вы предполагаете (у вас появляется суждение), что вы сможете войти туда и купить сок.

Безусловно, вы порой ошибаетесь! Возможно, в этом конкретном магазине не бывает в продаже сока или его раскупили.

Это третий и четвертый уровень пирамиды убеждений: гипотезы и суждения. Но они складываются только по поводу того, на что вы обратили внимание.

Итак, нарисуем гипотезы и суждения – два следующих уровня, которые опираются на тонкую иглоку внимания.



Безусловно, вы можете расширить свой опыт: чему-то научитесь в школе, что-то прочтете или увидите по телевизору, о чем-то вам расскажут друзья, врачи и другие люди. Но из всех этих источников вы тоже получаете суждения, которые основаны на их пирамиде убеждений. Поэтому вам придется сформулировать гипотезы, каким источникам вы доверяете, а каким нет. Скажем, даже если вы доверяете своему врачу, вы можете захотеть услышать и другое мнение по важному для вас вопросу.

Ваши опыт, внимание, гипотезы и суждения – четыре фактора, сокращающие непостижимую реальность до размеров своего рода карты или модели, которую просто осознать и применять в повседневной жизни.

В сущности, все мы люди, и все мы стремимся упростить реальность и ограничить бесконечное число сложных для понимания сущностей.

Важно понять, что ничего плохого в этом нет и на самом деле это даже необходимо. Нам всем нужна упрощенная реальность. Если бы вы всё воспринимали как в первый раз, вы бы почувствовали себя ребенком – беспомощным, неспособным ничего сделать. Вас поставили бы в тупик любые сложности.

Но очень важно осознать, что пирамида убеждений сокращает реальность: вместо бесконечного числа сложностей мы имеем дело с кратким списком суждений, на основе которых строим свои убеждения.

Теперь нарисуем еще один уровень: убеждения, которых вы придерживаетесь в конкретный момент.



Я уже говорил, что спутать реальность и свои убеждения очень просто. У большинства бывает именно так. Дело в том, что у людей вашего социального круга, как правило, схожий жизненный опыт. И один из способов еще больше укрепиться в своих убеждениях — поделиться опытом или выяснить, как другие понимают ту или иную проблему.

Благодаря убеждениям у вас есть модель, которая помогает вам ориентироваться в мире, думать, решать, что делать, а что нет. Это ваш путеводитель. Многие убеждения формируются в раннем детстве [4].

И поскольку именно вы составили этот путеводитель и снабдили его картами, то, естественно, доверяете ему, уверены, что он соответствует территории, на которой вы сейчас хотите сориентироваться. В конце концов, обычно он приводит вас туда, куда вы хотите прийти. Иначе начинаете сомневаться в первую очередь в реальности, а не в точности карты.



Что мы видим на картинке? Кто-то (я, или вы, или кто угодно) стоит на вершине пирамиды убеждений. Мы сами себе ее построили и живем в пространстве очевидных истин.

Мы чувствуем под ногами твердую почву. Мы уверены, что земля под нами – и есть реальность, это же очевидно. Но мы же сами ее соорудили. Ваша «очевидная истина» – одна из многочисленных версий, и у других она совсем иная.

Пространство между основной линией и «очевидной истиной» – лиминальное, переходное. Это потребности, чувства и мысли внутри вас. Если вы о них не говорите, то никто из окружающих их не видит.

Один из ключевых навыков лиминального мышления – научиться ориентироваться на этом «строительном участке», который находится «ниже зоны очевидного». Это требует от вас большей осознанности в процессе создания убеждений – как для себя, так и для других.

УПРАЖНЕНИЕ

Вспомните какое-нибудь свое убеждение и проанализируйте: откуда оно появилось? На каком жизненном опыте основано? Что вы заметили, когда с вами это произошло? На каких гипотезах и суждениях основано это убеждение? Вы можете представить, что должно было произойти, чтобы у вас сформировались другие понятия?

ПРИНЦИП 2

Мы сами создаем свои убеждения

Убеждения возникают иерархически, базируются на гипотезах и суждениях, которые, в свою очередь, основаны на фактах и личном опыте.

Наши убеждения руководят
нашими желаниями
и формируют наши действия.

Чарльз Пирс, американский философ,
логик, математик

3

На основе убеждений мы создаем свой мир

Убеждение – последовательность событий в вашей голове. У меня есть пример, который показывает, что даже у собак есть убеждения. Около года назад мы взяли в дом шестилетнего пса из приюта. У всех собак оттуда есть своя история из прошлой жизни, и вам она известна далеко не всегда. Пса звали Порох, и нам казалось, что он – прекрасная собака.

В канун Нового года мы пригласили на ужин всю семью. Жена предложила сделать что-нибудь особенное и для Пороха и купила ему большую кость — «новогоднюю». Как вы думаете, что происходит, когда собака получает кость? Она ее грызет, так? Она радуется кости, для собаки это счастье.

Что же произошло у нас? Мы дали Пороху кость, и он тут же начал скалиться. Он схватил ее, зарычал, убежал и начал грызть в дальнем углу комнаты. Мой сын подошел к псу, чтобы успокоить его, и сказал: «Эй, Порох, все хорошо». Тогда пес гавкнул, подпрыгнул и укусил мальчика. Порох сам набросился на ребенка, думая, что тот хотел забрать у него кость.

У собаки в голове сложилась последовательность событий, убеждение. Может, это выглядело так: если я получил что-то хорошее, нужно это защищать, а если кто-то пытается ко мне приблизиться, то, вероятно, он хочет эту вещь у меня отобрать.

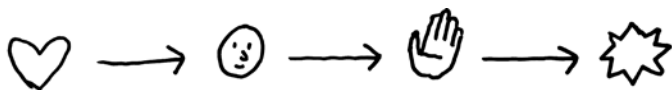
Очевидно, что реакция собаки в данной ситуации была неуместна. Возможно, в прошлом такое поведение было бы оправданно, но сейчас псу не нужно было защищать кость: угрозы больше нет. Однако он этого не знал.

Убеждение — последовательность событий в голове, причинно-следственная цепочка. Своего рода рецепт или руководство к действию.

Основное правило такое: если вам что-то нужно, найдите подходящее убеждение, которое станет для вас руководством к действию, и тогда вы получите желаемый результат.

Многие убеждения работают по принципу «если А, то Б». Вот простой пример. Если вы проголодались (запрос),

нужно поесть (убеждение). Если вы последуете этому негласному правилу и поедите (действие) и в результате будете менее голодным (результат), значит, ваше убеждение подтверждается.



ЗАПРОС УБЕЖДЕНИЕ ДЕЙСТВИЕ РЕЗУЛЬТАТ

Откуда берутся запросы? Они основаны на жизненном опыте и формируются под действием чувств: мы ощущаем голод, усталость, одиночество, тревогу и много чего еще.

Особого внимания требуют сильные и устойчивые запросы. Посмотрим на примере голода, это проще всего. Если вы хотите есть, то будете больше внимания уделять объектам, которые как-то связаны с едой: скажем, ресторану, продуктовому магазину или шкафчику на кухне.

Допустим, вы вышли из дома, захотели перекусить, но денег у вас с собой немного. Полагаясь на опыт прошлого и свои убеждения, вы найдете место, где можно быстро и недорого поесть.

Когда вы пустите в ход свои убеждения, то получите какой-то результат. Если вы можете утолить голод и при этом не потратить много денег, значит, у вас есть рабочая стратегия. Это и есть эффективное, работающее убеждение.

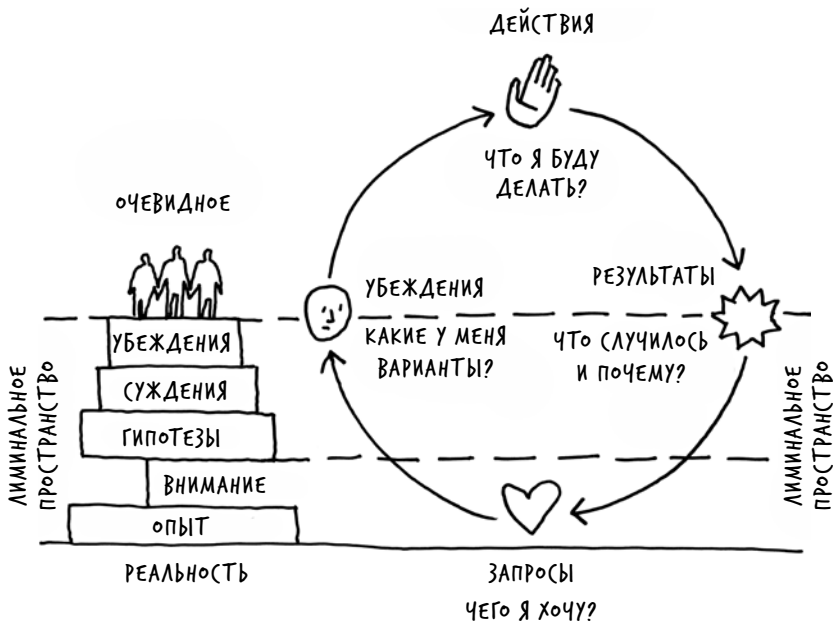
Если вы пойдете в ресторан быстрого обслуживания, поедите там, насытитесь, но при этом вам будет плохо, вы еще кое-чему научитесь. И я готов поспорить, что в следующий раз, когда проголодаетесь, вы не придете в это место.



Самый простой способ научиться действовать в различных жизненных обстоятельствах называется *петлей обучения*. Это непрерывающийся цикл запросов, мыслей и действий. На его основе мы учимся поступать так, чтобы в любой ситуации получить то, что нам нужно. Со временем этот цикл обратной связи, или петля обучения, формирует стереотипы убеждений и поведения.

Теперь объединим петлю обучения и пирамиду убеждений: это связанные понятия. Петля обучения начинается, когда вам что-то нужно. Это происходит у основания пирамиды. У вас есть опыт, и вы обращаете внимание на то, что с большей вероятностью удовлетворит ваш запрос.

Вы строите гипотезы, выдвигаете суждения, и в процессе ваши запросы становятся убеждениями. Когда пускаете в ход свои убеждения и добиваетесь результата, то считаете это частью процесса обучения.



Убеждения формируют поведение — это суть истории с собакой. Не зная, что происходило с псом до того, как он попал к вам, вы видите только его поведение и начинаете гадать, почему он себя так ведет. И поскольку вы не в курсе всей истории, вы не можете понять, откуда у него такие убеждения.

Первое, о чем я подумал, когда Порох укусил мальчика, — «это трудная собака, от нее нужно избавиться». И я почти уже отправил пса обратно в приют. Но это убеждение, правда? Если бы я действовал, как оно подсказывало мне, началась бы цепная реакция и закончилось бы все так.

Допустим, я убежден, что Порох трудная собака и единственный способ решить проблему — наказать его, например отобрать кость. В этом случае моя реакция только

усилит убеждение, которое есть у пса: кость нужно защищать. Тогда он продолжит вести себя плохо, а может, и еще хуже. И чем дальше я буду пытаться забрать у него кость, тем больше он будет чувствовать необходимость защитить ее от меня.

Такое его поведение только усугубило бы ситуацию. Я только утвердился бы в мысли, что это трудный пес и так далее. В таких ситуациях происходит сбой в «петле обучения» и образуется новый цикл, который называется *деструктивной петлей*.

Когда две или более «петли обучения» взаимодействуют так, как в моем примере, возникает система убеждений и поведения, которую я называю *сетью событий*. Это наш совместный мир, который создают его обитатели — люди (или собаки). Он может казаться реальностью, хотя на самом деле это лишь один из множества возможных вариантов.

К счастью, история с собакой обернулась иначе. Мы нашли одного парня поблизости — люди называют таких *зоопсихологами* — и пригласили его к себе. Он рассказал мне, что могло происходить с собакой раньше, и объяснил, что добиться понимания возможно. Но, как любые отношения, отношения с собакой требуют затрат драгоценного времени. «Если вы будете проводить с собакой 20 минут в день, — сказал он, — работать с ней, дрессировать, то увидите, как сильно она изменится».

«Нужно найти и потратить на него драгоценное время» — еще одно убеждение. Но оно начинается с другой предпосылки. Не «Порох — трудная собака», а «он — умница, и если вы ему немного поможете, он научится хорошо себя вести».

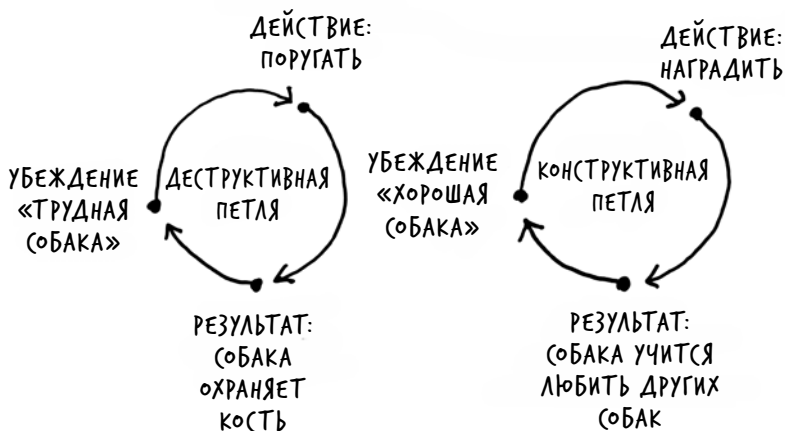
На основе этого убеждения мы и стали действовать. Каждый день я или моя жена проводили время с псом, дрессировали его, учили, как он должен себя вести, давая ему лакомства за хорошее поведение. Оказалось, что Порох смысленный пес и очень быстро учится.

Одна из «деструктивных петель» пса была связана с тем, что в своей жизни он встречал много других собак, которые ему угрожали или, может, пытались отнять у него остатки еды. Поэтому на прогулку с Порохом я стал брать с собой лакомства и давал их и своей, и чужой собаке, которая оказывалась поблизости. Мало-помалу Порох начал избавляться от мысли, что «другая собака — это угроза», ее вытеснила новая: «другая собака — это хорошо». Мы подкрепляли хорошее поведение и остановили «деструктивную петлю». Была запущена *конструктивная петля*: система формирования положительных убеждений и поведения, подкрепляемая на каждом новом витке. Сейчас, когда Порох видит другую собаку, он прыгает от радости и рвется обрести нового друга.

Иногда с собакой, как и со всеми, у кого в прошлом были психологические травмы, случаются проблемы, но пес полностью изменился. Он действительно стал другим, потому что поменял свои убеждения на те, которые лучше сочетаются с текущими условиями жизни.

Вот что я имею в виду, когда говорю, что сеть событий — лишь одна из версий реальности. В данной ситуации было по крайней мере две реальности, которые я мог создать: «трудная собака» и «хорошая собака». Одно убеждение ведет к деструктивной петле, а другое — к конструктивной.

ДВА ВОЗМОЖНЫХ МИРА



В зависимости от выбранного мною убеждения я мог бы создать один из этих миров. Если бы я был уверен, что Порох — трудная собака, и действовал исходя из этого, мои опасения неизбежно оказались бы верны. Мои действия и убеждения создали бы этот мир. Но я решил поверить, что Порох — хорошая собака, и поступал соответственно. Своими действиями мы с женой создали более позитивный совместный мир — разумеется, не без помощи самого пса.

Это сеть событий в действии: меня последовательность событий, мы можем изменить реальность. По такому принципу мы всегда вместе создаем миры, в которых живем. И обычно мы этого не замечаем: эти миры прочно встраиваются в рутину и становятся невидимыми. Это социальные договоренности: все их подразумевают, но никто никогда о них не говорит. Когда вы заходите в Starbucks, например, вы знаете, что делать: где встать, как сделать заказ, оставить чаевые или нет, где ждать заказа и т. д.

Бывало ли так, что вы заходите в кафе или ресторан и не понимаете, где начинается очередь? Так случается крайне редко, правда? Со мной такое бывает, когда я путешествую. Захожу в незнакомое место и не знаю: садиться ли за столик и ждать официанта, делать заказ у стойки или еще что-то. Это не всегда понятно, особенно если все указатели на незнакомом вам языке.

Такое возможно, если вы не понимаете правил совместного мира. У людей отношения куда сложнее ваших отношений с собакой: например, вы меньше контролируете ситуацию. Не получится изменить поведение человека, если просто гулять с печеньем в кармане и периодически угощать пса (хотя, готов поспорить, так вы никому не навредите!).

Но некоторые правила работают и тут: ваши убеждения определяют действия, а действия, в свою очередь, трактуются людьми. И именно их трактовки становятся основой их убеждений, которые предшествуют их действиям. Типичный пример: малыш устраивает истерику в продуктовом магазине.

Ребенок хочет, чтобы ему купили сладкое. Он видит что-то и хочет это получить. В голове у ребенка выстраивается последовательность событий: «Я хочу эту вещь, и мне нужно об этом заявить. Устрою скандал». Но все родители реагируют по-разному, так ведь?

Какова последовательность событий у родителей? «Все на меня смотрят, это ужасно неудобно. Я могу сейчас, не сходя с места, начать спорить, а могу поддаться на его капризы. У меня был тяжелый день, и сейчас я совсем не в настроении. Я могу купить ребенку то, что он хочет, а поспорить в другой раз».

Иногда вы поступаете именно так, иногда нет. Но что бы вы ни делали, вы создаете сеть событий. Если уступите и сделаете так, как хочет ребенок, то укрепите петлю обучения, что вам еще не раз аукнется.

У родителей может быть сценарий, что-то вроде: «Хорошо, только один раз, один-единственный».

Тогда у ребенка развивается другой сценарий: «Я могу скандалить до тех пор, пока не получу то, что хочу. Я могу громче орать и, если понадобится, упасть на пол и визжать до тех пор, пока мне не дадут желаемого».

Несмотря на то что ни родители, ни ребенок не хотят и не стремятся к скандалу, они работают сообща и создают систему, которая порождает скандал. Люди, которые проводят вместе много времени, — будь то семья, команда или компания — неизбежно создают совместную сеть событий, похожую на эту.

Так «сети событий» создают совместные миры. Петли обучения закрепляют и хорошие привычки, и плохие. Эти миры создаются людьми (и собаками!), которые их населяют. Это побочные продукты непрерывного взаимодействия.

Со временем убеждения и действия все глубже встраиваются в нашу жизнь и становятся привычками и повседневными событиями: это сложная крепкая объединенная система убеждений и примеров поведения, которую нелегко распутать и понять. Чем больше мы закрепляем привычки и повседневные действия, тем более незаметными они становятся, и в один прекрасный день мы говорим о них: «Вот как оно есть». Но чтобы применять лиминальное мышление, важно запомнить: «вот как оно есть» — то, что мы создали вместе с кем-то; и если можем создать что-то, значит, можем это изменить.

УПРАЖНЕНИЕ

Вспомните, какая деструктивная петля есть в вашей жизни в отношениях с друзьями, членами семьи или сотрудниками. Нарисуйте ее диаграмму. Затем попытайтесь нарисовать другую диаграмму, которая поменяет вашу деструктивную петлю на конструктивную. Какой альтернативный совместный мир вам представился? Что вам нужно делать иначе, чтобы выйти из этой петли?

принцип 3

На основе убеждений мы создаем свой мир

Убеждения — психологическое «сырье», которое мы используем при создании совместного мира, где вместе с другими живем и работаем, блюдя свои интересы. Чтобы изменить совместный мир, нужно скорректировать убеждения, лежащие в его основе.

Неважно, на что вы смотрите,
важно, что вы видите.

Генри Торо, американский писатель,
мыслитель, общественный деятель

4

Убеждения создают «слепые пятна»

В начале 1990-х я оформлял новости в газете Seattle Post Intelligence. Уже тогда кризис индустрии был очевиден. Настало время делать карьеру в другой отрасли. В числе прочих занятий я рассматривал работу в вузе и нашел в местном университете преподавателя живописи, который мог рассказать мне об этом.

Он меня не особо воодушевил: показал стопку резюме и очень снисходительным тоном сказал, что на каждую открытую вакансию на их кафедре приходят сотни заявлений, а места освобождаются крайне редко. Тем более, по его мнению, у меня не было подходящего образования.

Потом я поговорил с приятелем, который преподавал живопись в местном колледже. Он меня убеждал, что устроиться преподавателем в университет, не имея ученой степени (а у меня ее не было), практически невозможно.

Я считал, что он прав, но решил проверить его убеждение. И вот почему. Я подумал: подать заявление гораздо быстрее и легче, чем получить ученую степень. Я знаю, как писать такие заявления, поэтому попробую и посмотрю, что выйдет. Если сложится так, как говорит мой приятель, я ничего не потеряю: у меня останется возможность получить степень. Но если окажется, что мой друг неправ, я сэкономлю кучу денег и времени.

Догадываетесь, что в итоге получилось? Да, я получил должность преподавателя без ученой степени.

Мой приятель совсем не хотел мне лгать и не пытался меня запутать. Наоборот, он старался мне помочь и поделиться со мной знаниями о ситуации, которых у него было больше, чем у меня. Но эти знания включали в себя убеждения о том, что возможно, или, точнее, что *невозможно*. Они стали своеобразным ограничителем, из-за которого определенные действия — в моем случае получение работы преподавателя без соответствующего диплома — противоречат здравому смыслу или невозможны.

Предположим, я бы поверил приятелю на слово. Тогда условие получения степени магистра стало бы преградой на пути к тому, что я считал возможным. Она, в свою очередь, уменьшила бы простор для маневров. Если бы я согласился с ограничительным убеждением, я мог бы потратить минимум два года и неизвестно сколько денег на то, что мне не нужно. Или просто не подал бы заявление на должность преподавателя, потому что получение ученой степени

показалось бы мне дорогой и нелепой затеей, которая ни к чему бы не привела.



ОГРАНИЧИТЕЛЬНОЕ УБЕЖДЕНИЕ

Убеждения необходимы, без них мы не выжили бы. Это инструменты для размышления. С их помощью мы ориентируемся в мире, они направляют наши действия. Но кроме того, убеждения ограничивают нас. Собственно, слова *лиминальный* (*liminal*) и *предел* (*limit*) связаны, у них общий латинский корень. Одни и те же границы могут побуждать к размышлениям или быть преградой на пути к ним. Даже у ваших близких друзей могут быть ограничительные убеждения. И тогда они — из лучших побуждений — перекроют вам дорогу, ведущую к возможностям и новым перспективам.

Вот что я имею в виду, когда говорю о порогах и открытых дверях. Нас окружают возможности, но часто мы просто их не видим, потому что ограничительные убеждения сужают наше поле зрения и скрывают от нас многие перспективы.

Лиминальное мышление — способ обнаружить ограничительные убеждения и прозреть. Вы увидите новые возможности, которых прежде не замечали, и перед вами откроются новые горизонты.

УПРАЖНЕНИЕ

Подумайте о людях, которые есть в вашей жизни: друзьях, семье или коллегах. Есть ли у них убеждения, которые могут вас в чем-то ограничивать? Создайте список таких убеждений. Можете ли вспомнить другие, которые тоже действуют на вас? А есть ли у вас убеждения, стесняющие или ограничивающие ваши возможности либо возможности людей, которые вам небезразличны?

ПРИНЦИП 4

Убеждения создают

«слепые пятна»

Убеждения — орудия мышления и руководства к действию, но они могут быть и искусственной преградой, за которой мы не видим имеющихся возможностей.

Реальность — это такая штука,
которая никуда не девается
после того, как ты перестаешь
в нее верить.

Филип Дик, американский писатель-фантаст

5

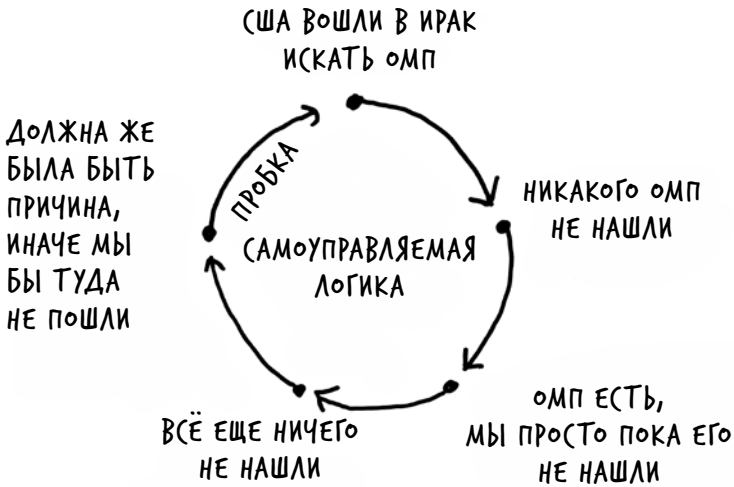
Убеждения защищаются

В 2003–2005 гг. в США было проведено несколько исследований, в которых сравнивалось отношение демократов и республиканцев к войне в Ираке [1]. Ученым было интересно, что происходит, когда люди сталкиваются с новой для них информацией, особенно если она противоречит их убеждениям.

Изначально правительство Джорджа Буша – младшего оправдывало вторжение тем, что Ирак скрывает оружие массового поражения (ОМП) и поэтому представляет угрозу для США. Военные не нашли никакого ОМП, и чем дальше шла война, тем очевиднее становилось, что и не найдут.

Ни республиканцы, ни демократы этих фактов не оспаривали, но интерпретировали их по-разному. Демократы сделали вывод, что ОМП не существовало. Республиканцы же

решили, что Ирак либо перепрятал ОМП, либо уничтожил, либо его просто пока не нашли. Со временем стало ясно, что никакого ОМП не было. Тогда аргументация республиканцев изменилась, они сказали: «Ну должна же была быть причина, иначе мы не пошли бы туда!»



Этот феномен свойственен не только республиканцам. Для сравнения исследователи изучили отношение демократов и республиканцев к вмешательству армии США в боснийский конфликт в 1995 г., во время президентства Клинтона. И обнаружили схожую динамику.

В общем, демократы и республиканцы поменялись местами, когда внимание переключилось с Боснии на Ирак, потому что и президент, ответственный за вторжение, тоже поменялся с республиканца на демократа. Население страны поддерживало свою партию в каждом из двух конфликтов, забыв о своем мнении о войне и вторжении, если оно вообще у них было [2].

В какую бы группу вы ни входили, динамика будет такой же. Мы сообща создаем *мыльный пузырь убеждений*, который усиливает и защищает уже существующие убеждения, отрицая какие-либо другие из возможных. Это своего рода коллективное заблуждение или плод коллективного воображения. Мы создаем такие убеждения, желая сохранить свои модели реальности, с помощью которых ориентируемся в мире.



Это немного похоже на жизнь внутри «снежного шара». Если его перевернуть и потрясти, внутри начнется хаос. Это люди пытаются убедить себя в том, что их убеждения и есть истинное отображение реальности.

Крис Аргирис называет это *самоуправляемой логикой*, или, если речь идет о структуре, *защитными механизмами организации* [3].

Чтобы сохранить уверенность в себе и контроль над ситуацией, а также целостное представление о том, кто мы и куда идем, мы объединяем усилия и создаем совместную модель реальности, а затем ее опекаем. Вероятно, у каждого из вас есть несколько таких моделей, и с их помощью вы ориентируетесь в разных сферах. Одна модель для семьи, другую вы делите с друзьями, третью — с коллегами. Такие совместные модели очень полезны, потому что дают нам возможность взаимодействовать друг с другом, принимая за основу общие убеждения. И они тоже важны, поскольку спасают нас от бесконечных вопросов и помогают нам заниматься своим делом.

Однако совместные модели порой опасны, особенно если со временем они все больше расходятся с реальностью. И чем дольше группа людей замкнута внутри такой модели, тем ниже вероятность, что эта модель будет реалистичной.

Людям нравится постоянство. Если в группе формируется убеждение, люди поддерживают и усиливают его, создавая тем самым «слепые пятна», которые скрывают от нас другие убеждения.

Гэри Хэмел в книге *The Future of Management** рассказывает историю о том, как встречался с топ-менеджерами автомобильных производств в Детройте [4]. Он спросил, почему после 20 лет сравнительного анализа их компании так и не смогли достичь такой же эффективности, как у Toyota? И вот что ему ответили.

* Издана на русском языке: Хэмел Г. Будущее менеджмента. СПб.: BestBusinessBooks, 2013. В данной книге цитата дана в оригинальном переводе, а не в виде выдержки из ранее изданной книги. *Прим. ред.*

Двадцать лет назад мы начали отправлять наших молодых специалистов в Японию — изучать, как работает производство Toyota. Они возвращались и рассказывали нам, как там все замечательно устроено, но мы им не верили. Мы решили, что они просто ошиблись в расчетах: невозможно производить автомобили с таким небольшим количеством дефектов или за такое количество рабочих часов, как у них.

Прошло пять лет, прежде чем мы признали, что Toyota действительно превосходит нас по многим важным аспектам. Поэтому в течение следующих пяти лет мы твердили себе, что все преимущества их компании были основаны на особенностях культуры. Есть *wa* и *nemawashi* — культивируемый среди сотрудников Toyota уникальный, присущий японцам дух сотрудничества и взаимопомощи. Мы были уверены, что американские рабочие никогда не примут методы работы, основанные на патерналистских методиках.

Затем, конечно, Toyota стала открывать заводы в Соединенных Штатах, работающие с той же производительностью, что и в Японии. Все наши доводы по поводу менталитета вылетели в трубу. Затем мы еще пять лет изучали производственные процессы Toyota: автоматизацию управления заводами, отношения с поставщиками, концепцию «точно в срок» и все остальное. Но, несмотря на все старания, нам все равно не удалось получить такие же результаты на наших предприятиях.

И только в последние пять лет мы признали, что успех Toyota основан на совершенно иных принципах работы. Речь идет о профессиональной квалификации сотрудников и зонах ответственности руководства.

У меня был схожий опыт. Я работал над проектом для компании Nokia, когда появился первый iPhone. Я спросил одного из руководителей компании: «Вас не беспокоит, что компания Apple выходит на рынок телефонов?»

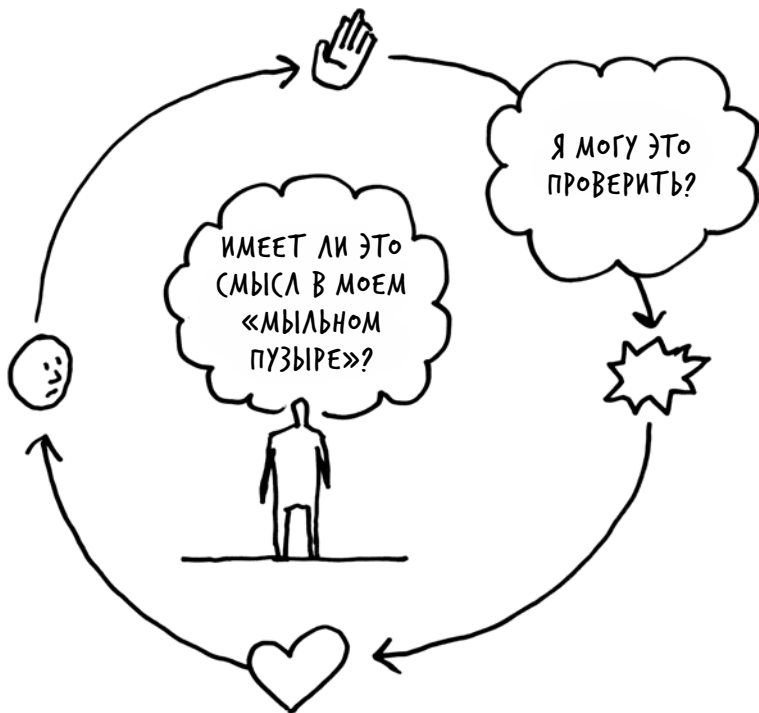
Он ответил: «Нет, не беспокоит. Они увеличат рынок смартфонов, но наши все равно лучше».

В то время компания занимала 40% мирового рынка смартфонов; сейчас ее доля – менее 1%.

Это и есть самоуправляемая логика: мы обесцениваем или искажаем новую информацию, проникающую извне внутрь «мыльного пузыря убеждений», потому что она не согласуется с той версией реальности, которая находится внутри его. Это связано с тем, как люди оценивают новую информацию. Существует два способа объяснить новое.

- 1. Гармонирует ли внешняя информация с внутренней?** Согласуется ли сказанное с тем, что я уже знаю, и можно ли это объединить с другими убеждениями? Иными словами, имеет ли эта информация смысл в моем «мыльном пузыре убеждений»?
- 2. Насколько внешняя информация убедительна?** Можно ли это проверить? Сработает ли это убеждение, если я его применю? Это отличный способ взаимодействия с новой информацией. Но есть одна большая проблема, которая создает «слепые пятна» и укрепляет «самоуправляемые мыльные пузыри»: люди крайне редко проверяют информацию, поступившую извне, если она не согласуется с их внутренними убеждениями.

ДВА СПОСОБА ОЦЕНИТЬ НОВУЮ ИНФОРМАЦИЮ



Это очень важно, поэтому повторю еще раз: *люди редко проверяют, насколько информация верна, если она не согласуется с их убеждениями.* Тогда вы сразу считаете ее ошибочной, или ложной, или неверно понятой. Вы будете стремиться сделать что угодно, лишь бы защитить целостность и постоянство «пузыря». Ведь для вас *этот «пузырь» и есть реальность.*

Лиминальное мышление требует проверки и признания значимости новой информации, даже если она кажется абсурдной, безумной или неверной.

УПРАЖНЕНИЕ

Подумайте о своих отношениях с друзьями, семьей и коллегами. Какие общие убеждения у вас есть? Как вы их защищаете, когда их ставят под сомнение? Подумайте о ключевом убеждении и нарисуйте схему самоуправляемого логического цикла, которым вы пользуетесь, чтобы защитить его.

ПРИНЦИП 5

Убеждения защищаются

Мы неосознанно защищаем свои убеждения в «пузыре» самоуправляемой логики.

Они сохраняются в «пузыре», даже если неверны.

Так мы защищаем свою личность и самооценку.

Чтобы изменить мир вокруг,
вы должны изменить себя.

Махатма Ганди, государственный
и политический деятель

6

Убеждения связаны с личностью

Не так давно – в Сент-Луисе, откуда я родом, начало работать «Убер-такси»*, и я решил им воспользоваться.

За мной приехал Ford Taurus, за рулем которого сидел довольно пожилой водитель по имени Джон. Подозреваю, пенсионер. Я сел вперед. Пока мы ехали до места назначения, разговорились о Сент-Луисе. Многие здания, мимо которых мы проезжали, были заброшены, на месте привычных офисов и магазинов теперь стояли другие заведения.

* Uber Technologies – международная частная компания со штаб-квартирой в Сан-Франциско (США), создавшая приложение для поиска, вызова и оплаты такси и услуг водителей-частников. Сейчас ее сервис доступен более чем в 500 городах всего мира, в том числе в России.
Прим. ред.

Джон знал много про каждый магазин или контору: кому они принадлежали, что с ними случилось, когда их продали и т. д.

Мы проезжали разные места, водитель продолжал рассказ, и я узнал, что когда-то он пробовал заниматься предпринимательством: начинал свой бизнес, вкладывал средства в проекты других, но успеха не добился.

Постепенно наша непринужденная беседа вылилась в обсуждение теории заговора: валютная политика, федеральные резервы. Несколько раз Джон говорил: «Большинство не понимает, что на самом деле происходит».

Я попросил его прояснить свою мысль, и пока он мне рассказывал, я все больше убеждался, что его теории запутанны и сбивчивы. Я не мог понять, как кто-то — даже он сам — может найти в них хоть какой-то смысл. Но водитель находил: казалось, ему тут все ясно. Теории сводились к одному: «Все идет к черту». Он был уверен, что неизбежна какая-то социальная катастрофа.

Мы проезжали мимо особняков, и Джон, кивнув в их сторону, заметил: «Несколько лет назад они купили эти дома за копейки». Я старался не показывать недоверия и, чтобы поддержать его историю, спросил: «Ну, может, вскоре, когда все рухнет, они снова подешевеют, так ведь?»

И хотя эта версия была вполне совместима с его теорией, он отрицательно помотал головой. Похоже, он хотел услышать что-то другое.

Наш диалог закончился, когда мы приехали, и он смущенно сказал про рейтинг водителей в Uber. Думаю, он беспокоился, что я оставлю плохой отзыв. Но я оставил хороший, поставил ему пять баллов за умение быть интересным собеседником.

Его теории казались мне запутанными и не совсем ясными. Однако сам он видел в них глубокий смысл.

Каково было ключевое убеждение Джона? Я не знаю наверняка, но у меня есть одна версия. Думаю, он не слишком счастлив и – как большинство людей – хочет ощущать себя значимым, важным и верить в это. Если чувство собственной значимости для него напрямую зависит от профессионального успеха, который пока обходит его стороной, то его самолюбие уязвлено. Поэтому в глубине души Джону необходимо убеждение о том, что он значимый человек. Оно же должно объяснять, почему он не добился столь желанного успеха в жизни.

Убеждения – это оправдания. Они помогают нам толковать мир. Когда не удовлетворены эмоциональные потребности, особенно долгое время, мозг ищет то, чем можно заполнить этот пробел, какое-то оправдание.

По результатам многих исследований, ощущение отсутствия контроля над жизнью порождает у людей склонность к построению теорий заговора. Это способ объяснить свою беспомощность [1, 2, 3].

Представьте: вы делаете все возможное, чтобы удовлетворить какую-то потребность, но у вас не получается или вы не чувствуете поддержки. Вероятно, что-то вам мешает. Что это может быть? Тут и возникает теория заговора. С ее помощью вы объясняете, почему еще не получили то, что хотите. Теории заговора расцветают буйным цветом в группах, участники которых не чувствуют, что контролируют свою жизнь. Убеждение, которое прочно связано с личностью и самооценкой, называется *руководящим*.

Внешние, или поверхностные, убеждения изменить несложно. Вы не так много сил потратили на их

формирование. Но некоторые убеждения «сидят» очень глубоко внутри, они связаны с вашей личностью, сущностью. Именно они делают вас таким, какой вы есть. Это самые закоренелые убеждения, и их труднее изменить. Для этого нужно поменять свой взгляд на самого себя.

Чем глубже мы исследуем систему убеждений любого человека (своих в том числе!), тем ближе мы к руководящим убеждениям. И чем более основательно убеждение, тем активнее мы бессознательно отстаиваем его, применяя механизм самоуправяемой логики. И это порой страшно.



Если вы поставите под сомнение руководящее убеждение, вы можете очень сильно измениться. Но на карту придется поставить многое — ведь все остальные убеждения основаны на нем. Это порой рискованно не только для вас.

Ваши руководящие убеждения — части «сети событий», объединяющей вас с семьей, друзьями, коллегами и обществом.

На них держатся отношения, с помощью которых вы сохраняете совместный мир. Все это окажется под угрозой, если вы усомнитесь в руководящих убеждениях. Есть вероятность, что это приведет к полному краху вашего мира.

Для сплоченности группы руководящие убеждения очень важны. *И они не должны обсуждаться.* Руководящие убеждения надежно спрятаны от посторонних. Если завести разговор о них, можно нарваться на жесткую негативную реакцию других членов группы — и даже исключение из нее.

Вот простой классический пример. СЕО* компании утверждает, что все сотрудники в равных условиях. Но все знают, что у него есть привилегии: угловой кабинет, личное место на парковке и т. д. Все знают, но никто об этом не говорит.

В начале 1950-х женщина по имени Дороти Мартин начала получать духовные послания от представителей высшего разума, которые называли себя Защитниками Земли. Они общались с ней с помощью автоматического письма**.

«Защитники» сообщили ей, что они представляют силы Света, а мир погряз в разврате, поэтому 21 декабря 1954 г. он будет уничтожен катастрофическим наводнением. При этом они пообещали женщине, что они прибудут на летающей тарелке и спасут ее и ее последователей до того, как вода затопит всю Землю.

* Высшая руководящая должность в компании, аналог генерального директора. *Прим. ред.*

** Автоматическое письмо — процесс письма, который является результатом бессознательной деятельности пишущего; человек при этом может пребывать в состоянии гипнотического, медиумического или медитативного транса либо находиться в полном сознании и контролировать все, кроме движения своей руки. Используется в некоторых мистических практиках для общения с духами умерших (считается, что они управляют этим процессом). *Прим. перев.*

20 декабря Дороти получила несколько сообщений от «Защитников». «Искатели», последователи Дороти, должны были убрать с тела все металлические предметы. Пришелец постучится в дверь ее дома в полночь и проводит «Искателей» на летающую тарелку, которая будет стоять неподалеку. В тот вечер группа собралась дома у Дороти. В 23.15 она получила сообщение, что все должны надеть пальто и приготовиться.

Миновала полночь, но никто так и не постучал в дверь. «Искатели» продолжали ждать. В четыре утра Дороти расплакалась. Она понимала, что многие начали сомневаться, но их долг — подарить свет тем, кто нуждается в этом, и они должны держаться вместе.

В 4.45 Дороти получила сообщение от «Защитников». В нем говорилось, будто «Искатели» своим ночным бдением привнесли в мир столько света и добродетели, что спасли его от разрушения. Членов группы, которые до этого остерегались прессы, переполнило чувство необходимости срочно поделиться новостью о чудесном спасении Земли.

К половине седьмого утра «Искатели» обзвонили местные газеты и радиостанции, чтобы все узнали хорошие новости [4].

Руководящие убеждения лежат в основе нашей реальности. Они дают нам ощущение собственной значимости, чувство принадлежности к группе и социальной устойчивости. Благодаря им в нашей жизни есть порядок и смысл. Угрожать нашим руководящим убеждениям — все равно что угрожать нам самим.

Чем глубже вы копнете, тем страшнее идти дальше, но и тем выше вероятность великих перемен. Для лиминального мышления, как ни странно, нужно мужество. Когда кто-то

угрожает вашим убеждениям, а инстинкт подсказывает: «защищай их», вам нужно победить страх, если вы жаждете долговременных перемен.

Чтобы по-настоящему и заметно изменить мир вокруг себя, нужно измениться самому.

УПРАЖНЕНИЕ

Напишите список убеждений, которые вы считаете руководящими. Какие убеждения делают вас тем, кто вы есть, на которые вы опираетесь, делая выбор – важный или незначительный? Пообщайтесь с друзьями, которым вы доверяете. Расскажите, что такое руководящее убеждение, и спросите, каково, по их мнению, ваше руководящее убеждение. Сравните их наблюдения со своими.

принцип 6

Убеждения связаны с личностью

Руководящие убеждения, которые лежат в основе нашего мира, труднее всего изменить, потому что они тесно связаны с личностью и чувством собственной значимости.

Нельзя изменить руководящие убеждения, не изменив себя.



ЧАСТЬ

II

Что со всем этим делать

Благодаря девяти методам,
о которых я расскажу ниже,
вы сможете минимизировать
искажения реальности, увидеть
открывающиеся возможности
и изменить жизнь к лучшему.

Лганье перед самим собой
у нас еще глубже укоренено,
чем перед другими.

Федор Достоевский, «Маленькие картинки (В дороге)»*

* Достоевский Ф. М. Дневник писателя. 1873 // Собрание сочинений в 15 тт. Т. 12. Л.: Наука, 1994. *Прим. перев.*

1

Признайте, что вы необъективны

Кэролайн Тейлор, эксперт по изменениям корпоративной культуры, рассказала мне историю о руководителе компании, который не любил плохие новости. Когда ему сообщали неприятные новости, он закрывал окошко мессенджера — как раньше убивали гонца, который приносил дурную весть.

Со временем люди перестали делиться с ним плохими новостями. Они начали приукрашивать свои сообщения или просто скрывать информацию, которая могла расстроить руководителя. И тогда он обратился к Кэролайн за помощью. Угадаете, как он описал свою проблему?

Вот что он сказал: «Мне кажется, я знаю далеко не всё, что на самом деле происходит у меня в компании. Работники перестали держать меня в курсе происходящего и скрывают от меня информацию».

Он не осознавал — по крайней мере вначале, — что сам своим поведением и создавал проблему, которую теперь хотел решить. Ему мешало большое слепое пятно.

ОКНО ДЖОХАРИ

ИЗВЕСТНО ОКРУЖАЮЩИМ	<u>ОТКРЫТАЯ ЗОНА</u> ИЗВЕСТНО И ВАМ, И ОКРУЖАЮЩИМ	<u>СЛЕПАЯ ЗОНА</u> НЕИЗВЕСТНО ВАМ, НО ИЗВЕСТНО ОКРУЖАЮЩИМ
	<u>СКРЫТАЯ ЗОНА</u> ИЗВЕСТНО ВАМ, НО НЕИЗВЕСТНО ОКРУЖАЮЩИМ	<u>НЕИЗВЕСТНАЯ ЗОНА</u> НЕИЗВЕСТНО НИ ВАМ, НИ ОКРУЖАЮЩИМ
НЕИЗВЕСТНО ОКРУЖАЮЩИМ	ИЗВЕСТНО ВАМ	НЕИЗВЕСТНО ВАМ

Метод «Окно Джохари» разработали два психолога, которых звали (представьте себе!) Джо и Харри*, с целью понять себя [1]. Это великолепный инструмент для развития лиминального мышления. Вы можете себе представить это окно как здание, в котором есть четыре комнаты.

Первая комната открыта. Сюда относится то, что вы знаете о себе и окружающие о вас: например, ваша должность, цвет волос и т. д. Можно сказать, что это ваша публичная сторона.

* Харри — сокращение от Харрингтон. Прим. ред.

Вторая комната – скрытая. Здесь находится то, что вы о себе знаете, а остальные – нет. Это могут быть чувства, о которых вы никому не рассказываете, или что-то еще, спрятанное от окружающих. Это ваша частная сторона.

В третьей комнате находится неизвестное: то, что о себе не знаете ни вы, ни другие. У вас могут быть чувства или способности, о которых вы не в курсе. Это ваша неизвестная сторона.

Последняя комната – ваше слепое пятно. Здесь находится то, что вы о себе не знаете, но видят другие. Может, окружающие считают вас нахалом и не говорят вам об этом. Это ваша публичная сторона, неизвестная вам.

Слепые пятна снижают вашу продуктивность. Разумеется, они работают в обе стороны. Например, у людей могут быть убеждения, которые мешают им увидеть в вас какие-то качества. Проще простого увидеть проблему и отсутствие логики у других, но очень сложно найти их в своих действиях.

Часто такая иллюзия объективности сильно развита у руководителей, потому что подчиненные стараются сообщать им то, что они хотят услышать.

Многие проблемы, которые руководители компаний хотят решить, вызваны их поведением – как минимум частично (бывает, что сами руководители этого не осознают). И если у вас есть трудноразрешимая насущная проблема, которая то и дело дает о себе знать, начните с признания собственной необъективности.

Если вы действительно стараетесь устранить проблему, значит, она для вас важна и как-то мешает вам. И тогда, вероятно, вы – ее часть (а вовсе не сторонний наблюдатель).

Но при этом вы даже можете не знать, как именно вы с ней связаны.

Чаще всего так и бывает: мы пытаемся решить проблему, будто глядя на нее со стороны. Когда человек говорит о проблемах, он часто показывает пальцем на других, исключая себя из ситуации. Он постоянно повторяет слово «их», потому что «они» и кажутся ему проблемой. Но в большинстве случаев «они» — не единственная причина. Проблемы, которые долго не решаются, относятся к категории системных. И если вы часть этой системы, то неизбежно и часть проблемы тоже.

Самое большое слепое пятно — вы сами. Если вы не хотите обратить внимание на то, какой вклад в ситуацию вносите лично вы и насколько возникновение проблемы зависит от вас, у вас никогда не будет четкого представления о ней. Ваше понимание ситуации будет искаженным, как и ваши убеждения.

УПРАЖНЕНИЕ

Сделайте несколько копий приложения к этой книге, где перечислены черты характера. Раздайте эти списки близким друзьям, которым вы доверяете. Пройдитесь по списку и отметьте все черты, которые, по вашему мнению, есть у вас. И пусть то же сделают ваши друзья (отметят ваши черты, а не свои). А затем сравните списки. Черты, которые вы отметили, а они нет, — скрытые. Открытые будут и в вашем списке, и в списках ваших знакомых. Те черты, которые они отметили, а вы нет, — ваши слепые пятна. Черты, которые не отметил никто, — неизвестные, но могут когда-нибудь проявиться. Нарисуйте большое «окно Джохари» и запишите все черты характера в соответствующие его части. И что вы обо всем этом думаете?

МЕТОД 1

Признайте, что вы необъективны

Если вы — часть системы,
которую хотите изменить,
то вы — часть проблемы.

Настоящие отношения —
такие, где эго — с присущим
ему старанием создать свой
образ и найти себя в нем —
не доминирует. В подлинных
отношениях есть направленный
вовне поток бдительного
внимания к другому человеку
и нет никаких ожиданий.

Экхарт Толле, «Новая земля»*

* Издана на русском языке: Толле Э. Новая земля. Пробуждение к своей
жизненной цели. М.: Рипол-Классик, 2013. *Прим. перев.*

2

Опустошите свою чашку

В начале 2000-х Эрика Кочи, председатель инновационного подразделения ЮНИСЕФ*, организовала проект под названием «Наши истории». Она хотела собрать разные истории жителей Уганды и поведать их всему миру. Проект поддерживала компания Google – она бесплатно обеспечивала людей ноутбуками в рамках благотворительной акции «Каждому ребенку по ноутбуку». Представители проекта ездили по деревням Уганды и раздавали людям компьютеры, чтобы те записывали свои истории.

Как думаете, что произошло? Прежде всего, людям было непонятно, как пользоваться ноутбуком с неудобным

* Согласно информации на сайте ЮНИСЕФ, Эрика Кочи является сопредседателем вместе с Кристофером Фабианом. *Прим. перев.*

интерфейсом, поэтому никто ими и не пользовался. Люди говорили: «Я не хочу рассказывать никаких историй. Почему я должен рассказывать о себе каким-то иностранцам?» Они не понимали, как эти истории могут помочь им в жизни. Они говорили: «Я хочу вот чего: чтобы кто-нибудь пришел и починил дороги. Я хочу, чтобы у меня была чистая вода. Хочу фонари на улицах».

Проект провалился. Но организаторы многому научились и получили бесценный опыт.

Когда ЮНИСЕФ проводила аналогичный проект в следующий раз, организаторы заранее удостоверились, что они адекватно воспринимают ситуацию, и не стали навязывать жителям Уганды что-то новое и незнакомое — хоть те же ноутбуки. Теперь эксперимент был ориентирован на привычные устройства: все угандийцы умеют звонить по мобильному телефону и обмениваться эсэмэсками. И на этот раз присоединиться к проекту было легко: достаточно отправить слово «УЧАСТВУЮ» на короткий номер. Потом человек раз в неделю получал СМС-сообщение с каким-нибудь вопросом, от «Есть ли у вас возможность пить чистую воду?» до «Есть ли в вашей поликлинике нужные лекарства?» или «Что вы думаете о телесных наказаниях?».

В проекте принимало участие все правительство Уганды. Оно наблюдало реальную картину происходящего и поняло, как люди оценивают свое состояние здоровья, образование, государственные службы и т. д. Результаты недельных опросов публиковали в газетах и объявляли по телевизору. На основе информации, собранной за время проекта, в парламенте даже предложили несколько новых законопроектов.

В основе проекта лежали не только добрые намерения. Организаторы, запуская его, понимали реальную ситуацию.

Именно поэтому жители страны с интересом участвовали в эксперименте, отвечали на вопросы и отправляли комментарии.

Самая распространенная ошибка при попытках что-то изменить — решить, что вы хорошо разбираетесь в ситуации. Иногда одни люди видят проблему так, а другие — иначе. А иногда другие вообще не видят проблемы или видят, но совсем иную.

Команда Эрики изначально действовала исходя из убеждения, что жители Уганды будут рады поделиться своими историями. А оказалось, что это не так. Но как только представители ЮНИСЕФ отказались от своих предположений и начали слушать, они поняли, что проблема совсем в другом.

У меня есть приятель по имени Мик Колдер. Он спасатель, работает в австралийской компании 333 Group в Мельбурне. Если вы руководитель компании, то Мик — последний человек, которого вам хотелось бы встретить на своем пути: раз вы с ним столкнулись, значит, ваши дела плохи. Мик приходит в тот момент, когда у вас уже нет других вариантов.

Мик обычно предлагает два варианта. Первый — объявить вас банкротом. Он поможет вам ликвидировать компанию: оформит все необходимые для этого юридические и финансовые документы. Второй вариант — его компания забирает вашу себе и спасает ее: выплачивает ваши долги, а взамен становится владельцем вашего «детиса».

Мик со своей командой собаку на этом съел. Я интересовался и знаю: они уже спасли очень много компаний.

Я спросил Мика: «Ты же ничего не знаешь о компании, когда становишься владельцем, а люди, которыми ты начинаешь руководить, работают там давно, иногда по 40 и даже

50 лет. И при этом тебе удается спасти бизнес, а им, несмотря на опыт и знания, — нет. Как ты достигаешь успеха там, где они терпят неудачу?» Еще я задал такой вопрос: «Что ты делаешь иначе? Как получается, что ты приходишь и быстро все меняешь в лучшую сторону?»

Мик ответил, что к тому моменту, когда его команда навещает компанию, люди там уже готовы к переменам. Мик и его товарищи приходят туда и слушают, разговаривают с сотрудниками, общаются с клиентами. И по его словам, сотрудники и клиенты уже знают, что нужно делать.

— Вы слушаете? — спросил я. — Все так просто? Но как это возможно?

По словам Мика, компания, доведенная до кризиса, редко может сама выйти из него. Вполне возможно, что она была успешной до того, как у нее начались проблемы; или, допустим, сотрудники когда-то нашли какую-то хорошую идею, которая до поры до времени работала. Но деловой мир постоянно развивается, и со временем все меняется.

Если дела у компании шли хорошо, работники будут делать то, что однажды привело их к успеху, даже если их схема во второй раз не срабатывает. Когда начинаются проблемы, они обвиняют в них всех и вся, но не себя. Они загоняют в себя в тупик, начинают всё отрицать и теряют способность учиться.

В такие моменты самое важное — прислушаться.

Именно так генерал Дэвид Петреус* поступал во время боевых действий в Ираке. Нагрянув на своем вертолете

* Дэвид Петреус (род. 1952) — американский генерал, руководитель Центрального командования США в 2008–2011 гг. С февраля 2007 г. по сентябрь 2008 г. командовал Коалиционными силами в Ираке. *Прим. ред.*

практически без предупреждения, он начинал входить в курс дела. Если у него и были какие-то предположения, никто не мог догадаться, какие именно. Он наблюдал и задавал вопросы, не давая людям понять, зачем он об этом спрашивает и что думает. По выражению его лица невозможно было вычислить, что он хочет услышать.

Почему это важно? Обычно, когда руководитель или командир задают подчиненному вопрос «Как дела, солдат? Как вы тут держитесь?», то очевидно, что ответ должен быть «Все отлично, сэр!».

Но когда Петреус о чем-то спрашивал, он не давал никаких подсказок о том, что именно он хочет услышать. Он мог спросить: «Что вы делали сегодня утром?» или «Когда вы в последний раз входили в контакт с противником и что произошло?»

Обработывая информацию из официальных источников, хорошие руководители всегда подходят к делу с разных сторон и на месте разбираются в ситуации.

Это очень сложно. Часто руководитель показывает, что именно он хочет услышать. Это происходит бессознательно: человек ничего не говорит, но все слышно по голосу, видно по лицу или по жестам. Не делать это гораздо сложнее, чем кажется. Нужно скрыть все предубеждения и сделать каменное лицо.

Вот старинная история о профессоре, который отправился к мастеру узнать, что такое дзен. Наливая чай профессору, мастер не остановился, наполнив чашку до краев, а продолжал лить. Профессор наблюдал за этим ровно до тех пор, пока мог себя сдерживать, но в конце концов воскликнул:

— Чашка уже полная, больше в нее ничего не поместится!

Мастер ответил:

— Подобно чашке, твоя голова полна идей и мнений. Как же я смогу научить тебя дзену до тех пор, пока ты не опустошишь свою чашку? [1]



ОПУСТОШИТЕ СВОЮ ЧАШКУ

Чтобы научиться чему-то новому, нужно опустошить свою чашку, избавиться от лишнего: знаний, учений, убеждений и предрассудков, которые вам мешают. В практике дзен это называется «сознанием новичка».

Иметь «сознание новичка» — значит пробудить желание учиться, стать любознательным, открытым всему новому. Даже будучи экспертом в какой-то области, вы начинаете изучать ситуацию с чистого листа, открываете ее для себя заново, как это делал бы новичок или ребенок.

Это гораздо сложнее, чем кажется. Необходимо как будто закрыть глаза, хотя бы на время, и забыть все, что вы знаете как свои пять пальцев. Перестаньте считать очевидным то, что вам таковым кажется, будьте готовы принять новые идеи — пусть они вам покажутся странными, нелепыми, бестолковыми или даже невозможными.

Открытость новому, восприимчивость, желание побыть глупцом перепрограммируют ваш разум, когда вы меняетесь. Именно они и нужны для того, чтобы научиться лиминальному мышлению.

Опустошите свою чашку.

УПРАЖНЕНИЯ

- Пообщайтесь с кем-нибудь из знакомых. Слушайте его так, будто он говорит с вами в первый раз. Опустошите свою чашку — забудьте все свои суждения и мнения об этом человеке. Максимально отстранитесь. Слушайте так, будто у вас есть только одна цель: слушать. Посмотрите, что произойдет.
- Найдите в своем графике 20 минут на то, чтобы прислушаться и присмотреться, стать внимательным. Обратите внимание на то, где вы находитесь, что вас окружает. Внимательно слушайте и смотрите, что делают и говорят люди. Замечайте как можно больше, задействуйте все органы чувств. Прислушайтесь к себе. Что происходит с вами — что вы чувствуете, как реагируете? Что вы заметили?

МЕТОД 2

Опустошите свою чашку

Невозможно научиться
новому, пока не избавишься
от старых убеждений.

Остановитесь, оглянитесь
вокруг и прислушайтесь.

Не рассуждайте ни о чем.

Что происходит вокруг?

Зорко одно лишь сердце.
Самого главного глазами
не увидишь.

Антуан де Сент-Экзюпери, «Маленький принц»

3

Создайте безопасную обстановку

Несколько лет назад я присутствовал на деловой встрече. Мы готовились запустить новую программу, обещавшую большие перемены в компании. CEO сказал:

– Всем ли понятно, что мы будем делать?

Все присутствующие закивали.

– Так, все согласны. Именно так мы и будем работать?

Да, все до единого согласны.

– И все знают, кто и что должен делать, да?

Все снова закивали.

– Отлично, тогда приступим!

Как думаете, что произошло потом?

Ничего.

Ни один из сотрудников не сделал того, что собирался. Некоторые и вовсе активно саботировали проект и при этом говорили своим подчиненным и коллегам, что он обречен на неудачу.

Наблюдали когда-нибудь похожую картину на работе?

Я — много раз. Даже и не сосчитать сколько.

Раньше я считал, что эффективное взаимодействие между людьми возможно, если им ясна задача и они хорошо понимают, что конкретно нужно делать. Я назвал свою компанию XPLANE, от английского глагола explain («объяснять»), чтобы сделать фокус на том, насколько важны объяснения. Изначально мы выбрали одну основную цель: популярно разъяснять информацию, чтобы всем было понятно, что делать.

Я был убежден, что самые серьезные проблемы во время организационных изменений возникают из-за путаницы и обилия составляющих. Я думал: если я доступно объясню компаниям, что и как делать, то проблем не будет.

Боже мой, как я ошибался!

Я выяснил: часто люди заявляют о том, что согласны с предложением, а на самом деле все наоборот. Они говорят, что будут участвовать в деле, а на самом деле отстраняются от него. Они говорят, что не понимают чего-то, а на самом деле отлично понимают. В компаниях с вертикальной строгой иерархией заявление «я не понимаю» — вежливый вариант фразы «я не буду этого делать».

Почему же это повторяется снова, почему и крупные, и мелкие компании по всему миру сталкиваются с этим?

Это связано с эмоциями. С чувствами.

Слышали поговорку «оставьте свои эмоции за дверью»? Это довольно распространенное выражение в деловой среде. Оно значит «будьте объективны, сосредоточьтесь на фактах».

Отличная идея. Но к сожалению, это невозможно.

Эмоции важны и даже необходимы для того, чтобы принимать решения по поводу дальнейших действий. Если вы не испытываете эмоций, если дело не вызывает у вас никаких чувств, вы никогда не придете к логически выверенному выводу о необходимости каких-либо действий. Вам не к чему будет стремиться. У вас есть потребности. Вы работаете, ходите по магазинам, обедаете и т. д., чтобы удовлетворить свои потребности в пище, воде или убежище. И если они удовлетворены, появляются другие, более продвинутые: дом получше, или машина, или великая цель и поиски смысла.

«Оставить эмоции за дверью» — опасная идея. Вы не можете снять эмоции, как верхнюю одежду, и где-то их оставить.

Я не предлагаю приходить на деловую встречу и устраивать там истерику, эмоционально реагируя на все. Но мы добиваемся результатов не потому, что объективны, а потому, что равнодушны: нам не все равно.

Например, если человек не считает деловую встречу безопасным мероприятием, на котором он может поделиться своими чувствами и откровенно поговорить о потребностях, то будет говорить одно, а делать другое. Мы видели это миллионы раз.

Почему люди говорят, что согласны, когда на самом деле не согласны? Потому что их попросили оставить эмоции. И когда встреча заканчивается, они снова «надевают на себя» эмоции и возвращаются к работе.

Не *рассудок* заставляет людей действовать, а *эмоции*.

Люди могут считать поставленную перед ними задачу вполне разумной, но все равно не будут выполнять ее, потому что недостаточно вовлечены в проблему эмоционально: по сути, она им безразлична. Люди совершают поступки, особенно важные и рискованные, в силу заинтересованности.

Представьте себе, что участники баскетбольной команды забывают об эмоциях и начинают игру. Им не видать победы! Если вы отстранились от эмоций, какой смысл играть в баскетбол, кому нужна эта победа? Никому.

Часто люди выражают свои убеждения в случайных или повседневных разговорах. Но эмоциональные запросы удовлетворить нелегко. Почему? Если я не скрываю от вас свои эмоциональные запросы, то становлюсь уязвимым и вы можете манипулировать мной. Мне нелегко и некомфортно. Я должен вам полностью доверять. Если же недостаточно вам доверяю, то буду скрывать свои эмоции.

Вот показательный пример. Сеть продуктовых магазинов решила запустить онлайн-продажи, чтобы покупатели заказывали товары на сайте и получали их с доставкой на дом. В проект были вложены немалые деньги, но через некоторое время он застопорился, и никто не мог понять причину. Чтобы решить проблему, руководители компании проводили совещания с управляющими магазинами. Раз за разом сотрудники обсуждали ситуацию, и эти беседы казались нескончаемыми, но руководству так и не удалось разобраться, почему проект зашел в тупик.

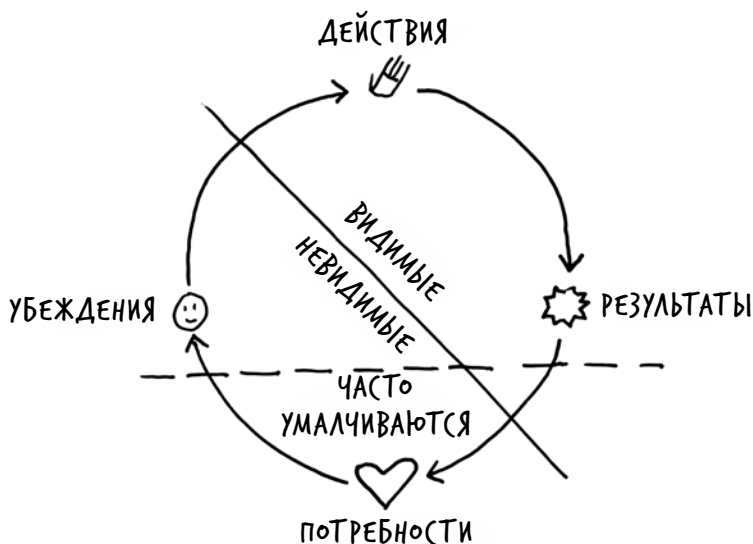
Проблема, как выяснилось, заключалась в том, что управляющие магазинами не могли спокойно выразить и открыто обсудить свои эмоциональные потребности. Оценка их работы руководством и, следовательно, размеры премий

зависели от продаж. Поэтому они стали беспокоиться о том, что могут потерять деньги, если покупатели будут заказывать товары на сайте и перестанут приходить в магазины. Их тревога нарастала, но они не могли обсудить проблему с руководством, поскольку не хотели создавать впечатление, будто не поддерживают общую идею.

Итак, вместо того чтобы открыто поговорить с руководством о своих страхах, управляющие нашли способы застопорить проект. Они выражали озабоченность по поводу логистики, надежности, мест для хранения товаров и еще миллиона разных факторов, а нужно было прямо сказать о том, что их беспокоило.

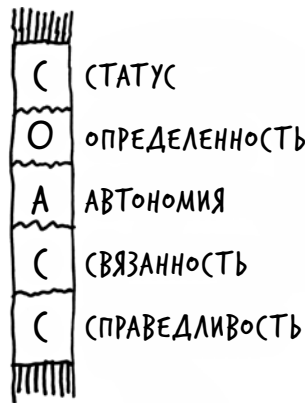
Как только до руководства компании дошло, чего же на самом деле боятся управляющие, они тут же придумали новый способ начисления премий – независимо от того, где осуществляются продажи, в магазине или на сайте. И проект заработал.

Действия и результаты гораздо более заметны, чем убеждения.



Но не всегда потребности просто не видны. Иногда люди скрывают их намеренно, чтобы чувствовать себя менее уязвимыми. Бывает, нужно серьезно покопаться и поработать сыщиком, чтобы догадаться, что такие потребности существуют.

Дэвид Рок из Института нейролидерства* предложил модель работы с эмоциональными потребностями, основанную на знаниях о работе мозга. Он назвал ее СОАСС: статус, определенность, автономия, связанность, справедливость [1].



МОДЕЛЬ СОАСС

Когда ваши эмоциональные потребности не удовлетворены, мозг реагирует так же, как при сильном чувстве голода: «бей или беги» — одна из базовых реакций мозга в состоянии стресса. По крайней мере для нашего мозга эмоциональные потребности не менее реальны, чем физические.

* Нейролидерство — область исследования лидерства и улучшения эффективности компании за счет изучения того, как работает мозг человека. Термин предложен в 2006 г. Дэвидом Роком из NeuroLeadership Institute. *Прим. перев.*

Модель СОАСС, безусловно, проста, и у нее есть свои ограничения. Некоторым она может показаться даже слишком упрощенной. Но я считаю ее полезной. Она показывает список потребностей, и в таком виде их легко запомнить. Благодаря ей мы видим, о чем стоит задуматься, когда пытаемся понять, что имеют в виду другие. Вот несколько полезных вопросов, основанных на модели СОАСС.

1. **Статус:** ощущает ли собеседник свою значимость, чувствует ли он, что нужен другим, что его признают?
2. **Определенность:** может ли собеседник достаточно уверенно говорить о будущем?
3. **Автономия:** чувствует ли собеседник, что контролирует свою жизнь, работу и судьбу?
4. **Связанность:** ощущает ли себя собеседник частью какой-то группы? Есть ли у него чувство сопричастности? Доверяет ли он этой группе?
5. **Справедливость:** чувствует ли собеседник, что с ним поступают справедливо? Есть ли у него ощущение, что правила игры дают ему возможность честно победить?

Эстер Дерби, эксперт по динамике развития организаций, рассказала мне такую историю.

В одном кол-центре существовало правило: работники могут поехать домой на такси, если смена заканчивается поздно, после того как прекращают ходить автобусы.

Однажды двух сотрудников попросили отработать дополнительную смену и задержаться до 23.00. Перед тем как вызвать такси, они зашли в бар напротив офиса выпить по стаканчику.

Директор кол-центра узнала об этом, и это незначительное нарушение так ее возмутило, что она приняла новое правило: теперь любое возмещение затрат свыше пяти долларов нужно согласовывать с ней лично. Но почему? Разумный человек заметит, что такси от бара напротив офиса будет стоить компании тех же денег, что и от самого офиса. Но решения директора никогда не оспаривались и не объяснялись.

Чувствовали себя работники этой компании достаточно надежно и безопасно, чтобы проявлять инициативу? Сомневаюсь. И к сожалению, это распространенное явление. Многие компании — я бы даже сказал большинство — именно таковы. Там всегда полно интриг, сплетен и слухов. Кстати, сплетни и слухи — чаще всего какие-то истории, а истории — воплощение убеждений. Когда люди сплетничают и пересказывают друг другу слухи, они создают сеть событий. Почему же люди дают пищу для сплетен и слухов? Одна из причин тому — желание удовлетворить потребность в безопасности.

Вот еще одна история.

Моя жена Мишель раньше работала менеджером по коммуникациям в технологической компании. Как-то раз все сотрудники уехали на конференцию, а она должна была весь день находиться в офисе и отвечать на звонки, хотя обычно это не входило в ее обязанности. В тот день было ужасно холодно, ниже нуля. Когда она завела машину, то заметила, что отопление не работает, и одновременно почувствовала запах гари. Мишель успела отвезти сына в школу, но потом ей пришлось вызывать эвакуатор, чтобы доставить сломавшуюся машину в автосервис. Меня, к сожалению, не было в городе, поэтому я ничем не мог помочь.

На работу Мишель не успевала, поэтому позвонила в офис и оставила сообщение для остальных сотрудников. Затем она вернулась из автосервиса домой и перевела все входящие звонки с офисного телефона на свой мобильный. Так она могла принимать все звонки, будучи вне офиса.

Это была не очень хорошая идея. На следующий день руководитель устроил ей разнос.

Он мог бы сказать так: «Вот это да, мне ужасно жаль, что ты застряла на шоссе, но как ты здорово придумала. Хорошо, что ты позаботилась о работе, несмотря на сложные обстоятельства». Но он сказал совсем не так. А вот как: «Ты не имела права принимать решение работать из дома без моего одобрения. Тебе нужно было взять такси и прибыть на место».

Представляете, как она себя чувствовала? Одним махом он вычеркнул сразу три из пяти пунктов в модели СОАСС: принизил ее статус, свел на нет автономию и повел себя с ней, как ей казалось, несправедливо.

Если вы руководитель и ведете себя так же, гарантирую, что ваши лучшие сотрудники найдут себе другую работу. С вами останутся только те, кто боится уходить, думая, что не сможет найти себе работу лучше. А это в итоге плачевно отразится на вашей компании и, вероятно, на вас.

Такие истории – не редкость. Людям важно чувствовать, что они значимы, контролируют свою жизнь, могут самостоятельно принимать решения, касающиеся их самих. Им важно чувствовать, что с ними поступают справедливо.

Думаю, вас не удивит, что Мишель там больше не работает. Более того, почти все, кто тогда там работал, уже ушли.

Когда эмоциональные потребности людей удовлетворены, они работают лучше. Когда их ценят, когда они ощущают свою

важность, работа спорится. Сотрудники проявляют инициативу, когда у них есть чувство, что они контролируют ситуацию. Они гораздо больше вкладывают в работу, если ощущают свою принадлежность к команде. Люди не жалеют своего времени, когда признают, что с ними обращаются честно.

Если все это убрать, люди начнут испытывать эмоциональный голод. И в таких условиях они придумывают теории заговора. Они маскируются, прячутся, тайно собирают информацию и играют в политические игры.

Лиминальное мышление подразумевает, что вы знаете, насколько важны эмоциональные потребности при формировании убеждений, как мы действуем исходя из своих убеждений и как с помощью этих действий создаем мир, в котором живем.

При любом взаимодействии с другими людьми, особенно конфликтном, спросите себя: понимаю ли я потребности человека? И не оставляйте свои эмоции за дверью.

Один из самых успешных специалистов по организационным изменениям из известных мне — бизнес-аналитик Крис Ортис. Вот, например, что он сделал, чтобы создать в крупной компании комфортную обстановку.

Он принес электрический чайник, много чашек и разные виды чая в свой офисный «закуток». Так он создал очень привлекательный и уютный уголок посреди большого серого пространства и начал приглашать к себе сотрудников на чашечку чая.

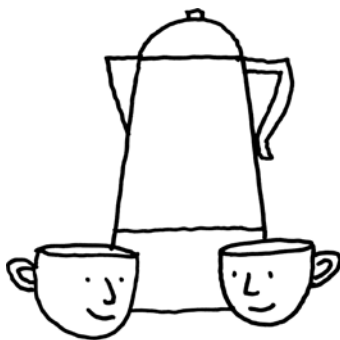
Крупная компания отнюдь не была безопасным местом. Сначала работники спрашивали: «А так можно? Думаешь, тебе это сойдет с рук?» Что еще раз доказывает, насколько им было неспокойно.

Он отвечал: «Да, проблем не будет, я всегда так делаю».

Поскольку Крис участвовал в проектах, связанных с организационными изменениями в компании, сотрудники часто приходили к нему по делу: обсудить проблемы и сложности. Иногда они бывали вне себя от злости.

Крис предлагал им обсудить проблемы за чаем. Безусловно, чтобы приготовить чай, нужно время. Вы ждете, пока закипит вода, заварится чай и т. д. Образуется небольшая пауза. Крис говорил, что обнаружил забавное явление: невозможно злиться, когда у тебя в руках теплая чашка чая. Я пробовал и теперь знаю: он прав.

Сотрудники компании приходили к нему раздраженные и недовольные, он готовил чай и спрашивал: «Итак, что у вас за проблема?» Обычно люди говорили: «Ну, мне кажется, теперь я немного успокоился и готов рассказать, что произошло». И разговор продолжался.



СОЗДАЙТЕ БЕЗОПАСНУЮ ОБСТАНОВКУ

Что же делал Крис? Неужели так можно справиться с безумием? Да. Крис создавал безопасную обстановку, где люди

не боялись быть уязвимыми, могли спокойно рассказать, что их тревожит или расстраивает, поведать о своих неудовлетворенных эмоциональных потребностях.

Общая трапеза – хороший способ создания безопасной обстановки. Разработчик ПО и консультант Линда Райзинг рассказала мне о проекте, над которым работала. Участники находились в разных странах, с разными культурами и в разных часовых поясах: в США, Польше, Индии и Китае.

Наметились проблемы с результатами, особенно в Индии и Китае. Сотрудники не укладывались в сроки и не хотели делиться плохими новостями. Препятствием для взаимопонимания стали культурные различия. При этом страдал проект в целом: всем участникам нужно было быть в курсе всего происходящего, чтобы при необходимости подстроиться под ситуацию.

Линда попросила всех участников испечь печенье по рецепту, который она им разослала, а потом, во время телефонных совещаний, есть его. Эти печенья – и, что еще важнее, разговоры о них, воспоминания, которыми делились люди, – помогли сделать отношения в команде более доверительными и решить проблемы, возникшие из-за взаимного непонимания.

Лиминальное мышление предполагает безопасную обстановку. Невозможно вести серьезные разговоры с людьми из разных «пузырей убеждений», когда они не чувствуют себя спокойно. А ощущение безопасности невозможно без доверия.

Доверие нужно заслужить, причем на это уйдет немало времени. Вы, наверное, догадываетесь, что пример с печеньем – не быстроедействующий прием, как и пример с чаем

в кабинете. И у Криса, и у Линды это была лишь часть долговременной стратегии, с помощью которой они выстроили доверительные отношения и с разных сторон увидели ситуацию, которую им нужно было изменить.

Единственный способ понять, что именно руководит людьми, — создать обстановку, в которой они не побоятся выйти из «пузыря» своей самоуправляемой логики. Тогда вы сможете заинтересовать их, а они — откровенно поделиться своими чувствами.



СОЗДАЙТЕ БЕЗОПАСНУЮ ОБСТАНОВКУ

Наличие безопасной обстановки вовсе не предполагает вашего согласия со всеми, но значит, что вам нужно откататься от своих суждений, хотя бы на время. Если вы хотите, чтобы человек рассказал, какими мотивами он на самом деле руководствуется, он должен чувствовать, что его принимают таким, какой он есть; ощущать, что его уважают, не осуждают, к нему относятся как к человеку. И даже если вы с ним не согласны, то по крайней мере готовы выслушать его.

Это сложно, но если вы можете создать безопасную обстановку для других, вы узнаете, чем объясняется их

поведение. И чем больше вы поймете, тем больше возможностей для изменений перед вами откроется.

УПРАЖНЕНИЯ

- Вспомните, когда вы в последний раз конфликтовали с кем-то. Какие потребности, перечисленные в модели СОАСС, были затронуты? Какие ваши эмоциональные потребности не были удовлетворены? А вашего собеседника? Подумайте, как вы могли бы вести себя в данной ситуации и к каким результатам это привело бы.
- Подумайте: где вам спокойно и безопасно в эмоциональном плане? Что именно внушает вам чувство безопасности? Теперь подумайте о местах, где вы проводите время, но не чувствуете эмоциональной безопасности: дома, на работе или где-то еще. Сравните эти места. Что можно сделать, чтобы там было безопасно?

МЕТОД 3

Создайте безопасную обстановку

Если вы не понимаете
базовых потребностей людей,
все остальное неважно.

Никто не будет с вами делиться
глубинными потребностями
до тех пор, пока не почувствует
безопасности и уверенности,
что его уважают и принимают
таким, какой он есть.

Теория, которая объясняет все,
не объясняет ничего.

Карл Поппер, австрийский и британский философ
и социолог

4

Перекрестная проверка и признание

Поведаю вам историю, которую мне рассказал мой друг Эдриан Говард. Он участвовал в проекте по разработке программного обеспечения и вместе с другими членами команды работал не покладая рук до поздней ночи. Они практически горели на работе. В какой-то момент темп решили немного сбавить: «Мы будем работать с 9.00 до 17.00 и делать столько, сколько успеем за это время, не станем больше задерживаться до поздней ночи. Зададим себе темп. Тише едешь — дальше будешь».

В команде был человек, который не согласился с этим. Он продолжал задерживаться допоздна, и Эдриана это ужасно раздражало. У него появилась теория, объясняющая, почему парень так поступает: он разыгрывает из себя мачо, старается проявить себя, превзойти всех остальных, продемонстрировать, что он — крепкий орешек. Все, что видел Эдриан, наблюдая за этим парнем, подтверждало его убеждение.

Однажды поздно вечером Эдриану так это надоело, что он подошел к сотруднику и резко высказал ему свои претензии. Он был уверен, что они поругаются, но как же он был удивлен, когда разработчик расплакался. Эдриан выяснил, что парень вовсе не хотел никому ничего доказать, просто не желал идти домой, потому что там ему было менее комфортно. Этот переломный момент в отношениях стал возможен только благодаря тому, что Эдриан подошел с разговором. Иначе они не достигли бы взаимопонимания.

Легко строить гипотезы и пытаться объяснить чужое поведение. Но такие предположения часто неверны, даже когда кажется, что они надежны и на их основе можно предсказать дальнейшие действия человека.

Взять, например, гороскопы: там сплошные предсказания.

Приготовьтесь к тому, что вы узнаете, как делаются поспешные выводы.

Сегодня вам может показаться, что вас немного притесняют.

Сегодня безобидный на первый взгляд разговор может иметь для одного из участников совершенно новое значение.

Дайте отпор тем, кто запугивает вас. Сегодня они не будут для вас преградой.

Все эти высказывания настолько неопределенны, что можно увидеть в них что угодно. Эти пророчества неизбежно сбываются, особенно если вы в них верите: вы настроитесь и будете ожидать именно этого и вести себя соответственно. И в любом случае предсказания нельзя будет опровергнуть.

Как же построить правильную гипотезу?

Над этим много думал ученый и философ Карл Поппер, и его критерий*, по моему мнению, лучший. Нужно задать вопрос: «Есть ли в этой теории какое-то предсказание, которое может не сбыться?» Иными словами, можно ли доказать, что оно неверно?

Почему я считаю этот способ проверки разумным? Поппер отмечает, что развить теорию, включающую предсказания (как, например, гороскопы), легко. И такие теории никогда нельзя опровергнуть. По его словам, способ проверки теорий адекватен не в том случае, когда их *нельзя* опровергнуть, а как раз наоборот — если их *можно* опровергнуть**.

Например, у меня есть теория, согласно которой вас сейчас окружают невидимые летающие слоны. Но их наличие нельзя проверить никакими методами. И вы не можете

* Критерий Поппера определяет научность теории. Если есть хотя бы теоретическая возможность постановки эксперимента (пусть и гипотетического), который опровергнет теорию, то последнюю можно отнести к разряду фальсифицируемых (здесь термин «фальсификация» не носит негативного оттенка). Если теория удовлетворяет этому критерию, ее можно отнести к научным. Но критерий Поппера не определяет истинность теории и ничего не говорит о возможности ее реализации. Сегодня он не считается абсолютom. *Прим. перев.*

** Основным посылом Поппера стала замена принципа верификации — подтверждения теории, положительной проверки — принципом критического рассмотрения, т. е. опровержения. Поппер заявлял, что проверка научной осмысленности должна осуществляться не путем подтверждения, а путем опровержения. *Прим. перев.*

доказать мне, что я неправ. Но эта теория может считаться проверяемой только в случае, если ее возможно проверить на опровергаемость. Карл Поппер назвал эту черту *фальсифицируемостью** – возможностью доказать, что теория может быть признана неверной.

Очень часто наши гипотезы по поводу других людей похожи на гороскопы. Это не фальсифицируемая теория, а неизбежно сбывающееся предсказание, которое нельзя опровергнуть.

Если вы способны предсказать чье-то поведение, это вовсе не значит, что ваши теории по поводу этого человека верны. Как и «сбывшееся» предсказание гороскопа не означает, что оно было верным. Иногда для того, чтобы понять, что происходит у человека в голове, нужно с ним поговорить.

Через много лет после войны во Вьетнаме бывший министр иностранных дел страны Нгуен Ко Тхать**, который воевал на стороне Вьетконга, встретился с бывшим министром обороны США Робертом Макнамарой***. У Макнамары была

* В русском языке термин «фальсификация» обычно носит негативный оттенок. В данном случае «фальсификация» – процедура критического рассмотрения теории для ее проверки на научность и возможность опровержения. Таким образом, фальсифицируемая теория – та, которую можно опровергнуть (хотя бы теоретически), т. е. научная. *Прим. перев.*

** Нгуен Ко Тхать (1921–1998) – министр иностранных дел Вьетнама с 1980 по 1991 г. Заместитель министра иностранных дел с 1960 по 1979 г. С 1964 г. отвечал за дипломатическое противодействие США. В 1973 г. участвовал в подписании Парижских соглашений. *Прим. перев.*

*** Роберт Макнамара (1916–2009) – министр обороны США с 1961 по 1968 г. Ключевая фигура войны во Вьетнаме, один из ее самых активных инициаторов. Один из авторов стратегических бомбардировок Вьетнама. Изначально считал, что Вьетнам выйдет из войны после больших потерь в живой силе. Позже изменил точку зрения и начал противодействовать увеличению американского контингента во Вьетнаме. В 1967 г. обратился к президенту с меморандумом, в котором предлагал прекратить бомбардировки Северного Вьетнама и заморозить численность американского контингента в зоне конфликта. Этот меморандум стал одной из главных причин его выхода в отставку в 1968 г. *Прим. перев.*

гипотеза, что войну можно было предотвратить: Вьетнам и США способны были договориться, избежав ужасных человеческих потерь. Тхать, выслушав его рассуждения, сказал: «Вы совершенно неправы. Мы боролись за свою независимость. А вы сражались за то, чтобы поработить нас».

«Но чего вы достигли? — спросил Макнамара. — Вы не получили ничего сверх того, что мы хотели вам дать в начале войны. Вы бы все равно получили все это — независимость, объединение нации».

«Мистер Макнамара, — ответил Тхать, — должно быть, вы никогда не читали исторических трудов. Если бы читали, вы бы знали, что мы не были марионетками ни Китая, ни России. Неужели вы не понимаете, что мы воюем с Китаем уже тысячу лет? Мы сражались за независимость. И мы бы сражались до последнего человека, потому что были настроены биться до конца. И никакие бомбы, никакое давление США не остановили бы нас» [1].

И тогда Макнамара, заключив, что вся война была следствием взаимного непонимания, сказал: «Мы не прониклись чувствами вьетнамцев и в результате не поняли друг друга совсем. Они были уверены, что мы рассматриваем Южный и Северный Вьетнам в рамках своих колониальных интересов, что мы займем место французов и станем новой колониальной державой. Но это полный абсурд. Мы рассматривали Вьетнам как элемент холодной войны, вьетнамцы же видели в нас участников гражданской войны» [2].

Иногда люди вступают в конфликт не потому, что не могут прийти к согласию, а потому, что в корне не понимают друг друга. Это происходит, когда они смотрят на ситуацию с абсолютно разных точек зрения.

Бывало ли так, что вам казалось, будто коллега не в своем уме, несет бессмыслицу — в общем, он просто сумасшедший? Знакомо, правда?

Некоторые люди действительно страдают психическими расстройствами, в том числе теми, которые опасны для них самих или окружающих. Тогда нужно держаться от них подальше или обратиться за помощью к специалистам.

Но гораздо чаще назвать человека сумасшедшим — значит осмыслить информацию, которая находится внутри нашего «пузыря убеждений». То, что для вас «очевидно», не дает вам увидеть четкую картину. «Помешанный» может руководствоваться своими убеждениями, которые не совпадают с вашими, потому что находятся вне вашего «пузыря».

Если вам кажется, что человек — просто сумасшедший и с этим ничего нельзя сделать, есть вероятность, что ваша гипотеза об этом человеке ограничена каким-то убеждением.

Большинство людей не подвергают сомнению свои теории, любая проверка — потенциальная возможность разрушить «пузырь». Если вы проверяете свой «пузырь самоуправляемой логики» на прочность, он может лопнуть с тяжелыми последствиями для вас.

Иногда, конечно, люди тестируют свои теории как будто понарошку.

Самый простой способ имитировать проверку своих убеждений — найти им подтверждение в интернете. Какими бы ни были ваши убеждения, уверен, вы найдете невероятное количество материалов, подтверждающих их и укрепляющих ваш «пузырь». Интернет похож на большой продуктовый магазин, только продают там факты. Сейчас проще простого найти подтверждения абсолютно любому убеждению.

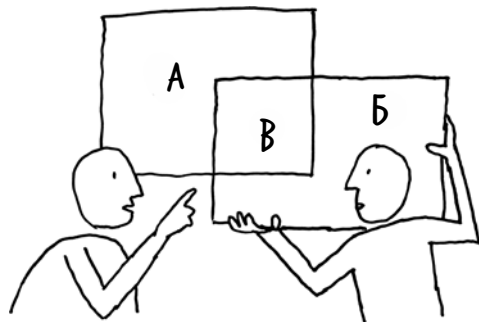
Такие псевдопроверки полезны в том случае, если ваша цель — повысить уверенность в себе и укрепить свой «пузырь убеждений». Но если вы хотите понять, что происходит на самом деле, подобные мероприятия бессмысленны. В этом случае подойдет метод перекрестной проверки: нужно посмотреть на проблему с нескольких точек зрения и изучить разные гипотезы, сравнить их, противопоставить, свести воедино. После этого остается только признать: все это помогает лучше понять, что на самом деле происходит.

Специалист по военной стратегии армии США Рой Адамс рассказал мне о моменте озарения, который произошел с ним в Ираке. Как-то раз он пил пиво со своим другом из отряда спецназа. Обычно они не говорили о службе, но в этот раз так вышло, что у Адамса была с собой карта. В тот период вместе с группой специалистов они разрабатывали план действий, взяв за основу политическую карту. На ней были обозначены районы и указывались люди, которые за них отвечали.

Друг Адамса сказал: «Знаешь, а это очень интересно». Потом он взял ручку и добавил: «Давай-ка я нарисую на этой карте границы племен». Эти границы проходили совершенно иначе, но кое-где накладывались на политические. Внезапно у Адамса появились два разных варианта одной и той же реальности на карте.

Политическая карта скорее отражала положение, которое видят шииты, а на племенной карте были варианты и шиитов, и суннитов. Каждая из этих карт сама по себе была бесполезна. Только увидев, как и где пересекаются обозначенные на них границы, Адамс начал понимать ситуацию. После того как две карты наложились друг на друга, что-то «щелкнуло». Внезапно он понял, почему им удалось добиться успеха в некоторых областях, а в других они встречали сопротивление. Все вдруг встало на свои места.

Озарение случилось не потому, что было две карты, а потому, что их совместили. В геодезии это называется триангуляцией, или перекрестной проверкой*. Каждая карта — один вид реальности, теория одного мира. Только посмотрев на ситуацию с разных точек зрения — или исходя из разных теорий, — можно ухватить суть и увидеть ситуацию в ином свете.



ИЩИТЕ ВАРИАНТЫ

Мой друг Эдриан Говард рассказывал о схожем опыте. Когда-то он работал в крупной телекоммуникационной компании, которая несколько лет росла за счет захвата других организаций. В какой-то момент в ней началось странное противодействие части сотрудников, выделившихся в оппозицию. Было непонятно, что делать. Тогда кто-то из сотрудников взял маркеры и раскрасил клетки в штатном

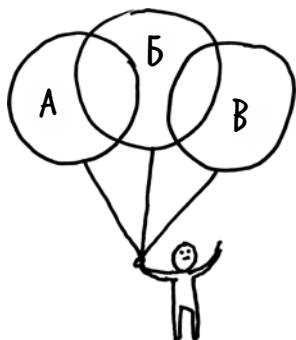
* Триангуляция (от лат. *triangulum* — «треугольник») — один из методов создания сети опорных геодезических пунктов и сама сеть, созданная этим методом. Подразумевает построение рядов или сетей примыкающих друг к другу треугольников и определение положения их вершин в выбранной системе координат. В каждом треугольнике измеряют все три угла, а одну из его сторон определяют путем последовательного решения предыдущих треугольников начиная с того, в котором одна из сторон получена из измерений. *Прим. перев.*

расписании разными цветами исходя из того, откуда сотрудники пришли в компанию. И внезапно причины противостояния и недовольства четко прорисовались, всем стало все понятно: компании, где в прошлом работали сотрудники, яростно конкурировали друг с другом.

Любой результат наблюдений можно объяснить очень разными способами, многие из которых окажутся за пределами вашего «пузыря убеждений» и именно поэтому могут казаться странными, нелепыми, чудными или просто неправильными.

Обычно наша голова заполнена «очевидным», не дающим нам рассмотреть всю картину. Когда что-то кажется очевидным, это повод присмотреться к ситуации. Почему вы думаете, что это очевидно? Какой жизненный опыт привел вас к этому убеждению? Можете ли вы представить себе, как должна сложиться ситуация, чтобы у вас сформировалось другое убеждение?

Придумайте как можно больше теорий, и пусть некоторые из них будут странными, неожиданными и даже противоречивыми. Не привязывайтесь крепко ни к одной из них.



НЕ ПРИВЯЗЫВАЙТЕСЬ К СВОИМ ТЕОРИЯМ

Затем вы начинаете задавать вопросы и искать достоверную информацию, чтобы понять, что на самом деле происходит. Существует способ понять людей: «опустошите свою чашку», сделайте шаг в сторону и обратите все внимание на собеседника, забудьте свои убеждения и суждения и внимательно послушайте.

Помните главное: люди ведут себя так, как им кажется правильным. Если вам их поведение не кажется верным, значит, вы что-то упускаете.

Что же? Если кто-то говорит вам то, что вы считаете странным или неправдоподобным, спросите себя: «Во что мне нужно поверить, чтобы это стало истинным?»

В большинстве случаев, чтобы понять, что происходит у человека в голове, с ним нужно поговорить. Это поначалу пугает. Вы можете услышать то, что не будет соответствовать истине в вашем «пузыре убеждений». Но если преодолеете свой страх, то сможете поговорить с драконом или пригласить людоеда на чашечку кофе. Возможно, вы узнаете то, что изменит вашу жизнь.

УПРАЖНЕНИЯ

- Подумайте о коллеге или члене семьи, с которым вы не можете найти общий язык, но кто вам небезразличен или от кого вы не можете просто уйти. Подумайте о его убеждениях и действиях и придумайте как можно больше теорий, объясняющих, почему этот человек себя так ведет. Затем поговорите с ним и попробуйте узнать, что же происходит у него в голове.
- Подумайте о ситуации дома или на работе, которая вам кажется сложной и проблемной. Попробуйте взглянуть на нее с разных точек зрения (пусть их будет как можно больше). Что вы думаете о ней сейчас? Какая теория противоречит вашей? Сколько точек зрения вы можете найти, чтобы посмотреть на ситуацию другими глазами?

МЕТОД 4

Перекрестная проверка и признание

Посмотрите на ситуацию с разных точек зрения — пусть их будет как можно больше.

Рассмотрите вероятность того, что кажущиеся разными на первый взгляд и даже противоречащие друг другу убеждения вполне здравы.

Если что-то кажется вам бессмысленным, значит, вы что-то упускаете.

Однажды меня спросили,
что я думаю, и внимательно
выслушали ответ, и это было
самым большим комплиментом,
который мне когда-либо делали.

Генри Торо, американский писатель, мыслитель,
общественный деятель

5

Задавайте вопросы, устанавливайте связи

Митчелл Сипус – консультант и сотрудник организации, которая оказывает гуманитарную помощь. Он работал в странах, где разворачивались самые серьезные военные конфликты: Эфиопии, Ливане, Сомали, Сирии и Афганистане. Его нанял мэр Могадишо, столицы Сомали, чтобы решить проблемы в городе. Здесь Митч попал в новую для себя ситуацию, и он как будто погрузился в проблему: много наблюдает и изучает.

Помимо прочего он ходит и задает людям вопросы, например такие:

«Что вы думаете о своей жизни?»

«Есть ли у вас все, чего вы бы хотели?»

«Если нет, то почему?»

«Как вы считаете, что вам мешает больше всего?»

«Чем вы хотите заниматься в будущем?»

«Зачем вам нужно этим заниматься?»

Митч не просто пытается понять, что происходит. Он выясняет, как люди видят ситуацию, старается узнать их потребности, тревоги и убеждения. А потом находит причину того, почему рушатся их надежды и мечты.

Вот история о том, как он работает.

Как я уже говорил, Митчелла пригласил к себе мэр Могадишо, чтобы тот помог ему решить проблемы в жизни города. Слоняясь по городу и задавая людям вопросы, которые я привел выше, Митч как-то встретил рыбаков. Они ответили ему: «Рыбалка идет отлично, мы ловим гораздо больше рыбы, чем раньше. Да, рыбы у нас завались. Но вот денег заработать не получается».

«Почему?» – спросил Митчелл.

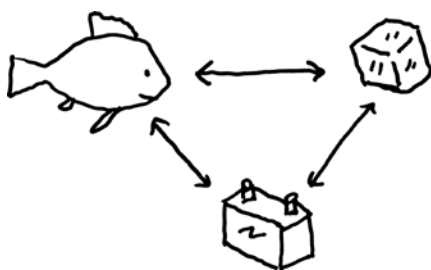
«Ну, мы относим рыбу на рынок, но там нет холодильников. Она лежит на солнце весь день, и если никто ее не покупает, то вечером мы продаем ее по очень низкой цене, практически раздаем бесплатно. Мы совсем не зарабатываем на этом. Ведь все в городе знают об этом и приходят на рынок только ближе к вечеру. Вот такая у нас проблема».

Митч поблагодарил их, запомнил информацию и продолжил свои исследования. Спустя несколько дней он шел по другому району города, захотел пить и купил себе лимонад. В баночке с напитком был лед. «Интересно, – подумал он, – в этой части города тоже нет электричества, откуда тут лед?»

Он вернулся к продавцу лимонада, узнал, где искать парня, который продает лед, и нашел его. Тот фактически из мусора построил аппарат, подключил его к газовому генератору и начал делать огромные глыбы льда в контейнерах размером с гроб. Затем он этот лед продавал.

Митч спросил его: «Хочешь расширить свое дело и продавать больше льда? Что тебе нужно для этого?»

Парень обрадовался, и буквально через пару дней благодаря ему на рыбном рынке появились лед и освещение. Вот так Митчелл работает: ходит повсюду, задает вопросы, соединяет точки и волшебным образом меняет мир.



Митчелл ходит и обсуждает проблемы, которые людям, живущим в этой системе, кажутся неизбежными. А он со стороны может заметить моменты, которые не видны вовлеченным в ситуацию. Кроме того, он может увидеть привычные вещи в новом свете.

Спрашивая людей о надеждах, мечтах, страхах и тревогах, Митч надеется обнаружить их скрытые потребности и цели. Он создает экосистему из потребностей и решений.

Задавая вопросы, Митчелл находит лиминальное пространство, которое другие либо не видят, либо не принимают во внимание. Затем там, где потребности пересекаются с решением, он ищет точки соприкосновения, создает новые возможности. Последние изначально присутствуют в системе, но не видны: кто-то должен их обнаружить.

УПРАЖНЕНИЕ

Попытайтесь применить вопросы Митча к себе. Что вы думаете о своей жизни? Есть ли у вас все, чего вы бы хотели? Если нет, то почему? Как вы считаете, что вам мешает больше всего? Чем вы хотите заниматься в будущем? Зачем вам нужно этим заниматься? Можете ли вы сопоставить факты, чтобы создать новые возможности?

МЕТОД 5

Задавайте вопросы, устанавливайте связи

Постарайтесь понять, на что люди надеются, о чем мечтают, что их печалит. Изучите систему, найдите связи, чтобы открыть для себя новые возможности.

Всегда помните о том,
что ваша реальность
определяется приоритетами.

Джордж Лукас, американский кинорежиссер,
сценарист, продюсер

6

Ломайте шаблоны

Расскажу историю, которую я прочел в книге о семейной терапии [1].

У одной пары были проблемы с сыном-подростком: тот не слушался родителей и постоянно с ними спорил. Они пытались его приструнить, но чем больше на него давили, тем более дерзко он себя вел. В какой-то момент они были готовы вызвать полицию — настолько все было плохо.

Классическая деструктивная петля.



Одна из претензий к сыну заключалась в том, что он приходил домой очень поздно.

Психотерапевт сказал родителям:

– Сделайте, пожалуйста, вот что. Скажите ему: «Мы бы хотели, чтобы в десять вечера ты был уже дома, но понимаем, что не можем тебя заставить. А нам было бы очень приятно, если бы ты к десяти вернулся». Если он снова не придет домой до десяти вечера, закройте двери, погасите свет и ложитесь спать. Не ждите его. Затем, когда он все-таки вернется домой, пусть подольше стучит или звонит в дверь. Не впускайте его сразу, но через какое-то время все-таки откройте. Ведите себя так, будто вы спросонья не поняли, кто пришел, а потом наконец-то до вас дошло. Извинитесь, скажите ему: «Ой, сынок, прости, входи», – и вернитесь в кровать, как будто ничего не произошло. Если не стелет себе постель – постелите ему, но рассыпьте по кровати крошки крекеров или что-нибудь еще, а потом, если он будет недоволен, просто скажите ему: «Ой, прости, сынок, я ела крекеры, когда стелила тебе, вероятно, немного крошила».

В чем тут суть? Психотерапевт понял, что решение родителей закрутить гайки только усугубило проблему. Сын продолжал бунтовать. Если ослабить давление, причины для протеста отпадут. Но при этом нужно поступать так, чтобы подростку это не нравилось. Если он хочет без проблем попадать домой – значит, нужно приходить раньше. Если не хочет спать на крошках – значит, должен стелить себе сам и т. д.

У родителей было убеждение: парень распустился, и очевидное решение – заставить его слушаться. Чтобы изменить ситуацию, им нужно было поменять убеждение. Надо

принять, что, навязывая свои правила, они не научат его действовать самостоятельно. Им пришлось посмотреть на ситуацию со стороны, чтобы увидеть, как они влияют на мальчика.

Порой решение только усугубляет проблему. Тогда вам нужно распутать головоломку. Что для этого необходимо? Сделать шаг в сторону и посмотреть со стороны не только на проблему, но и на решение. Часто, чтобы устранить проблему, нужно начинать не с нее, а с решения.



Многие действия мы совершаем автоматически. Иногда проблема кажется нам неразрешимой, потому что мы действуем по шаблону, которого не замечаем. Если действовать не по привычке, а произвольно, не продумывая ход событий, то можно увидеть ситуацию в новом свете.

Когда я писал эту книгу, показал черновик своей жене Мишель, и она применила этот принцип дома. Она рассказала мне историю о том, как изменился привычный ход вещей.

Наш сын Айзек много времени проводил за компьютерными играми, засиживался за ними до поздней ночи, иногда забывал про домашнее задание. Это становилось проблемой.

Как-то раз Мишель уже собиралась ложиться спать, когда услышала, что Айзек в своей комнате играет с друзьями онлайн. Она подумала: «Как я обычно поступаю в этой ситуации?»

Обычно она стучала в дверь, входила в комнату и говорила сыну: «Перестань играть и ложись спать». Это всегда заканчивалось скандалом. Поэтому она решила сломать шаблон и посмотреть, что произойдет.

Она спустилась вниз и вытащила из розетки вилку Wi-Fi-роутера. Иногда он отключается сам по себе, и единственный способ перезагрузить его — выключить из сети и снова включить. Мишель осталась ждать в темноте рядом с роутером. Айзек спустился вниз, чтобы перезапустить роутер, и как только увидел ее там, сначала удивился, но быстро догадался, в чем дело. Он посмотрел на нее, потом опустил взгляд. «Прости», — сказал он и пошел наверх в свою комнату.

Что произошло? Мишель изменила установленный порядок, при этом начала не с проблемы, а с привычного *решения*. Она выбрала другие действия и тем самым полностью поменяла дальнейшее развитие событий.

Иногда обычный порядок действий так плотно встраивается в нашу жизнь, становится рутинной и входит в привычку, что мы перестаем его замечать.

Вот еще пример.

Компания Hunter Industries производит оборудование для автоматического полива. Программы управления пишут разработчики, которые сидят в офисе, разгороженном на маленькие кабинки. Для общего собрания они бронируют переговорную комнату, но переговорки

в компании — на вес золота, поэтому занимать их больше чем на два часа нельзя. Ничего необычного, правда? Все вполне логично.

В какой-то момент руководителем отдела разработчиков стал парень по имени Вуди Зуэлл. Когда он впервые пришел в Hunter Industries, то заметил, что сотрудники его отдела постоянно на взводе и слишком много времени проводят на совещаниях: заканчивалось одно и тут же начиналось другое. А довольно сложные программы при этом все равно работали с перебоями. Как только что-то шло не так, сотрудники собирались на очередное совещание, чтобы выяснить, в чем проблема.

Вуди слегка нарушил привычный распорядок. Он больше любил работать в коллективе, а не раздавать указания. Поэтому он нашел время, чтобы вместе подумать над проблемами, обсудить их с разработчиками и спросить, что, по их мнению, нужно сделать. В общем, старался сделать все, что в его силах.

Каждую пятницу в отделе проводилось так называемое обучающее собрание. Сотрудники бронировали переговорную с ноутбуком и проектором, и каждый рассказывал и показывал что-то остальным. В процессе они передавали друг другу ноутбук. Это был неплохой вариант пятничного рабочего дня; кроме того, сотрудники узнавали друг от друга много нового.

В одну из пятниц сотрудники отдела собрались обсудить большой и сложный проект, над которым работали. Они выясняли, кому и что предстоит сделать, и скоро начали передавать друг другу ноутбук, так же, как на обучающих встречах. Через полтора часа время использования переговорной подошло к концу, кто-то уже пришел на следующую

встречу, и все начали переглядываться и говорить: «Но мы же еще не всё обсудили, давайте бронируем другую переговорную».

Итак, они перешли в другую комнату и продолжили обсуждение. Это было настоящее рабочее совещание. Разработчики не просто разговаривали друг с другом, у них наметился прогресс. Так они продолжали скитаться по переговорным до конца дня, постепенно продвигаясь в работе над проектом.

На следующей неделе Вуди зарезервировал переговорные на все дни с утра до вечера, и сотрудники ходили из комнаты в комнату, обсуждая проект. При этом, работая вместе, они многого добились. Через неделю поняли, что нужно найти комнату, где можно постоянно работать всем коллективом.

У них ушло примерно три недели на то, чтобы найти место, и теперь они трудятся так постоянно.

Что же происходило в этой ситуации? В компании существовал неписанный закон, базовое убеждение, которое никогда не обсуждалось, но соблюдалось безоговорочно всеми сотрудниками. А именно: совещание — не работа. Это убеждение настолько вошло в жизнь, что все опиралось на него: люди трудились в отдельных небольших комнатах «для работы», а чтобы собраться вместе, нужно было заранее забронировать помещение «для совещаний». Это была сложная схема, но все к ней привыкли.

Вуди изменил привычный ход вещей, когда выделил особое пространство для обсуждения. В то же время он создал безопасную и дающую пространство для маневра обстановку, располагающую к обучению и совместному размышлению, наподобие детской комнаты. Это был

новый метод, сочетающий в себе индивидуальную работу и совещания.

В некотором смысле у них в отделе постоянно шло совещание. Они все время работали вместе. С другой стороны, они покончили с бесконечными встречами и перестали отвлекаться на них от работы.

Результаты были настолько заметны, что Вуди теперь – востребованный специалист по всему миру. Он учит людей методу работы, который назвал «коллективным программированием».

В жизни полно подобных примеров. Со временем мы перестаем замечать такие порядки и привычки.

Подумайте, как работаете вы. Если вы похожи на меня, то живете на автопилоте. Каждый день вы едете одним и тем же маршрутом, видите по пути одно и то же, со временем перестаете замечать, что вас окружает. Но если вдруг дорогу закрывают – на ремонт или по какой-то другой причине – и вам приходится искать объезд, вы вынуждены обращать внимание на все новое, что находится вокруг вас.

Скорее всего, вы действуете так же – причем намеренно – в самых разных сферах. Как только поймете, что застряли и события идут по кругу, попытайтесь что-то изменить. Любое действие, которое вы предпримете, чтобы выйти из накатанной колеи, поможет вам увидеть ситуацию иначе и укажет на новые возможности. Сделайте что-то по-другому.

УПРАЖНЕНИЯ

- Вспомните, есть ли человек, отношения с которым у вас идут по кругу, развиваются по модели деструктивной петли. Найдите способ прервать обычный ход вещей, даже просто невзначай. Посмотрите, что произойдет.
- Поговорите с тем, с кем обычно не разговариваете. Сходите туда, куда обычно не ходите. Поменяйте ход событий. Сделайте что-то необычное.

МЕТОД 6

Ломайте шаблоны

Многие убеждения прочно
встроены в нашу жизнь в форме
привычек, которым мы следуем
на автопилоте. Разорвите
шаблоны, чтобы увидеть новые
возможности.

Действия не всегда приносят
счастье, но нет счастья
без действий.

Бенджамин Дизраэли,
английский политик-консерватор

7

Действуйте так, будто вы «здесь и сейчас»

Однажды Джейсон Робертс, консультант по информационным технологиям из Далласа, съездил в Европу. Вернувшись домой, он спросил себя: «Почему у нас в Далласе не так, как в Европе? Почему у нас нет площадей с голубями, уличными торговцами и другими приятными мелочами? Почему рядом с моим домом нет таких мест? Почему у нас только огромные автостоянки и пустыри?»

Будь его желание что-то изменить чуть слабее, он оставил бы все как есть. Но он подумал: «Я хочу, чтобы здесь, в моем родном городе, было то, что так понравилось мне в Европе. Я хочу чувствовать здесь то же».

Первым делом он пошел в городской совет на консультацию и выяснил, что есть множество непонятных законов и правил, усложняющих все и вся. Например, если вы хотите поставить перед домом стол, нужно заплатить за разрешение тысячу долларов. Серьезное препятствие, правда? И многие считают так же.

Но Робертс решил найти единомышленников, разработать временный проект благоустройства района и тем самым нарушить как можно больше существующих правил. Затем нужно было пригласить представителей городского совета, показать им, что можно сделать, и спросить: «Для чего нужны все эти правила?»

Так он и поступил: собрал соседей, вместе они нашли небольшое свободное пространство и устроили там парк. Затем расширили пешеходную зону – поставили на проезжей части вазоны с цветами, перекрыв на ней пару полос, и открыли придорожное кафе. Нарисовали пешеходный переход. Получился совершенно неожиданный, я бы даже сказал партизанский, городской проект.

То, что они хотели сделать, никак не соответствовало правилам. Поэтому они обострили конфликт, показали, что могло бы выйти, если бы никто не чинил препятствий. Они – пусть и на время – создали параллельный мир, показав, как бы выглядел город, не будь принятых правил. После этого они пригласили членов городского совета посмотреть на результат и спросили: «К чему все эти правила?»

Представители совета сказали: «Мы даже не знаем, зачем применяем эти правила. Некоторым из них не одна сотня лет, но мы можем их поменять, они нам не нужны».

Ограничения были надуманными. Правила придумывались настолько давно, что никто уже не помнил, зачем они нужны.

Это один из способов бросить вызов существующим убеждениям. Если вы строите предположение, не нужно верить в него, чтобы проверить. Можно действовать так, как будто оно истинно, и посмотреть, что произойдет.

Вернемся к петле обучения. Это обычный способ познать мир и со временем изменить свои убеждения и поведение в лучшую сторону.

ОДИНАРНАЯ ПЕТЛЯ ОБУЧЕНИЯ

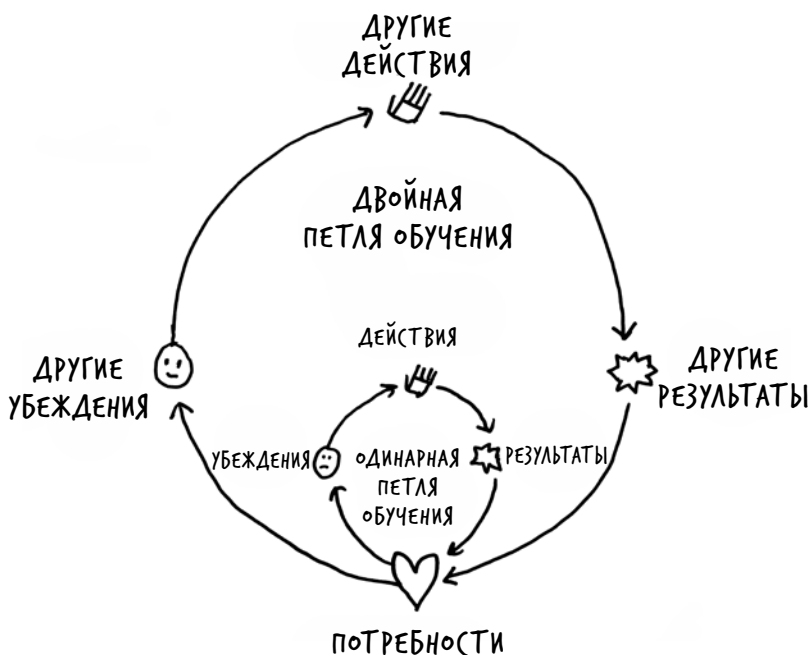


В большинстве ситуаций достаточно одинарной петли обучения, потому что вы опираетесь на имеющийся опыт, оттачивая уже существующие убеждения, которые проявили себя лучше остальных.

Но иногда убеждение не работает или его недостаточно. Вы стояли на земле, и вдруг она уходит у вас из-под ног. Это

кажется невероятным или даже невозможным. Вам нужен новый подход к проблеме.

И тогда вам необходима двойная петля обучения.



Двойная петля обучения – способ вырваться из колеи, усомнившись в своих убеждениях. Вы можете протестировать даже те убеждения, которые вам кажутся неверными, и должны это сделать.

Все это очень похоже на дзен-буддизм. Любой его последователь скажет вам: «Чтобы достичь просветления, не нужно верить ни во что конкретное, надо просто ждать». В случае с двойной петлей обучения вам не нужно верить в теорию, чтобы проверить ее. Достаточно вести себя так, будто она истинна, и смотреть, что случится.

Спросите себя: «Как бы я поступил, если бы это утверждение было верным?»

Перемены возможны только «здесь и сейчас», и чтобы добиться их, нужно действовать так, будто другая реальность уже существует. Например, поступайте так, будто мир, в котором вы хотите жить, уже есть.



ПЕРЕМЕНЫ ВОЗМОЖНЫ ТОЛЬКО «ЗДЕСЬ И СЕЙЧАС»

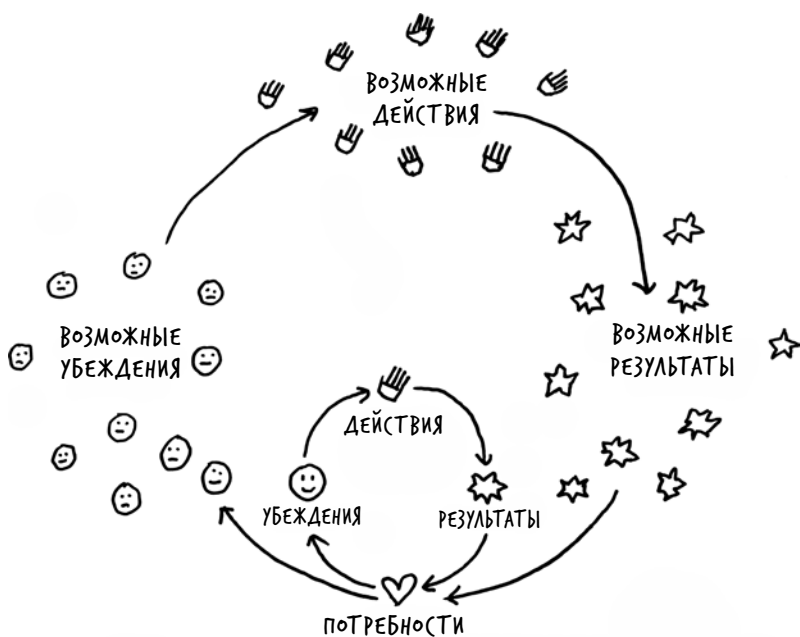
Вот как нужно действовать, чтобы двойная петля обучения сработала.

1. Прежде всего признайте, что вы живете в «пузыре убеждений», то есть в искаженной реальности, — даже если сами не видите этого.
2. Не ограничивайтесь простым наблюдением за своим поведением. Попробуйте понять базовые убеждения, руководящие вами в ситуации, которую хотите изменить.
3. Вы видите результаты, которых хотите достичь? Если да — прекрасно!
4. Если нет — найдите как можно больше альтернативных убеждений. Узнайте как можно больше, покажите себе или людям, с которыми вы работаете, как можно

больше. Найдите убеждение, которое будет вам интересно, и действуйте так, будто оно истинно.

5. Посмотрите, что произойдет. Вы исправили ситуацию? Если да – прекрасно! Если нет – повторите столько раз, сколько нужно.

Вокруг – мир неограниченных возможностей, бесконечное множество убеждений и способов действий. С каждым новым набором убеждений перед вами открываются новые возможности, и пока вы не начнете их искать, вы не увидите их.



ЛИМИНАЛЬНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ПОВСЮДУ. НАЙДИТЕ ИХ

Двойная петля обучения – полезный инструмент. С его помощью вы можете проверить новые идеи, которые иначе

вы бы не заметили или не приняли в расчет только потому, что они возникли за пределами вашего «пузыря убеждений». Чтобы проверить теорию, необязательно считать ее истиной. Достаточно *вести себя так, будто она верна*, и смотреть, что произойдет.

УПРАЖНЕНИЯ

- Выберите область, в которой вы хотели бы добиться изменений к лучшему. Составьте список убеждений, которыми руководствуетесь в данной ситуации. Для каждого напишите несколько альтернатив. Необязательно таких, которые вам по душе. Просто напишите всё, что в принципе возможно. В вашем списке должно быть и несколько нелепых убеждений. Теперь возьмите те, что выглядят самыми интересными, и на какое-то время представьте, что они верны. Посмотрите, что произойдет.
- Создайте список того, чем вы довольны в жизни. Как вы это обнаружили?

МЕТОД 7

Действуйте так, будто вы «здесь и сейчас»

Вы можете проверить
на прочность убеждения,
даже если не верите в них.
Достаточно вести себя так,
будто они верны, и наблюдать.
Если вы найдете эффективные
приемы, продолжайте
в том же духе.

Так как же вы жили,
коль нет истории?

Федор Достоевский, «Белые ночи»*

* Достоевский Ф. М. Белые ночи // Собрание сочинений в 15 тт. Л. : Наука, 1988. Т. 2. *Прим. перев.*

8

Истории — путь к пониманию

Однажды я случайно оказался в такси вместе с SEO компании и руководителем отдела продаж. Всем нам нужно было попасть в аэропорт в одно и то же время.

Я сидел на переднем сиденье, а руководители сзади. Они говорили о том, чего мне обычно не доводилось слышать: обсуждали показатели продаж.

Как я понял, они делали выводы, используя самоуправляемую логику. Они смотрели на цифры и придумывали истории, которые объясняли, почему продажи не идут. Кто-то не проявляет инициативы. Кто-то напортачил. А кто-то вовсе «не тянет». Я уже достаточно знал о ситуации, чтобы понять: истории, которые они рассказывали друг другу, были чистой воды фантазией.

Тогда я сказал: «А вы говорили об этом с клиентом? Почему бы не обсудить это с ним?»

Как вы думаете, что они ответили? Догадаетесь?

Они не сказали ни слова — только прервали ненадолго разговор, а потом вернулись к своим фантазиям. Вот как сильна самоуправляемая логика.

Так бывает очень часто. Люди задаются вопросом: «Почему этого не происходит?» И вместо того, чтобы начать исследовать вопрос, попытаться найти полезную информацию, они начинают сочинять.

Я уже рассказал здесь немало историй. Каждая глава начинается с какой-нибудь истории. Зачем я их рассказываю?

На первых страницах я объяснил, что убеждение — история у вас в голове. Истории, которые мы сочиняем, — самый простой способ объяснить себе происходящее. Чтобы поделиться опытом с другими, мы рассказываем им истории. Так люди не только делятся информацией, но и строят отношения друг с другом и выражают свои убеждения.

Почему именно истории? Информацию можно передать в виде фактов, а в истории есть контекст, объединяющий людей, ситуации, связывающий события. Это придает фактам смысл. Если дать человеку одни факты, он тут же придумает историю, чтобы понять их.

Мы учимся на историях. С тех пор как люди начали использовать язык, устное повествование стало лучшим способом поделиться опытом с другими и научить их чему-то.

Хорошая история действует как наркотик, от которого в мозге рассказчика и слушателей высвобождаются гормоны.

Судя по результатам сцинтиграфии головного мозга*, когда люди рассказывают друг другу истории, их мозг как будто связывается с мозгом собеседника и отражает все процессы, которые в нем происходят. Нейроны в мозге слушателя буквально вспыхивают на экране и складываются в тот же рисунок, что и у рассказчика. Это явление называется *нейронным сцеплением*.

Когда человек слушает напряженный, яркий или самый захватывающий момент чужого повествования, в организме происходит выброс кортизола. Этот гормон отвечает за создание устойчивых воспоминаний об эмоциональных переживаниях, а также за реакцию «бей или беги». Когда трудности миновали и проблемы решились, в организме происходит выброс окситоцина, благодаря которому формируются социальные связи и чувства удовлетворенности, спокойствия и защищенности. Этот гормон выделяется при физическом касании [1].

Когда вам о чем-то рассказывают, с вами делятся опытом и одновременно выражают свои убеждения по поводу этого опыта. Кроме того, в процессе задействован мозг обоих участников – рассказчика и слушателя. Они социально сплавиваются, им становится легче ставить общие цели и достигать их сообща.

Умение побудить человека поделиться с вами своим рассказом – тоже искусство, почти такое же, как и рассказывать истории. Когда вы просите кого-то рассказать вам о чем-то, вы тем самым сообщаете, что опыт этого человека важен для вас и что сам человек для вас значим.

* Сцинтиграфия – метод функциональной визуализации, заключающийся во введении в организм радиоактивных изотопов и получении двумерного изображения путем определения испускаемого ими излучения. *Прим. перев.*



ИСТОРИЯ — ЛУЧШИЙ СПОСОБ ПОДЕЛИТЬСЯ СВОИМИ УБЕЖДЕНИЯМИ

Чтобы собеседник начал рассказ, можно помочь ему подсказками: задать вопросы, которые сформулированы особым образом и заставляют задуматься и вспомнить о своем опыте. Вот несколько примеров.

«Какой коллектив, к которому вы принадлежали, вы считаете лучшим? Почему?»

«Какой момент вы считаете самым страшным в своей жизни? Что тогда случилось?»

«Расскажите случай, когда вам было неудобно или вы чувствовали себя не в своей тарелке. Что вы сделали?»

«Какой день на работе вы считаете лучшим? Что произошло тогда?»

«Какой день вы считаете худшим? Что случилось, почему он таким стал?»

«Случалось ли с вами то, что кардинально изменило вашу жизнь? Что это было?»

Когда вы просите человека поделиться своей историей, вы как будто предлагаете ему подружиться с вами, упрочить связи между вами. Вы даёте ему понять, что его опыт важен для вас, его воспоминания вам интересны и вы хотите чему-то у него научиться. Это очень просто, и вы можете использовать этот метод когда угодно, чтобы создавать совместный мир с людьми, которые что-то значат для вас.

Каждая хорошая история начинается с воспоминаний рассказчика о себе в конкретной ситуации: это сложная задача, с которой он столкнулся, необходимость сделать трудный выбор или предоставившаяся возможность. Затем он рассказывает вам, что он делал и почему, каким был результат (например, он усвоил какой-то урок). Если история действительно хороша, её стоит запомнить и рассказать другим.

Именно так повествование становится средством передачи информации и опыта, лучшим способом разобратся в вопросе. История превращает факты в руководство к действию. Это лучший способ поделиться своими убеждениями.

Послушайте истории человека, обратите внимание, какие истории ему нравятся больше всего, — и вы поймете его мир и узнаете больше о его «пузыре убеждений».

Если у вас есть убеждения и вы хотите ими поделиться с другими, поскольку считаете, что они помогут изменить мир к лучшему, оформите их в виде историй и расскажите другим.

УПРАЖНЕНИЯ

- Создайте список своих любимых историй. Какие случаи из своей жизни вы снова и снова пересказываете другим? Что это говорит о ваших убеждениях?
- Какие истории вам рассказывают друзья, члены семьи и коллеги? Что вы можете узнать об их убеждениях из этих историй?

МЕТОД 8

Истории — путь к пониманию

Если вы предоставляете голые факты не в форме истории, люди объяснят их себе исходя из своих убеждений. Лучший способ поделиться новыми для них убеждениями — рассказать историю.

Если вы измените свой образ
мыслей, вы сможете изменить
свою жизнь.

Уильям Джеймс, американский психолог и философ

9

Меняйтесь и развивайтесь

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

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

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

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

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

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

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

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

Больше никто не сменил форму одежды. Никто.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

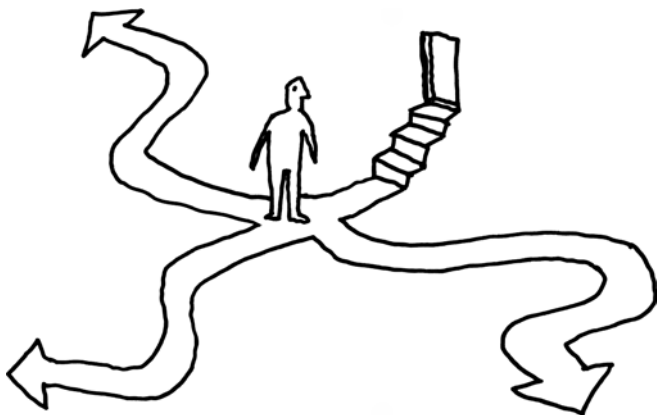
Вооруженные новыми доказательствами, сотрудники пошли к руководству компании и опять предложили свою идею.

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

Каков же финал этой истории перемен?

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

Для вас тоже есть разные варианты разрешения ситуации.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

То же и с сознанием.

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

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

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



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

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

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

УПРАЖНЕНИЯ

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

МЕТОД 9

Меняйтесь и развивайтесь

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

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

Блез Паскаль, французский философ,
писатель, физик и математик

И что теперь?

Лиминальному мышлению может научиться каждый, но это нелегко: работы много! Этот метод причиняет неудобства и даже приводит в замешательство. Зачем человеку добровольно соглашаться на дискомфорт, особенно если «наградой» ему будут растущее беспокойство, неопределенность и сомнения?

Ответ прост: потому что это важно для него.

Вы много значите для себя, и чтобы полностью раскрыть свои способности и стать цельным человеком, вы должны этому научиться. Ваши друзья и семья важны для вас, а они заслуживают, чтобы их понимали, даже если они не согласны с вами. Ваша работа и общество, в котором вы живете, важны для вас; чтобы быть ближе к ним, участвовать в их жизни, а не существовать в окружении людей, согласных с вами во всем, нужно научиться лиминальному мышлению.

Важен весь мир.

Эйнштейна беспокоили перспективы человечества в ядерный век. Он был причастен к изменению мира и чувствовал свою ответственность. Он ощущал необходимость в корне изменить образ мысли, чтобы «перестать соревноваться и начать совместную работу». Ведь именно это позволит нам выжить и продержаться долгое время.

Эйнштейн сказал: «Нужен принципиально новый способ мышления, если человечество хочет выжить и перейти на более высокий уровень развития».

С этой цитаты я начал книгу. Я уверен, что Эйнштейн возлагал надежды именно на лиминальное мышление — ясный и надежный способ совместной работы, который он искал.

Я видел, как лиминальное мышление меняет жизнь людей и их отношения на работе. Некоторые из их историй есть в этой книге.

Лиминальное мышление поможет вам стать человеком, который своим присутствием меняет мир к лучшему — и для себя, и для окружающих. Вы станете силой, после взаимодействия с которой все вокруг становится лучше.

Необязательно быть большим начальником, чтобы воплотить все эти идеи в жизнь. Ведущие роли в компаниях, семьях, странах и других группах людей не всегда играют те, кто у руля.

Вы можете вести за собой независимо от своего положения. Надеюсь, этим вы и займетесь. Желаю вам, чтобы это было интересное и увлекательное путешествие, и рассчитываю, что однажды вы расскажете мне о нем. С нетерпением жду ваших историй.

Дейв Грей

Если хотите узнать больше о лиминальном мышлении, выяснить, как можно ему научиться, написать мне или подписаться на нашу рассылку, зайдите на сайт liminalthinking.com.

Приложение

ПРИНЦИПЫ ЛИМИНАЛЬНОГО МЫШЛЕНИЯ

- 1. Убеждения — модели реальности.** Мы считаем свои убеждения совершенным представлением о мире, но на самом деле это далеко не идеальные модели, которые помогают нам ориентироваться в сложной, многоплановой и непостижимой реальности.
- 2. Мы сами создаем свои убеждения.** Убеждения возникают иерархически, базируются на гипотезах и суждениях, которые, в свою очередь, основаны на фактах и личном опыте.
- 3. На основе убеждений мы создаем свой мир.** Убеждения — психологическое «сырье», которое мы используем при создании совместного мира, где вместе с другими живем и работаем, блюдя свои интересы. Чтобы изменить совместный мир, нужно скорректировать убеждения, лежащие в его основе.
- 4. Убеждения создают «слепые пятна».** Убеждения — орудия мышления и руководства к действию, но они могут быть и искусственной преградой, за которой мы не видим имеющихся возможностей.
- 5. Убеждения защищаются.** Мы неосознанно защищаем свои убеждения в «пузыре» самоуправляемой логики. Они сохраняются в «пузыре», даже если неверны. Так мы защищаем свою личность и самооценку.

- 6. Убеждения связаны с личностью.** Руководящие убеждения, которые лежат в основе нашего мира, труднее всего изменить, потому что они тесно связаны с личностью и чувством собственной значимости. Нельзя изменить руководящие убеждения, не изменив себя.

МЕТОДЫ РАЗВИТИЯ ЛИМИНАЛЬНОГО МЫШЛЕНИЯ

- 1. Признайте, что вы необъективны.** Если вы — часть системы, которую хотите изменить, то вы — часть проблемы.
- 2. Опустошите свою чашку.** Невозможно научиться новому, пока не избавишься от старых убеждений. Остановитесь, оглянитесь вокруг и прислушайтесь. Не рассуждайте ни о чем. Что происходит вокруг?
- 3. Создайте безопасную обстановку.** Если вы не понимаете базовых потребностей людей, все остальное неважно. Никто не будет с вами делиться глубинными потребностями, пока не почувствует безопасности и уверенности, что его уважают и принимают таким, какой он есть.
- 4. Перекрестная проверка и признание.** Посмотрите на ситуацию с разных точек зрения — пусть их будет как можно больше. Рассмотрите вероятность того, что кажущиеся разными на первый взгляд и даже противоречащие друг другу убеждения вполне здравы. Если что-то кажется вам бессмысленным, значит, вы что-то упускаете.
- 5. Задавайте вопросы, устанавливайте связи.** Постарайтесь понять, на что люди надеются, о чем мечтают, что их печалит. Изучите систему, найдите

связи, чтобы открыть для себя новые возможности.

6. **Ломайте шаблоны.** Многие убеждения прочно встроены в нашу жизнь в форме привычек, которым мы следуем на автопилоте. Разорвите шаблоны, чтобы увидеть новые возможности.
7. **Действуйте так, будто вы «здесь и сейчас».** Вы можете проверить на прочность убеждения, даже если не верите в них. Достаточно вести себя так, как будто они верны, и наблюдать. Если вы найдете эффективные приемы, продолжайте в том же духе.
8. **Истории — путь к пониманию.** Если вы предоставляете голые факты не в форме истории, люди объяснят их себе исходя из своих убеждений. Лучший способ поделиться новыми для них убеждениями — рассказать историю.
9. **Меняйтесь и развивайтесь.** Если вы настроены на изменения, которые коснутся лично вас, у вас гораздо больше шансов достичь цели. Чтобы изменить мир, нужно измениться самому.

СПИСОК ЧЕРТ ХАРАКТЕРА

Нужен для упражнения с окном Джохари.

Список на английском языке можно найти здесь:

<http://xplanner.com/johariwindow>.

Благородный

Готовый поддержать

Вдумчивый

Готовый помочь

Веселый

Грамотный

Властный

Дерзкий

Внимательный

Добрый

Глупый

Заботливый

Гордый

Зависимый

Зажатый	Разумный
Замкнутый	Рассеянный
Застенчивый	Расслабленный
Зрелый	Религиозный
Идеалистичный	Рукастый
Изобретательный	С чувством юмора
Легко	Самоуверенный
приспосабливающийся	Сентиментальный
Легко смущающийся	Скромный
Логичный	Сложный
Любознательный	Собранный
Любящий	Спокойный
Мудрый	Способный
Наблюдательный	Счастливый
Надежный	Творческий
Нежный	Теплый
Независимый	Терпеливый
Непосредственный	Тихий
Нервный	Трудолюбивый
Образованный	Уверенный
Общительный	Умный
Организованный	Харизматичный
Осторожный	Храбрый
Остроумный	Целеустремленный
Отзывчивый	Честный
Покладистый	Чуткий
Приветливый	Щедрый
Проницательный	Энергичный

РАСКРЫВАЕМ УБЕЖДЕНИЯ

На этой странице вы сможете подробно описать свои убеждения.

1. Назовите убеждение.

Я уверен, что _____
(ВАШЕ УБЕЖДЕНИЕ)

2. Раскройте свое убеждение.

Со мной как-то произошло _____
(ОПИШИТЕ СВОЙ ОПЫТ)

и в тот момент я заметил, что _____
(ВАШИ НАБЛЮДЕНИЯ)

На основе этих наблюдений у меня появилась мысль,
что _____
(ИЗЛОЖИТЕ СВОЮ ТЕОРИЮ)

и я пришел к выводу, что _____
(СУЖДЕНИЯ)

Поэтому я уверен, что _____
(ВАШЕ УБЕЖДЕНИЕ)

_____.

3. Теперь спросите себя:

- Какие еще впечатления или какой опыт можно получить в такой ситуации?
- Чего вы могли не заметить?
- Какие еще теории возможны?
- Какие еще выводы можно из этого сделать?
- Какие еще убеждения могут иметь обоснования?

Откуда взялось лиминальное мышление

Корни лиминального мышления как дисциплины очень глубоки, и непросто определить его истоки. Многие практикуют этот вид мышления интуитивно или учатся ему у наставников, но до сих пор это разобщенное и рассредоточенное сообщество, связи внутри которого не поддерживаются. Это по сути безымянное сообщество. Одна из целей моей книги — помочь этому сообществу обрести название, пристанище и свой язык.

Словом «лиминальный» мы называем переходное состояние или переходный период. Оно происходит от латинского *limen* — «порог» или «преддверие». Этот же корень можно найти в словах английского языка: *preliminary* (вводный или вступительный, предшествующий чему-то важному), *subliminal* (подсознательный, лежащий ниже порога восприятия) и *lintel* (перемычка над дверным или оконным проемом).

Впервые слово «лиминальный» в англоязычном тексте употребил психолог Джеймс Селли в 1884 г.: «Среди этих проблем [сознания] существует проблема предела, пороговой интенсивности. Для чувственного ощущения необходима определенная степень стимуляции: лиминальная сила» [1].

Французский этнограф Арнольд Ван Геннеп в своей книге «Обряды перехода»*, написанной в начале XX в., развивал

* Издана на русском языке: Ван Геннеп А. Обряды перехода. М.: Восточная литература, 2002.

идеи лиминальности как переходного состояния. Дальше с ней работал еще один антрополог, Виктор Тёрнер. В 1960-е гг. он описал лиминальность как «ни то ни се... граница перехода из одного в другое... межструктурное состояние» [2].

«[Это] моменты или периоды перехода, когда привычные границы мысли, самосознания и поведения ослабевают и перед нами открываются новые возможности, мы можем фантазировать, строить новое и ломать старое» [3].

«Это любое положение “посередине”, любой предмет, место или точка во времени, находящаяся “между”. Это “подвешенное” состояние, момент свободы между двумя жесткими взглядами на мир или организационными структурами. Оно относится к переменам, которые происходят в одном человеке или в обществе, когда речь идет о масштабных переменах... [оно] открывает нам двери в мир возможного, где любые события и смысл вещей, равно как и “сама реальность”, могут быть представлены по-разному» [4].

Также лиминальное мышление многим обязано концепциям джайнизма и буддизма, особенно дзен-буддизма, где практикуются осознанная медитация, размышление о собственном опыте и связи реальности и опыта. Историю о слепцах и слоне я позаимствовал в джайнизме и до сих пор считаю, что это лучшая метафора реальности и наших убеждений о ней. И отдельное спасибо не упомянутым раньше Сократу и Платону, особенно платоновской метафоре о пещере. Они тоже внесли вклад в развитие лиминального мышления.

В последнее время на развитие лиминального мышления сильно повлиял прагматизм, основоположниками

которого считаются американские философы Уильям Джеймс и Чарльз Пирс.

Прагматисты очень сильно повлияли на Альфреда Коржибски – польско-американского инженера, который в 1920 году ввел понятие неаристотелевой логики и назвал его общей семантикой. Коржибски полагал, что общая семантика поможет человечеству обрести душевное равновесие и здравомыслие*.

Мечта Коржибски сбылась. Общая семантика повлияла на развитие нескольких успешно применяемых в психотерапии практических подходов. Это системная психотерапия, в частности кратковременная терапия, нарративная терапия, терапия, основанная на поиске быстрых решений, и семейная терапия.

Деятельность Коржибски и общая семантика также повлияли на многих великих деятелей в области кибернетики и системного мышления.

Кроме того, лиминальное мышление восходит к концепции ненасильственного сопротивления, которую развивали Махатма Ганди и Мартин Лютер Кинг, и ненасильственного общения – дисциплины, основоположником которой стал Маршалл Розенберг.

Лиминальное мышление как технология многим обязано организационному развитию – дисциплине, которую начал развивать Крис Аргирис со своими соратниками. В основе лестницы умозаключений (которую я назвал «пирамидой убеждений») лежат самоуправляемая логика и двойная петля обучения.

* Точнее было бы сказать, что Коржибски вывел понятие общей семантики, основываясь на понятии неаристотелевой логики. *Прим. перев.*

Научные исследования в области нейрофеноменологии* остаются источниками новой информации, которая приведет к новым открытиям в области лиминального мышления.

* Нейрофеноменология – нередуктивный холистический подход к исследованиям сознания, включающий методы когнитивной нейробиологии (исследования сознания от третьего лица), феноменологии и восточных медитативных практик (исследования сознания от первого лица). Предложен чилийским нейробиологом Франсиско Варелой в 1996 г. в качестве методологического решения трудной проблемы сознания.
Прим. перев.

Примечания

ВВЕДЕНИЕ

1. Если вы хотите узнать больше интересного о границе между состояниями сна и бодрствования, изучите материалы по теме «гипнагогия».

ЧАСТЬ I

Принцип 1

1. Альберт Эйнштейн и Рабиндранат Тагор. Природа реальности. <http://scisne.net/a-683>.

Принцип 2

1. Zimmerman M., *Neurophysiology of Sensory Systems, Fundamentals of Physiology*. Berlin: Springer, 1986. Pp. 68–116.
2. Там же.
3. Кстати, в большинстве магазинов соки и другие популярные товары стоят в дальнем углу зала. Это делается специально для того, чтобы заставить вас пройти через весь магазин: повышается вероятность, что, кроме сока, вы возьмете что-то еще. Если вы хотите больше узнать о том, как и зачем раскладывают товары в магазинах, изучите книгу Пако Андерхилла «Почему мы покупаем, или Как заставить покупать» (Мн.: Попурри, 2003).
4. Flavell J. H. *Cognitive Development: Children's Knowledge About the Mind // Annual Review of Psychology*. 1999. February. Vol. 50. Pp. 21–45.

Принцип 5

1. Same Facts, Different Interpretations: Partisan Motivation and Opinion on Iraq // <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2508.2007.00601.x>.
2. Там же.
3. Argyris C. Organizational Traps: Leadership, Culture, Organizational Design. 1st ed. Oxford, UK: Oxford University Press, 2012.
4. Хэмел Г., Брин Б. Будущее менеджмента. М.: BestBusinessBooks, 2013.

Принцип 6

1. Whitson J. A., Galinsky A. D. Lacking Control Increases Illusory Pattern Perception // Science. 2008. October. Vol. 322. Pp. 115–117.
2. Sullivan D., Landau M. J., Rothschild Z. K. An Existential Function of Enemyship: Evidence That People Attribute Influence to Personal and Political Enemies to Compensate for Threats to Control // Journal of Personality and Social Psychology. 2010. March. Vol. 98. Pp. 434–439.
3. Kay A. E. et al. Compensatory Control: Achieving Order Through the Mind, Our Institutions, and the Heavens // Current Directions in Psychological Science. 2009. October. Vol. 18. Pp. 264–268.
4. Festinger L., Reicken H., Schachter S. When Prophecy Fails. New York: Harper & Row, 1956.

ЧАСТЬ II

Метод 1

1. Luft J., Ingham H. The Johari Window, A Graphic Model of Interpersonal Awareness // Proceedings of the Western Laboratory in Group Development. Los Angeles, CA: UCLA, 1955.

Метод 2

1. Reps P., comp. Zen Flesh, Zen Bones: A Collection of Zen and Pre-Zen Writings. Rutland, VT: Charles E. Tuttle Co., 1957.

Метод 3

1. Rock D. SCARF: A Brain-Based Model for Collaborating with and Influencing Others // NeuroLeadership Journal. 2008. Issue 1.

Метод 4

1. «Туман войны» (The Fog of War: Eleven Lessons), документальный фильм режиссера Эррола Морриса, Sony Pictures, 2003 г.
2. Там же.

Метод 6

1. Watzlawick P., Weakland J. H., Fisch R., Erikson M. H. Change: Principles of Problem Formation and Problem Resolution. New York: W. W. Norton & Company, 1974.

Метод 8

1. Zak P. The Moral Molecule: The Source of Love and Prosperity. New York: Dutton Adult, 2012.

Метод 9

1. Эту историю рассказала Алиса Бриннс в докладе «Как проводить эксперименты с корпоративными клиентами» (How to Coach Enterprise Experimentation). Я слышал ее на конференции Enterprise UX Conference в Сан-Антонио в 2015 г.

ОТКУДА ВЗЯЛОСЬ ЛИМИНАЛЬНОЕ МЫШЛЕНИЕ

1. Scully J. Outlines of Psychology, with Special Reference to the Theory of Education. A Textbook for Colleges. New York: Appleton and Company, 1884.
2. Turner V. W. Betwixt and Between: The Liminal Period // Rites de Passage / The Proceedings of the American Ethological Society, 1964.
3. Thomassen B. Liminality and the Modern: Living Through the In-Between. Farnham, UK: Ashgate Publishing, 2014.
4. Там же.

Словарь

Безопасное пространство – среда, в которой человеку настолько спокойно и комфортно, что он может поделиться своими тревогами, страхами и неудовлетворенными эмоциональными потребностями, которые в другой обстановке тщательно скрываются. Среда, где человек не боится осуждения.

Двойная петля обучения – способ выбраться из порочного круга и попробовать принять новые убеждения.

Деструктивная петля – петля обучения, которая способствует образованию негативной обратной связи. Часто она связана с убеждениями, искажающими реальность; ее еще называют порочным кругом.

Конструктивная петля – петля обучения, которая способствует формированию положительной обратной связи, провоцирующей правильное поведение; ее еще называют заколдованным кругом с положительными последствиями.

Лиминальное мышление – искусство менять мир вокруг себя с помощью переосмысления и изменения убеждений.

Модель СОАСС – Статус, Определенность, Автономия, Связанность, Справедливость. Модель разработана Дэвидом Роком из Института нейролидерства.

Нейронное сцепление – явление, при котором нейронные схемы в мозге людей, делящихся друг с другом своими историями, «отзеркаливают» или повторяют друг друга.

Ограничительное убеждение — убеждение, которое сужает наши перспективы и может ограничить реальные возможности.

Одинарная петля обучения — процесс перехода от потребностей и запросов к действиям, непрерывный цикл обратной связи, который обуславливает обучение и совершенствование.

Окно Джохари — техника, которая помогает понять ваши отношения с собой и окружающими. Разработана Джозефом Лафтом и Харрингтоном Ингэмом.

Петля обучения — непрерывный цикл обратной связи, в котором повторяются суждения и действия, со временем формирующие убеждения и поведение.

Пирамида убеждений — процесс создания убеждений. Основан на «лестнице умозаключений», предложенной Крисом Аргирисом.

Подсказки для истории — вопросы, цель которых — спровоцировать человека на рассказ о своем опыте и о том, чему он научил.

Руководящее убеждение — убеждение, плотно связанное с самоидентификацией и самооценкой; основание для всех убеждений.

Прайминг-эффект — склонность обращать внимание на аспекты, которые кажутся нам более важными или необходимыми в конкретной ситуации.

Пузырь убеждений — защитный механизм, который охраняет и усиливает наши убеждения при помощи самоуправляемой логики и при этом отрицает правомочность альтернативных убеждений.

Самоуправляемая логика – логика, которая движется по кругу и не требует утверждения. Не подвергается проверке, ее нельзя оспорить, независимо от того, что именно с ее помощью доказывают.

Сеть событий – совместный мир, созданный в течение определенного времени несколькими людьми путем повторения поведения, которое основано на общих убеждениях. Одна из версий реальности, может казаться «тем, что есть на самом деле», но при этом быть лишь одним из возможных вариантов.

Триангуляция, или перекрестная проверка, – метод формирования нескольких точек зрения или теорий, которые можно сравнить, сопоставить или объединить, чтобы получить более подробное представление о происходящем.

Убеждение – последовательность событий в нашей голове, в соответствии с которой мы действуем.

Фальсифицируемость – возможность опровержения теории. Теория считается фальсифицируемой, если можно представить себе такое исследование, эксперимент или суждение, которые могут ее опровергнуть.

Благодарности

Хочу особо упомянуть нескольких людей. Лу Розенфельд, издатель, очень поддерживала и вдохновляла меня, вселяла в меня мужество. Благодаря ей работа над книгой резко продвинулась вперед. Спасибо редактору Марте Джастак и верстальщице Даниэле Фостер: они сделали книгу в тысячу раз лучше. Я также благодарен компании Heads of State: мне очень понравился дизайн обложки, и отдельное спасибо за терпение. Еще хочу отдельно упомянуть Синтию Куртц — исследователя, писателя и консультанта. Она немало времени потратила на обзор книги, мы много беседовали. Благодаря ей книга сложилась, и она сильно отличается от первоначальной концепции, с которой я начал. Синтия сделала книгу намного лучше, а большая часть концовки заимствована из нашей с ней переписки. Спасибо моей жене, Мишель Милле: мы подробно обсуждали рукопись, и ее мысли помогли мне придать книге окончательный вид.

Я очень благодарен людям, которые любезно согласились побеседовать со мной, не пожалели времени и поделились своими историями: Адаму Симиджиновски, Адаму Юрету, Эдриану Говарду, Алану Дейли, Алексу Райну, Анне Карен, Энни Грейс, Одри дель Росарио, Бенно Шмидту, Бобу Гоуэру, Карлосу Салуму, Кэролайн Тейлор, Крису Ортису, Кристине Уодтке, Кортни Хемпфилл, Синтии Куртц, Дэну Межику, Дейву Сноудену, Дэзири Сай, Деспине Попадополос, Элеонор Вайжович, Эрике Кочи, Эрику Мартину, Эско Килпи, Эско Райникайнену, Эстер Дерби, Юджину Отрингеру, Глену Стракену, Яну Капксу, Джеффу Готельфу, Джеффу Паттону, Джеффу Стивенсу, Джеффри

Айзенбергу, Йероэну ван Гилу, Джесси Штрэншусу, Джил Уиллард, Джиму Бенсону, Джону Йоргенсону, Юргену Эппело, Кейт Отто, Ким Сайкс, Курту Хэнксу, Лейн Холи, Лесли Хэнкок, Линде Райзинг, Лизе Велчман, Мэдлин Гэннон, Марку Ретигу, Марку Нобилу, Марку Олерту, Марку Пирсу, Маркусу Андресаку, Матиасу Якобсену, Мелиссе Пери, Майклу Голду, Майклу Марголису, Мишель Милле-Грей, Мику Колдеру, Майку Бониферу, Митчеллу Сипусу, Никите Дайеру, Нилоферу Мерчанту, Патрику Скуллину, Патрику ванн дер Пийлу, Павлу Бродзински, Филипу Маккензи, Рею Мастерсу, Роберту Маккаа, Рою Адамсу, Сами Хонконен, Стиву Деннингу, Тедди Руджу, Тоне Маккарли, Тренту Хоуну, Уиллу Сэнсбери и Вуди Зуиллу.

Об авторе

Дейв Грей – лидер и менеджер, в прошлом дизайнер. Он работает с крупнейшими и средними компаниями, стартапами, руководителями и людьми, которые хотят изменить свою жизнь. Основатель компании XPLANE, которая занимается консультированием в области стратегического проектирования, и сооснователь Boardthing – платформы для совместной удаленной работы.

Две предыдущие книги Дейва посвящены дизайну, переменам и инновациям: *Gamestorming: A Playbook for Innovators, Rule-Breakers, and Changemakers** and *The Connected Company* («Связанная компания»).

Главная область интересов: влияние человеческого фактора на изменения и инновации, более всего:

- что заставляет людей принимать новые идеи, особенно когда речь идет о значительных переменах привычек и поведения;
- как можно найти новые заманчивые идеи, планы и методы и воплотить их в жизнь.

Вы можете написать Дейву по электронной почте: dave.gray@gmail.com.

* Издана на русском языке: Грей Д. Геймшторминг. Игры, в которые играет бизнес. СПб. : Питер, 2012. *Прим. ред.*

Где купить наши книги

СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ ДЛЯ КОМПАНИЙ

Если вы хотите купить сразу более 20 книг, например для своих сотрудников или в подарок партнерам, мы готовы обсудить с вами специальные условия работы. Для этого обращайтесь к нашему менеджеру по корпоративным продажам: +7 (495) 792-43-72, b2b@mann-ivanov-ferber.ru

КНИГОТОРГОВЫМ ОРГАНИЗАЦИЯМ

Если вы оптовый покупатель, обратитесь, пожалуйста, к нашему партнеру — торговому дому «Эксмо», который осуществляет поставки во все книготорговые организации.

142701, Московская обл., г. Видное, Белокаменное ш., д. 1;
+7 (495) 411-50-74; reception@eksмо-sale.ru

Адрес издательства «Эксмо»
125252, Москва, ул. Зорге, д. 1;
+7 (495) 411-68-86; info@eksмо.ru /
www.eksмо.ru

Санкт-Петербург
СЗКО Санкт-Петербург, 192029,
г. Санкт-Петербург, пр-т Обуховской
Обороны, д. 84е;
+7 (812) 365-46-03 / 04; server@szko.ru

Нижний Новгород
Филиал «Эксмо» в Нижнем Новгороде,
603094, г. Нижний Новгород,
ул. Карпинского, д. 29; +7 (831) 216-15-91,
216-15-92, 216-15-93, 216-15-94;
reception@eksmonn.ru

Ростов-на-Дону
Филиал «Эксмо» в Ростове-на-Дону,
344023, г. Ростов-на-Дону, ул. Страны
Советов, 44а; +7 (863) 303-62-10;
info@rnd.eksмо.ru

Самара
Филиал «Эксмо» в Самаре, 443052,
г. Самара, пр-т Кирова, . 75/1, лит. «Е»;
+7 (846) 269-66-70 (71...73);
RDC-samara@mail.ru

Екатеринбург
Филиал «Эксмо» в Екатеринбурге,
620024, г. Екатеринбург,
ул. Новинская, д. 2щ;
+7 (343) 272-72-01 (02...08)

Новосибирск
Филиал «Эксмо» в Новосибирске,
630015, г. Новосибирск, Комбинат-
ский пер., д. 3; +7 (383) 289-91-42;
eksмо-nsk@yandex.ru

Хабаровск
Филиал «Эксмо» Новосибирск
в Хабаровске, 680000, г. Хабаровск,
пер. Дзержинского, д. 24, лит. «Б», оф. 1;
+7 (4212) 910-120; eksмо-khv@mail.ru

Казахстан
«РДЦ Алматы», 050039, г. Алматы,
ул. Домбровского, д. 3а;
+7 (727) 251-59-89 (90, 91, 92);
RDC-almaty@eksмо.kz

Украина
«Эксмо-Украина», Киев, ООО «Форс
Украина», 04073, г. Киев, Московский пр-т,
д. 9; +38 (044) 290-99-44;
sales@forsukraine.com



Если у вас есть замечания и комментарии к содержанию, переводу, редактуре и корректуре, то просим написать на be_better@m-i-f.ru, так мы быстрее сможем исправить недочеты.

Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»

Заходите в гости: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

Наш блог: <http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

Мы в Facebook: <http://www.facebook.com/mifbooks>

Мы ВКонтакте: <http://vk.com/mifbooks>

Предложите нам книгу: [http://www.mann-ivanov-ferber.ru/
about/predlojite-nam-knigu/](http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/predlojite-nam-knigu/)

Ищем правильных коллег: [http://www.mann-ivanov-ferber.ru/
about/job/](http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/job/)

Научно-популярное издание

Дейв Грей

ЛИМИНАЛЬНОЕ МЫШЛЕНИЕ
Как перейти границы своих убеждений

Главный редактор *Артем Степанов*

Ответственный редактор *Светлана Мотылькова*

Литературный редактор *Ольга Свитова*

Арт-директор *Алексей Богомолов*

Верстка обложки *Ксения Белоброва*

Верстка *Надежда Кудрякова*

Корректоры *Надежда Болотина, Юлиана Староверова*

Почему одним удается менять себя и мир к лучшему, а другим нет? Все дело в том, как мы думаем. Мы привыкли полагать, что наши убеждения единственно верные, но на самом деле они всего лишь модели (причем несовершенные), которые помогают нам ориентироваться в непостижимой реальности.

Лиминальное мышление — искусство преобразовывать мир вокруг себя с помощью переосмысления и изменения убеждений.

Что такое убеждения и откуда они берутся? Какие убеждения тормозят вас на пути к цели? Как вырваться из плена убеждений и преодолеть границы, чаще всего возведенные искусственно?

У вас есть выбор: вы можете жить в реальности, которую создадите сами, или остаться в мире, который кто-то придумал до вас. Если вы хотите перемен и готовы к ним, прочтите эту книгу. Освоив лиминальное мышление, вы научитесь минимизировать искажения реальности и замечать открывающиеся возможности.

ISBN 978-5-00100-782-1



9 785001 007821 >

издательство
МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР

Максимально полезные книги
на сайте mann-ivanov-ferber.ru

 facebook.com/mifbooks

 vk.com/mifbooks

 instagram.com/mifbooks