

Аветисов Арсен

Альфа Коучинг
Beta Life

Эпизод II

КОУЧИНГ ДЛЯ ВСЕХ

Moscow 2008

УДК 316.612

ББК 88.52

А19

Аветисов, Арсен Б.

Альфа Коучинг. Beta Life / Аветисов Арсен. — М., 2008. — 200 с. — На тит. л.: Эпизод II.

Что отличает успешных людей? Как организовать свой бизнес и жизнь таким образом, чтобы полностью реализовать себя? Как это получается у других? Сегодня существуют технологии, которые позволяют максимально использовать потенциал человека, распознать все возможности заложенные в нем. Они родились на стыке прогрессивной западной психологии, восточных философий, практики и опыта крупнейших мировых компаний. Коучинг является самой эффективной технологией работы с персоналом и методикой для самосовершенствования. Автор, кандидат медицинских наук, в открытой и неординарной манере представляет новый взгляд через призму коучинга на бизнес, жизнь, успех, мировоззрение. Даёт проверенные методики достижения целей, построения модели успеха в бизнесе, пути формирования лидерских навыков.

Предназначена для бизнесменов, управленцев всех уровней, людей, которые хотят добиться в этой жизни успеха и процветания.

Текст публикуется в авторской редакции

© А. Аветисов



СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие ко второму русскому изданию.	4
Благодарности.	7
Вступление (обязательно к прочтению).	9
Кратко о «Нашем Деле» («Cosa Nostra»).	11
Что было в первой книге. ЭПИЗОД I.	
Что ожидать на следующем уровне.	25
«Unreal Tournament».	45
Реальность и нереальность.	67
Закрытый Кинофестиваль	75
Жизнь в круге.	89
Так где же у него кнопка?	97
Когда наступает сентябрь	115
Путешествия в лифте. Менеджмент сегодня.	163
Шангри Ла	175
The dark side of leadership.	
Выдержки из ЭПИЗОДА III.	187
Литература	195



ПРЕДИСЛОВИЕ КО ВТОРОМУ РУССКОМУ ИЗДАНИЮ

*«Ты можешь быть слишком большим для того,
чтобы быть использованным Богом, но ты не
можешь быть слишком маленьким».*

Нэлл Рейган

Эта книга о бесконечности изменений, которые могут протекать в нас. Она о врожденном стремлении к совершенству и технологиях, доступных и проверенных на практике. Книга о новом взгляде, нестандартном ракурсе на вполне обычные явления и процессы, протекающие каждый день в нас и вокруг нас. Мы применяем эти технологии каждую секунду, и не первый год. У нас есть опыт, которому можно доверять.

Для нас важно то, что изменится после того, как вы прочтете эту книгу. То, что изменится — это бесспорно. Но что конкретно?

Книга по изложению построена, так же как и идет процесс формирования ваших мыслей. Сперва наблюдается какая-то структурность, при обозначенной поставленной цели, но потом появляются новые мысли, ассоциации, и вас заполняют чувства, воспоминания, текущие проблемы. Вы неожиданно ловите себя на том, что ваш мозг на самом деле думает совершенно о другом. И так же в жизни — мы думаем об одном, но оказывается, что все это время мы постоянно отвлекались на что-то другое, не столь важное и ценное.



Но так бывает не всегда. Иногда вас так захватывает идея, что часы пролетают как мгновения. Вы как на супер-скоростном поезде движетесь по тоннелю мыслей к желанному пункту назначения. Это самое эффективное и творческое путешествие. И в книге тоже будут сверхскоростные тоннели и провинциальные станции. Так же как и вашей жизни.

Я врач по первому образованию. Кто-то называет это призыванием, но, как правило — это образ жизни, алгоритм мышления. Циничность и духовность одновременно.

Работа с человеком остается самым важным занятием для меня. И это всегда по-настоящему бесконечно интересно.

Не случайно, что именно нам была дарована жизнь и именно на этой планете, и именно в это время. И с той профессией, которой мы заняты. А если это просто профессия, но не призвание?

Для чего Мы посланы в этот мир? Для познания самого себя. Потому, что, познавая себя, Мы исполняем смысл создавшего нас Творца, **Мы исполняем жизнь.**

Нашли ли мы этот смысл? А если не нашли, то чем мы сегодня занимаемся? Для чего мы это делаем? А если и нашли смысл, то КАК мы это делаем?

Как? Если все уже в вас было заложено, все дано от рождения. Вы владеете этим, не зная где это, какое оно и как им пользоваться. Книга вам даст практические советы,



отвечающие на вопрос «КАК». И не только вам — она может дать такой же ресурс вашему окружению.

В первой книге мы показали, как практически освоить, сделать рациональным то, что изначально иррационально. В этой книге все в точности наоборот. Как иррациональными методами достичь того, что нам представляется рациональным.

И все это благодаря коучингу. Коучинг — это стиль, стиль управления, стиль жизни, стиль поведения. Это эффективный стиль. И инструмент, благодаря которому мы и совершим это путешествие.

Читайте легко, проникнитесь духом и энергией наших и ваших идей, почувствуйте предназначение смысла, примените все, что найдете нужным и просто получите удовольствие от возможности посмотреть на Вашу жизнь и бизнес с еще одной светлой и доброй стороны. С единственно правильной стороны.

И дай вам Бог счастья!



БЛАГОДАРНОСТИ

Традиционно и глубоко искренне, всем кому их выражал в первой книге...

Господу Богу и Родителям, за продюсирование фильма с названием «Моя жизнь». Надеюсь, они не сомневались в моих потенциальных номинациях, посылая меня в этот мир.

Любимой и жене в одном лице — за мою вечную молодость. И за ее тоже.

Детям — за их стиль и образ жизни, который я уже понимаю с трудом. Они так не считают. Я периодически делаю вид.

Друзьям — за их преданность, вечные ценности, доступность и безвозмездные уроки. Они такие разные. Как и их уроки.

Всем моим Родинам — за их множество и различия. Как источники исторической ответственности и полной независимости от их же истории.

Учителям — они профессионально отделили свет от тьмы. Некоторые просто его включили.

Всем, кто послужил примером, кто участвовал в создании, воодушевлял.



Коллегам, бизнесменам, коучам, всем менеджерам доброй воли, если они слышат меня или читают мои книги.

И еще спасибо себе. Я не перестал любить благодарности...

Кстати

«Вы видите то, что есть и спрашиваете «Почему?»

А я представляю себе то, чего не было, и говорю «ПОЧЕМУ БЫ И НЕТ?»

Бернард Шоу



ВСТУПЛЕНИЕ (обязательно к прочтению)

Так о чем вы мечтали? Была ли у вас мечта спасти мир? Не то, чтобы стать героем, будучи заложником тщеславия, а просто спасти мир. Мир от всех низменных страстей, ассортимента грехов, ложных пророков и их пророчеств. Супермен из одноименного блокбастера спасает планету, цивилизацию (по представлению сценаристов, цивилизация — это США). У героев других кинофильмов и эпосов задачи попроще — спасти город, страну, семью, коллектив, компанию.

Мы пришли за этим. Спасти. В этом наша миссия. Иногда мы хотим быть подобными Творцу, чтобы не иметь границ возможного. Но как часто шепча про себя «спаси и сохрани», мы ждем этого момента, мы хотим и не хотим, мы полагаемся на себя и нет. Мы с нетерпением ждем этого момента, а когда он наступает, мы не решаемся открыть эту дверь. Дверь, за которой мы сами, за которой наша искренность и ранимая доброта, желание совершенствовать всё и наша тайная самовлюбленность.

Смелее. Открыв эту дверь, вы откроете Вселенную. Вашу Вселенную со своими млечными путями, черными дырами и туманностями. Планетными системами «семья», «друзья», «работа». И вечным законом притяжения — «любовь».

Спасти Вселенную, свою Вселенную — это и есть спасти этот мир.

ВСТУПЛЕНИЕ (ОБЯЗАТЕЛЬНО К ПРОЧТЕНИЮ)



Не бойтесь быть добрым и непонятым, не бойтесь любить и быть любимым. Доброта и любовь — это уникальные и универсальные материи. Это единственное, что спасет этот мир, это то, что открывает все двери, это то, что ...

Мы всего лишь даем технологии для самопознания. Все остальное — это Вы. Мы уверены, что это вам удастся, потому что все зависит от вас. Все у вас уже есть. Мы только поможем вам ощутить это.

Мы это познали, мы это используем, мы достигли того, чего достигли и именно благодаря этому. Всемирной доброте и вселенской любви.

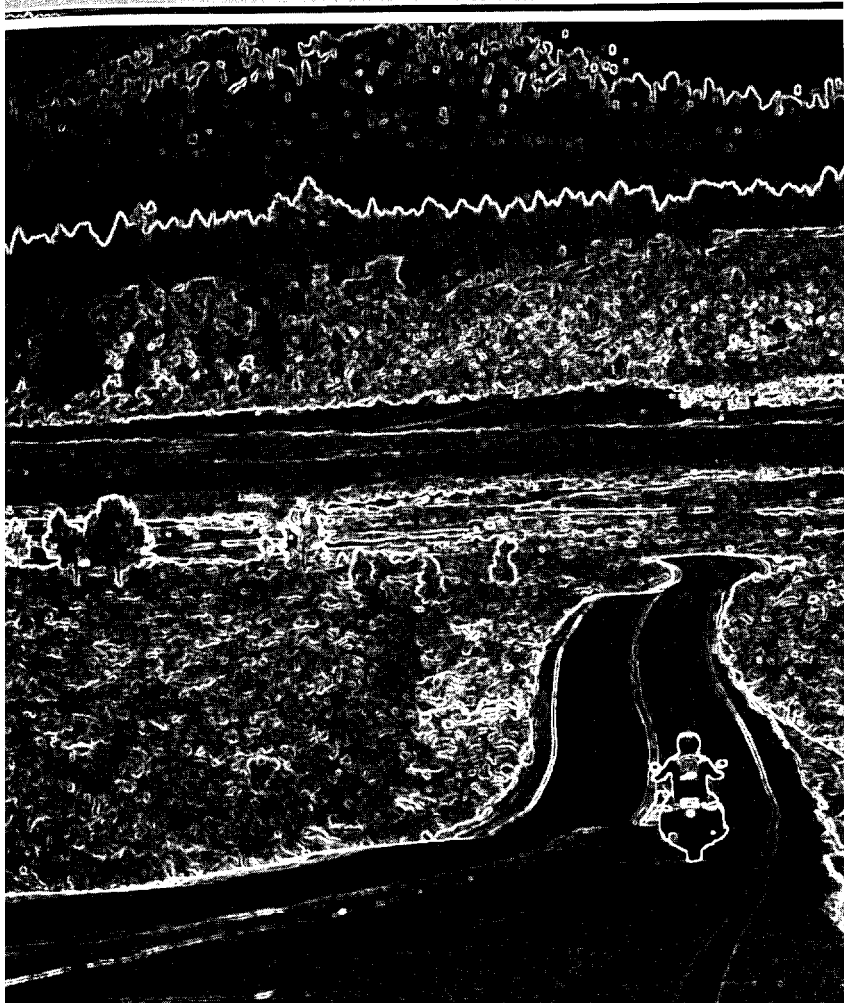
И это действительно Великая сила.

И это единственное, что РЕАЛЬНО.

И мы знаем, что это единственная версия этой жизни. Все остальные версии нерабочие. Они не работают. Есть одна жизнь и ее одна версия. Единственная версия успеха

НА ПРАВАХ РЕКЛАМЫ

КРАТКО
О «НАШЕМ ДЕЛЕ».
(«COSA NOSTRA»)



I

ЧАСТЬ



«Коучинг для нас — это миссионерский призыв изменить мир к лучшему и желание возглавить эти изменения».

ABC

Кто мы? И есть ли у нас какая-либо философия, на которой основывается все то, что мы делаем. Есть философия — философия 7 принципов.

Философия 7 принципов:

- 1. И по-доброму можно делать деньги.**
- 2. Мы управляем миром, когда мы управляем собой.**
- 3. Наша цель — люди, остальное пребудет.**
- 4. Лучше делать что-то одно, но делать совершенно.**
- 5. Быстро лучше, чем медленно.**
- 6. И без костюма ты можешь быть серьезным.**
- 7. У нас сотни превращений и одна жизнь.**

Так получилось, что их семь. Мы ни на что не намекаем, хотя скорее случайностей не бывает. Каждый из этих 7 принципов важен для нас. Они становятся живыми и практичными для каждого, кто прошел наши сессии. Простота этих принципов, возможность применения везде и во всем, при этом оставаясь всегда инновационным — неоспоримое преимущество.

Вам не кажется, что вы знаете об этих принципах, но еще в большей степени вам представляется, что вы ими уже руководствуетесь. Но так ли это? «Знать» и «применять» — две большие разницы. Мы применяем, поэтому для нас это философия в практическом значении этого слова.



О знаниях мы говорили в первой нашей книге. Насколько они хрупки и как ценность их постоянно девальвирует. Ценность знаний зависит не только от их актуальности, но и от их статуса. Когда они задействованы, когда принимают участие в создании, творчестве — это одно. А так как их актуальность находится в прямой зависимости от времени существования, то «Action Coaching Style» то, что мы представили вам в Эпизоде I, является именно той технологией, которая не позволит им (знаниям) потерять свою силу. ACS жизненно необходим из-за критичности постоянного действия, как условие успеха. Мы представляем мир как динамику всего, и путь в нем должен быть пройден каждый день, каждую секунду. Остановки — это не передышка — это движение назад.

Кстати

«Этому миру нужны только ваши действия».

ABC

Основной целью стиля ACTION является выработка навыка постоянной готовности к действиям, повышение уверенности в себе, потребности формировать и управлять бизнесом и жизненным потоком.

Коучинг в стиле ACTION — это не просто метод, которому надо следовать в определенных обстоятельствах, и даже не система, это стиль управления собой и окружением, стиль отношения к людям, стиль мышления и поступков. И этому можно научиться.



И главное — это просто красивый стиль, лаконичный, полный доброты и гармонии.

Это мы про активность, про нашу энергичность и действенность.

Итак, для успеха нам необходима активность, действия. Что еще? Может компетентность? В чем мы должны быть, безусловно, компетентны?

Ваша компетентность в любом бизнесе, в семье, в жизни должна быть совершенна во взаимодействии с людьми. Все остальные компетентности — финансы, планирование, высокие технологии, формулы, директивы, все это вторично и имеет технические категории. Конечный пункт всей этой технологии под названием бизнес — это люди. И какую бы гениальную идею вы бы не вынашивали, какой сверхновой методикой не обладали, сколько бы денег не собирались потратить, все ваши начинания без компетенции взаимодействия с людьми и с собой будут в лучшем случае малоэффективными. А если откровенно, провальными.

Если вы умеете работать с людьми, чувствовать их, воодушевлять, вести их, жить с ними, управлять ими и собой, понимать себя как понимаете их — все остальное придет само собой. Как бы из ничего. В этом и есть весь коучинг. И в этом есть все то, чем мы занимаемся. И скорее, это больше, чем просто коучинг.

Ну, а иногда бывает и так. Мы ясно понимаем только крайности. Или беззубый мир, или бескомпромиссная война. Скорее война. И не то чтобы необязательно, а



смертельно строить и творить в состоянии перманентной войны. Войны с конкурентами, с низкими показателями, с персоналом, с собой, как всегда, накачивая страсти и эмоции. Ну, какие эмоции и страсти могут быть на войне?

Понятно, что наш менталитет за бесконечно долгие годы крепостничества и одиозных правителей-параноиков дошел до непоколебимой аксиомы, что все великое и хорошее надо выстрадать. Глубоко выстрадать, помучиться до боли, до стискивания зубов, до хруста в суставах. И только тогда может родиться то, что действительно достойно назвать ценным. Это наше видение мы переносим на все — на работу, любовь, коллег, постройку дома, вождение автомобиля. Обратите внимание на выражение лица водителей в мегаполисе — обреченная напряженность и стойкая высокомерность. Полная готовность вступить, если не в бой, так к финальному участию в гонке на выживание. Именно напряженность, а не сосредоточенность.

Если мы столько вкладываем в элементарное передвижение по автострате, то только представьте себе, что и сколько мы можем вложить в бизнес, мир реальных денег, а не трех сэкономленных минут. В бизнес, где чаще звучит постановка вопроса — «все хуже нас», а не «мы лучше всех». При всей одинаковости логических заключений этих двух лозунгов, обратите внимание на эмоциональное наполнение каждого из них.

И по-доброму можно делать деньги. Но если быть еще точнее, это нужно делать именно так. Это и есть наше дело.



Что есть мир — это всего лишь наше представление о нем. Это всего лишь наша карта, с дорогами, указателями, законами, разбросанным реквизитом и обманчивым освещением. Мы есть то, что мы думаем, и мир есть то, что мы представляем. Наша объективность — это всего лишь наш опыт, подкрепленный знаниями, предложенными другими. Это правила и аксиомы, действующие только в условиях наших карт этого мира. Карт, которые мы когда-то приняли как реально соответствующие, отвечающие этим законам и правилам. Вся объективность этих карт в простом принятии этих карт. Мы приняли, представили, что эти карты реальные. Управляя нашими представлениями и законами, мы, получается, и управляем этой картой, то есть тем, что мы называем миром вокруг нас. Называем миром.



И если мы хотим достичь чего-то большего в этом мире — мастерства, суперкомпетентности, неподражаемого лидерства, при существующих современных скоростях — это означает высшую степень концентрации, это делать что-то одно и совершенно. Что-то одно.

И это не противоречит известному высказыванию, что талантливый человек талантлив во всем. На все области, даже у талантливого человека, просто не хватит времени. НИ времени, НИ сил. Совершенство — это полное погружение и увлеченность. Это высокая трансмиссия вашей конкурентности. И действительно правы те, кто утверждает, что талантливый человек талантлив во всем. Да, но в чем-то он талантлив более. В том, что он делает не только талантливо, но и быстро. Талант сегодня полностью перекадывается на линию времени. При растянутости категории времени он переходит в класс совершенного навыка. Мы помогаем найти пути для совершенства. Это тоже Наше дело.

Кстати

«Одежда изменяет не только фигуру, но и нравы».

Вольтер

Для своего времени Вольтер был безудержно прав. И сегодня дресс-этикет — это важная составляющая ритуала общения и присваивания ролей. Но мистифицированность постановок, условность театрализованности, разудалая демократичность новых бизнес-лидеров от виртуальных миллионов, все это привело к стиранию значимо-



сти внешней составляющей от внутреннего статуса человека. И они сдвинули аксиомы дресс-кода.

Нам пока трудно отказаться от карты и шаблонов классификаций «галстук — пиджак». Но поколение «НЮ» в протертых джинсах и умопомрачительными счетами в банках раскачивает и переделывает эту карту. Одежда всего лишь фарс, «галстук — пиджак» — просто униформа, в ней удобно, в том смысле, что сразу узнают вашу принадлежность к клану белых воротничков. Но если вы оделись бы в форму сантехника — вас признавали бы за сантехника. Так проще — я одел это, потому что я именно тот, кто это обычно одевает. И относитесь ко мне именно так, как я одет. Но выработанный веками фарс выглядит сюрреалистично при виде затертой футболки, кожаного браслета и платинового Vasheron. Конечно, это, безусловно, удобно — в футболке под раскаленными светобоксами, но ваш PR. Вы просто не влезете в этой футболке в формат постановочной картинке художника-декоратора серьезных новостей. В лучшем случае вам грозит MTV. Но это пока.

Деклассификация форм одеяний подводит к тому, что главный маркер вашего Я, ваша самоидентификация и идентификация вас обществом располагается над всем этим фарсом. Одежда потеряла однозначность своего кода. Ваша одежда — это ваше ПОВЕДЕНИЕ. Сегодня поведение формирует то, что раньше формировала одежда. И тогда сантехнический комбинезон будет выглядеть в лице окружающих как изысканный фрак.

Мы так трепетно относимся к каждому нюансу нашего туалета, потому что ценность и эксклюзивность его



представляем себе как стабильность статуса нашего я. Стабильность нашего условного мира. Да, одежда располагает к соответствующему поведению. Но сегодня ПОВЕДЕНИЕ стоит выше, чем лейбл известного кутюрье. Мой вечно актуально дорогой стиль может быть источником и моей вечности — думаем мы. Но у нас всего одна жизнь.

И не почувствовать тысячи возможных наших превращений, это похоже на отказ еще от тысячи жизней. Жизнь полнее, когда ее много, много в разных ипостасях и ролях. Не бойтесь превращений, стремитесь к ним. Они есть источник энергии, творчества, полноты переживаемого момента. Торопитесь!!! Мы учим перевоплощениям. Это Наше любимое дело.

Мы на сессиях любим приводить примеры из наиглавнейшего из искусств — кинематографа. В Голливуде вопрос причастности и ориентации карты фильма решается довольно просто — есть хорошие парни, есть плохие парни. Если кто-то пока не выявлен, какой он, то это всего лишь вопрос времени и интриги сюжета. Такая схема была оправдана до последнего времени, она гарантировала стабильность и однозначность мира. Но она не способна родить новую карту. Да, можно быть очень хорошим, можно чуть менее, можно совершенно не таким хорошим, а совсем плохим. Или просто ужасным. Но так могут все. Быть или признанно хорошим, или признанно плохим, по категориям принятыми обществом. Так где же ваша уникальность — быть таким как все и не столь важно — хорошим или плохим, потому как и градация предложена не вами. Так где же пре-



имущество? Где ваша уникальность? Если разделить всех на два известных лагеря, остается наблюдать только степени их различия.

Наша задача помочь вам стать не Bad Guys и не Good Guys, а Another Guys. Другими. Не такими, как все. «Как все» — это всего лишь стандарт, это шанс выжить. Но не исполнить. «Другими» — это другое качество, это другая карта, это монополия, это и власть, и покорность, и успех. Это ваша территория, ваша собственность, ваша миссия. «Другое» — это новое, это необычное. «Другое» сегодня — это уже завтра, потому что завтра — это не преимущество, а просто необходимость. Это территория любви, естественности, всей палитры искренней радуги завета, а не черно-белого стандарта.





Неужели, надо до полного задымления, до поглощения астрального тела думать и внедряться в это состояние «другого». Где путь, самый короткий и надежный к этому другому, как избежать позерства, состояния, граничащего с помешательством, где найти суперпозитивный экстрим в пределах существования жизни? Где растет уникальность, где она рождается, где инструмент ее оплодотворения? И надо ли что-либо придумывать? Где эта территория «другие»?

Она уже есть, она родилась вместе с вашим первым криком, с первым вздохом, с первым словом, с первым шагом... Потому что, стать другим — это стать самим собой, таким какой вы есть. Это и есть уникальность, это и есть быть другим. И это тоже наше дело.

Кстати

«Каждый день вы убиваете того, кто вы есть, и убиваете его тем, что не являетесь тем, кто вы есть».

И тогда, в этом пространстве первоначности, полностью проявится то, что есть уникальность, инновационность, то, что есть только у вас, то, что является вашим преимуществом, только вашим и ничьим другим. Оно не стабильно и монументально, оно изменчиво и эволюционно. И в этой изменчивости и есть залог ее стабильности.

Мы занимаемся тем, что создаем это пространство, где вы научитесь быть самим собой, таким, каким вы были в дет-



стве, искренне любопытными, откровенно эмоциональными, исследователями, полностью понимающими, что вы хотите, радующимися простым и правильным вещам. Как утреннему пробуждению, прикосновению материнских рук, теплому стакану молока, шепоту листьев деревьев во дворе, щебетанию птиц...

И тогда вы будете согласны со всем, что есть в вас, и, соглашаясь, вы станете использовать полнее и масштабней это «другое», но бесконечно ваше, вы почувствуете жизнь с другой, единственно реальной стороны, именно той, со стаканом теплого молока и «Добрый утром, мама».

И когда нас спрашивают: «вы оказываете услуги, консультируете или просто учите?», мы отвечаем — «Нет, мы производим. Мы производим условия жизни. Условия по-настоящему доброй жизни».

Коучинг — это один из инструментов работы с людьми, сегодня самый эффективный. А работа с людьми — это всегда в некотором смысле миссионерство. Поэтому мы считаем себя миссионерами, миссионерами изменений жизни к лучшему, миссионерами эволюции культуры работы с людьми, эволюции культуры управления людьми. Миссионерами добра.

Коучинг — это еще один путь для этого, сегодня самый эффективный.

Он простой и доступный. Он и для вашей жизни и для бизнеса. Он полностью сориентирован на качественное уве-



личение стоимости Вашего бизнеса, а его специальные корпоративные программы направлены на развитие компании и сотрудников, применяемые методики позволяют принимать и проводить в жизнь необходимые решения. И делать все это через вас, через ваш реальный мир.

Решения, которые вы будете принимать, основываясь на методике коучинга, качественно улучшат управляемость компании, стремительно усилят ее конкурентную позицию, потому что основаны на работе с вашими положительными качествами, всей той добротой, которая есть в вас. И все это в короткие сроки и с конкретными результатами. Поразительно.

Что выгодно отличает — это неформальный подход к любым проектам. Каждый проект для нашей философии —



это эмоциональное увлечение. Увлечение вами, вашей пока неосознанной до конца духовностью, силой ваших добрых поступков. Большой жизненный и деловой опыт позволяет всегда создавать непередаваемую атмосферу лидерства, а реальные рецепты собственных достижений — полное настроение успеха.

Успех приходит только к тем, кто подготовил его приход.

Использование самых последних технических достижений в области медиа и обучения позволяют эмоционально и с удовольствием придти к быстрому позитивному решению — самому важному элементу успеха нашей работы.

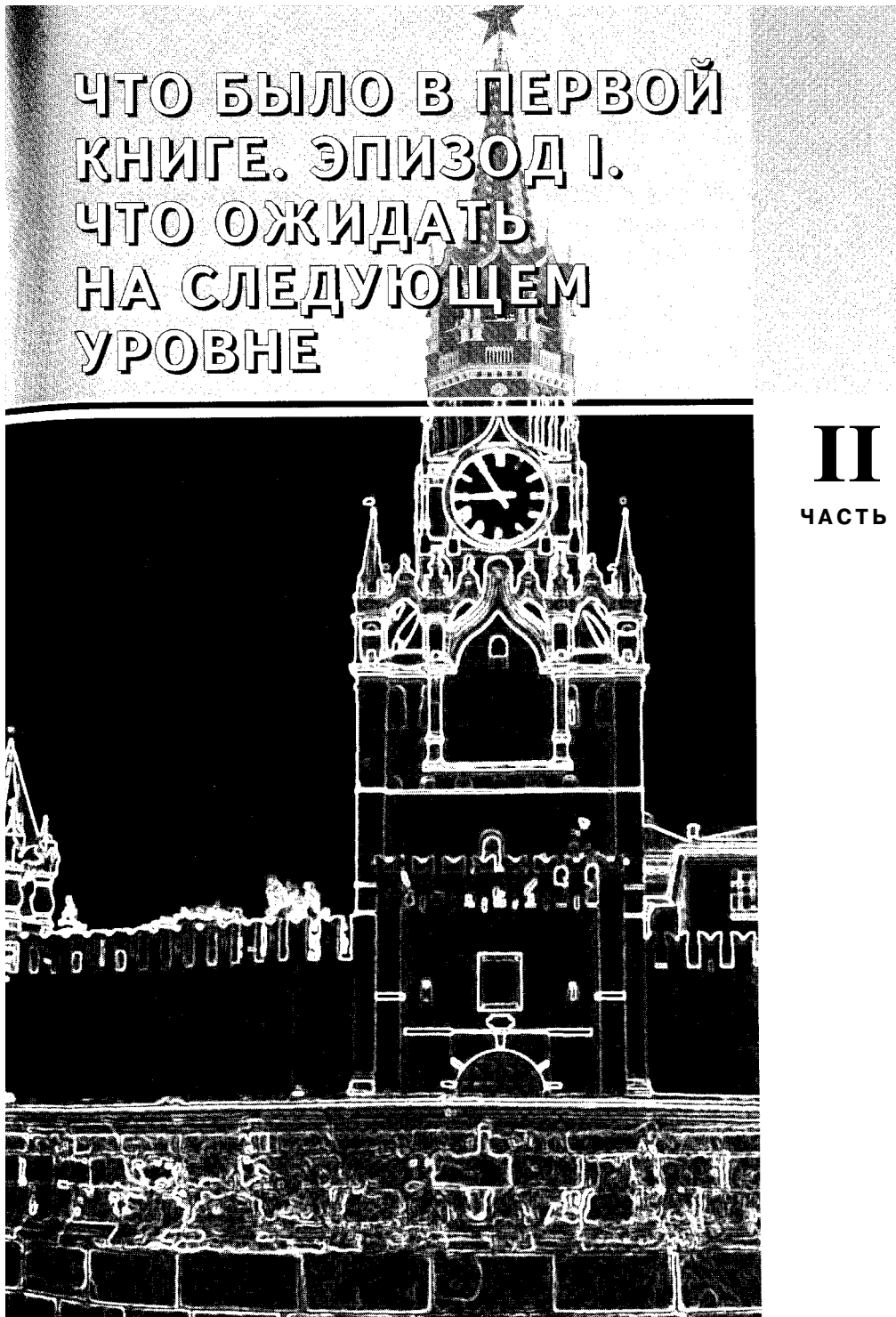
Каждая сессия — это кураж, который дарите нам Вы.

Мы гордимся тем, что наши выпускники понимают ограниченность материальных ценностей как средства достижения высших человеческих целей. Мы уважаем все их стремления.

И нам приятно осознавать, что наши клиенты увидели еще один мир.

Их мир. Добрый мир.

ЧТО БЫЛО В ПЕРВОЙ
КНИГЕ. ЭПИЗОД I.
ЧТО ОЖИДАТЬ
НА СЛЕДУЮЩЕМ
УРОВНЕ



II
ЧАСТЬ



В первой книге мы говорили о некоторых иррациональных категориях, важных категориях. Иррациональных по своему восприятию — таких как «время» или «пространство». Мы представили инструменты для работы с этими категориями. Предложенные инструменты и методы были оптимально рациональны, настолько рациональны, насколько это было возможно для применения в работе с иррациональными категориями.

Вопрос, на который мы отвечали — это вопрос

КАК?

Мы предполагаем, что вы не перестали его себе задавать. А если не перестали, то действительно «КАК?»

Как часто вы его себе задаете?

Один буддистский монах в монастыре подошел к своему учителю и спросил: «Учитель, за какое время я полностью освою всю мудрость твоего учения?»

«За десять лет», — ответил учитель.

«А если я буду заниматься в два раза больше и прикладывать в два раза больше сил, то тогда, сколько мне понадобится для этого?» — спросил ученик. Учитель подумал и сказал: «тогда тебе понадобится двадцать лет».

Как по-вашему, что хотел донести учитель, в чем смысл? В том, что для исполнения чего-либо и тем более для



обучения чему-либо необходима последовательность, терпение и гармония. И еще настойчивость, которая сворачивает горы.

Две составляющие одного пути к знанию: первая — быть терпеливым, вторая — иметь это терпение. Действуй медленно, чтобы действовать быстро. Парадоксы, с которыми вы будете встречаться в этой книге, лежат в основе всех успешных, или скорее, суперуспешных компаний и личностей.

Компании, провозглашающие — «Люди — наш главный капитал» — лукавят, это не просто актуальный слоган. Это больше, чем слоган. В постиндустриальном обществе — это кредо успеха. Эмоциональная и корпоративная мудрость в работе с этим капиталом — это краеугольные камни в удивительном храме совершенства и успеха компании.

Кстати

**Первое сообщение, посланное Морзе с помощью изобретенного им алфавита:
«Вот, что творит Бог!»**

Да, именно так. Если в первой книге мы говорили о рациональных методах, которые возможны для применения при управлении такими иррациональными категориями как время, цели, ценности, пространство, то в этой книге мы расскажем об иррациональных подходах в освоении вполне рациональных материй.



А разве время иррационально? Разве наши цели и ценности — это иррационально? А разве нет?

Время — пространство с одним линейным измерением. Это так, потому что нам удобнее думать о нем именно так, измерять его, представлять его. А если вы подключаете ваше воображение — насколько возможно изменить его представление? Не кажется вам, что даже Сальвадор Дали с его расплавленным циферблатом, и тот не смог так изобразить то, что вы себе представили.

Мир есть то, что мы думаем о нем, другими словами — мы делаем мир таким, каким мы о нем думаем. А все многочисленные пособия по менеджменту, которые описывают, как люди должны поступать и принимать решения в той или иной объективной ситуации, всего лишь очередная маска субъективности. Субъективности представления мира автора этого пособия. Потому как объективность ситуации зависит от субъективности нашего восприятия, от того, как мы транслируем внутриспсихические процессы в окружающую реальность и как реальность возвращает это в наши внутренние процессы. И эта книга тоже субъективна. Объективно только то, что эта книга — приглашение. Приглашение в наш мир. Мир управления представлениями о себе и окружающих.

Коучинг управления — это доверие, делегирование и контроль. Это вдохновение и безопасность, это построение реальности, новой реальности, в которой все эти механизмы уже существует. Управление — это построение обратной связи, целой карты мира с адекватными и ожидаемыми результатами, карты мира, где действуют выс-



шие законы, принятые и соблюдаемые. Мира, где «Dura lex, sed lex». Мира милосердного, справедливого и неотвратимого в исполнении своего основного закона. Исполнении конституции добра.

Управление — это построение системы репрезентативного контроля — нет необходимости контролировать то, что никак не влияет на ваши цели, на ваш путь. Оглянитесь — сколько систем контроля, отчетов, презентаций создается каждую секунду в мире. Сколько из них действительно полезны и находят применение? Это все потраченное время, деньги, жизнь и не только тех, кто все это создавал, но и тех, кто является их формальным пользователем. Именно формальными пользователями.

Адекватная репрезентативная система — вы ведь не будете нюхать глазами или смотреть ушами. Но сколько непонятных показателей вводится нами для контроля одного процесса, хотя они на самом деле показывают совершенно другое. Любой показатель — всего лишь удовлетворение потребности человека все привести в рационально измеряемую форму. Это наш инстинкт создать предсказуемый и измеряемый мир, как гарантию своей стабильности. Создать систему для неокортекса, чтоб его величеству сознанию было бы удобней втискивать это в глагол «понимаю». Потребность стабильности, эффект паркетной собачки. Собачки со своим миром — теплая подстилка и полная миска. Все измеряемо и стабильно.

Хотя для собачки куда удобней просто чувствовать, а не измерять. А парадокс мира в том, что стабильность для него сегодня — это постоянная изменчивость.



* * *

Иллюзия. Огромная иллюзия. Все наши так называемые рациональные действия, в первую очередь, обозначены огромной работой нашего иррационального бессознательного. Того, что мы называем душой, внутренним миром. Того, к чему допуск ограничен и возможен только при очень сильном желании и полной релаксации одновременно. Того, что можно понять методикой с точностью до наоборот. Если понимание для нас — это обязательное напряжение, то в этом случае полное расслабление. Наше бессознательное для общения с ним требует полного расслабления. И эта система куда более могущественная и большая, чем та, которой мы так гордимся — сознание. Сознание — это самая верхушка айсберга с названием «мозг».

Кстати

«Становясь старше, я уделял все меньше внимания тому, что люди говорят. Я только наблюдал то, что они делают».

Андрю Карнеги

Мы стараемся все просчитать, измерить, предвосхитить. Все, и в особенности любимую игрушку всех времен и народов — рынок. Он подчиняется, а скорее порой просто подтверждает наиболее общие законы своего поведения. Подтверждает, но не предсказывает. Рынок. Противоречие рационального подхода к его существованию в том, что сам рынок и есть порождение



иррациональности мышления и поступков людей, которые его формируют. Рынок есть продукт иррациональности наших эмоций, субъективности восприятия информации. Это захватывающие шоу, когда целые армии квалифицированных специалистов важно прогнозируют движение рынка. Скорее объясняют то, что уже произошло с ним.

Где и как они патрулируют береговую линию материка рационализма и океана иррациональности?

Рынок живет ожиданиями. Но ожидание — тоже эмоция. Сильная эмоция. В ожидании разыгрываются все самые драматические баталии и выигрываются сражения до непосредственного их свершения. В ожидании встают декорации суперприбыльности и бушуют страсти банкротства, раздуваются мыльные пузыри и также оглушительно лопаются. История бесконечно повторяется, рынки взлетают и еще стремительней падают, живые люди азартно подогревают страсть к богатству и также обреченно руют все надежды. Так насколько пунктов может быть рационально и сознательно наше ожидание?

* * *

Ожидание — это эмоция, которая зависит от тысячи факторов, миллионов мелочей и штрихов. Судьбы компаний, тренд акций, рабочие места, обеспеченность семей и будущее образование детей зависят от ожиданий группы брокеров. Объективность денег и реальность качества жизни миллионов в плену у субъективности восприятия сотни другой людей. А как же спрос и предложения? А



сколько вообще миру необходимо того или иного продукта? А сколько факторов вообще действует конкретно на вас, когда вы принимаете решение о покупке? А сколько ненужных вещей пылится у вас дома? И, наверное, возможно управлять восприятием этой сотней другой брокеров, чтобы они уже выразили мнение, что и сколько нужно рынку?

* * *

Мы все задаемся вопросом — «Почему два одинаково обученных и знающих менеджера, с одинаковым опытом и уровнем IQ по-разному действуют в совершенно одинаковых ситуациях, распространяют совершенно разную ауру?» Может, это зависит от того, обладают или не обладают они какой-то харизмой. Мистикой лидерства. Тайной за семью печатями. А что, есть ли ключ к раскрытию этой тайны? И тайна ли это?

Тысячи компаний и гуру менеджмента предлагают тысячи систем и методик как стать лидером. Ежегодно их услугами пользуются сотни тысяч человек. А сколько из них становятся лидерами, сколько богатеют? А сколько тратится денег на эти услуги?



И, тем не менее, примеров, когда лидеры не заканчивали никаких университетов и тренингов множество. Можно сказать, что это не исключение, а правило. Тем не менее, попытайтесь вспомнить хотя бы одного знакомого человека, который коренным образом преобразился после очередного тренинга. И если что-то в нем изменилось, то что конкретно? Может, не тому учат? И учат ли тому вообще?

А может не так учат?

Все наши клиенты желают расписанной определенности в методиках, последовательных и четких инструкций по пунктам, полного понимания того, что и зачем им преподается и как им поступать в разных ситуациях. Такая постановка безупречна, если мы говорим о кулинарии, сборке детских моделей самолетов, замене покрышек. Но, если мы говорим о том, что само по себе не поддается именно сознательному изучению, принятому и привычному стандарту, а скрыто в бездонном бессознательном, то о каких четких инструкциях и параграфах может идти речь?

Речь идет о том, что инструменты для работы с этим бессознательным не могут иметь сознательный, привычный для нас вид в методичках, инструкциях и мануалах. Они будут выглядеть для вас странными и может быть противоречащими привычной реальности. Но насколько реальна ваша реальность, настолько и нереальны в вашем представлении эти инструменты и понятия. Вы ведь не станете применять законы квантовой физики к ситуации, когда решаются вопросы элементарной механики или



неорганической химии. Это непривычно. Но для многих теория относительности на момент ее обнародования была, по меньшей мере, шоком.

Кстати

«Любой акт творчества на первом этапе выглядит как акт сумасшествия».

Пабло Пикассо

Суть излагаемого нами заключается в том, что эмоциональный интеллект, **наше интуитивное бессознательное играет в нашей жизни куда большую роль, чем мы предполагаем.** И то, что мы называли в первой книге потоком, бессознательной компетенцией, и есть в какой-то мере именно то заветное состояние эмоционального интеллекта, когда возможно все. И все возможно.

Глубина и степень владения этой компетенцией и есть то, что отличает лидеров от всех остальных. Но использование этой компетенции подобно применению совершенно других методик, беспредметных, не имеющих формы в привычном измерении и представлении. В этом и особенность обучению этому навыку.

И если человечество, рынок, бизнес и стремится к стабильности, определенности и осязаемости, оно также и в не меньшей степени стремится к чуду, к счастливому случаю, фортуне, которые невозможно ни просчитать, ни включить в бюджет. Но именно это стремление



еще больше заводит его поступательное движение и организует самые невероятные шаги, которые порой становятся главным фактором успеха.

Предмет нашего исследования — это чувства, эмоции и их приложение к реальной жизни. Они ведь и являются продуктом нашего бессознательного. Все в нашей деятельности содержит и движимо эмоциями. И куда в большей части, чем технологии и методики.

Управление людьми, бизнесом — тоже эмоция. Все в этом мире эмоция.

Какой продукт вы выберете при прочих равных условиях, кого вы набираете в команду? Тот, который содержит эмоцию. Посмотрите, что вы приобретаете, на что тратите деньги, чему отдаете ваше время, жизнь? Эмоциям. Эмоции вечной молодости, превосходства, совершенства, безупречной чистоте, домику в деревне.

Вы ведь прекрасно знаете, что шампунь не остановит время и не переставит день вашего рождения, престижный автомобиль не добавит эрудиции и знаний, а пакет молока — это не ваш домик в деревне и это не ваша бабушка. Но вы выбираете именно это.

Эмоции бывают разные. Какие из них вам приятны? Не настолько глупый вопрос, если вы просчитаете, какое время в течение вашего дня вы переживаете те или иные эмоции. Как соотношение? Кто виноват? Вы написали список виновных в этих эмоциях? Кто, как правило, чаще всего упоминается в нем — государство, жизнь, бюрократия, судьба, про-



хожий и так далее. Неужели, именно они виноваты в тех эмоциях, принадлежащих вам?

Рынок принадлежит товарам, содержащим эмоцию иллюзии того, что они живые. Жизнь — это тоже эмоция, а не формулы и сантиметры. Формулы и сантиметры — это наше «ноу-хау», наша условность. Мы усердно пользуемся такими понятиями для того, чтобы сделать нашу иррациональность рациональной, а мир предсказуемым и более понятным для сознания. И, скорее всего, все это существует только потому, что мы просто не понимаем иррациональное. Понять, в привычном для нас смысле слова «понять», иррациональное нельзя. Сознание и привычные для нас методы познания не репрезентативны для понимания иррационального. Нельзя измерить объем в сантиметрах, а длину в килограммах. Мы заложники собственной последовательности и собственного сознания. Так ли это?

* * *

Религия — тоже эмоция. Смешными выглядят попытки ученых объяснить с точки зрения принятых и приятных для сознания дисциплин чудеса творимые Моисеем или иносказания происхождения мира и человека. Иррациональность. Где рациональность подставления левой щеки после апперкота в правую? Но какая разница для человечества или судьбы конкретного человека — рационально это или нет. Мир оценивает результат — вы переживаете эмоцию. Не оцениваете, а переживаете.

Где лежит рациональность всего того, что мы перечислили?



Кстати

«Человек, стоя на своей тени, удивляется, почему так темно».

Буддистская мудрость

Что вы считаете главным преимуществом компании в постиндустриальном обществе? В обществе, где материальные ценности уступают место виртуальным, где новая технология может называться «новой» самое короткое время, может сутки. В обществе, где нет монополий, где все калифы меньше, чем на час.

Главное преимущество в компаниях — это организация поведения людей, это структура их взаимоотношений, концентрация корпоративного духа, энергия, витающая в офисе, преданность идеям и ценностям. Это кажется большинству высокопарным и неосязаемым только потому, что это действительно неосязаемо. Это нельзя потрогать, нельзя просчитать, нельзя попробовать на зуб, а если можно, то только косвенно. Как мы и отмечали — стандартные методы здесь не проходят.

Многие руководители до сегодняшнего дня пытаются представить это в механистическом виде — доступно для понимания, инструкционно, структурированно. Это гарантированно для их понимания и совершенно не гарантированно для практической ценности такого представления. Практическая ценность — это еще не эффективность. При этом, при возникновении каких-либо нарушений с их точки зрения в этой структуре, они пытаются



применить сознательно объективные методы для их устранения. Симптоматические. «Сознательно-объективные» — иными словами, доступные для понимания сознанием. Но надо ли именно так?

«Как-то, одна женщина заметила возвышение на ковре. Она подвинула и выгладила ковер так, что бы это возвышение исчезло. Но каждый раз, когда она пыталась сделать поверхность ковра гладкой, возвышение снова появлялось. Тогда она подняла ковер с пола и к ее удивлению из-под ковра выползла раздраженная змея».

Мы симптоматически пытаемся решить вопросы, которые до поры до времени не понимаем, пытаемся выровнять поверхность. Есть даже такой слэнг: «Чтобы все ровно».

ОК. Но, представьте себе, если отношения между мужчиной и женщиной пытались бы решить именно так — симптоматически. С помощью инструкций и рекомендаций. Что бы вы получили? На что бы они были похожи? Попробуйте сами строго по инструкции. Как с удовольствием? И еще — могли ли вы построить отношения действуя по инструкции, основой которой должна быть любовь. Любовь — которая и является самой сильной и естественной эмоцией, самой сильной иррациональностью. Помните пословицу про статистически подтвержденный выбор козла? Формулы любви не существует, потому что если что-то и существует, то это не формула. Это не то, что можно записать в кодекс или закон, в конституцию или теорему. В инструкцию, циркуляр или приказ.



Также и отношения в компании — можно прописать симптомы и делать их ровно, но змею можно обнаружить, только приподняв ковер. Манипуляция с ковром — это не механика. Как не механика ожидания, чувство силы, уверенности, порыва, слез умиления, ощущения успеха, счастья, наконец.

Мы приглашаем вас в исследование мира, где нет понятий «в пределах нормы». Нормы, в том мире не существует, потому что наше сознание в это понятие включает то, что мы понимаем под этим словом «норма». Но до определенного времени любое необъяснимое отклонение тоже не считается нормой.



И в бизнесе любое непонятное для обычного рынка начинание трактуется как экстрим. И если не экстрим, то, по меньшей мере, странное поведение. Но к такому ненормальному поведению, как правило, и, что действительно странно, в дальнейшем старается примкнуть все большее и большее количество людей. Как доказательство — блоги, youtube, мода, наконец. Кстати, мода. Представьте, как безумно сегодня выглядит наряд придворного франта 15 или 16 века. И как необычно еще недавно выглядели репперовские штаны. Но все в свое время становится «нормой». Не то чтобы для нашего сознания стало ясно, зачем столько юбок или почему штаны больше на 4 размера. Нет, просто эмоции, которые это у нас вызывает, стали привычными для нас.

Так зачем мы не исследуем так пристально наши эмоции, которые формируют наше поведение? Ведь это может быть поведением победителя или неудачника. Куда больше сил и времени вы затрачиваете на просмотр газет, проведение совещаний и еще тысяч пунктов из вашего еженедельника, чем на препарирование своих эмоций, эмоций коллег, подчиненных. Эмоции строят мир. Наш мир.

* * *

Мы строим наши бизнес-модели, основываясь на так называемом усредненном сознательном человеке. На том человеке, который руководствуется своим бессознательным, на том, кто даже не в состоянии полностью объяснить, чем вообще он руководствуется. Но он есть реальность для бизнес-планов, он есть главное действующее лицо всех маркетинговых исследований и структурных преобразований.



Почему берется за основу усредненный сознательный человек, поведение которого основывается на бессознательном? Кто, в принципе, не предсказуем или предсказуем неполностью?

Потому что нельзя в бизнес модель вписать то, чем он на самом деле руководствуется. Мир теряет однозначность, бизнес-проекты получают чувственность женских романов, размытые формулировки, без цифр и сроков, а описанием состояний и ощущений. И кто под них даст тогда деньги? Вы встречали инвесторов по ощущениям?

И это тоже правильно. Как и правильно то, что, только используя бессознательное, бизнес добьется того, к чему он так стремится — идеалу — максимуму при минимуме. Так, как поступает природа, механизмы, отточенные миллионами лет или созданные однажды, но совершенно.

Как и в жизни каждого из нас, так и в жизни любой компании, есть и рациональное, и иррациональное. И обе стороны тесно связаны друг с другом, и если с первым вроде все ясно, то второе еще остается непонятным и неизведанным. И, скорее всего, потому, что для этого мы стараемся пока применять привычные для нас методы из рациональной области.

Кстати

«Мы больше задумываемся над тем, что мы делаем, чем над тем, почему мы это делаем».

АВС



Если вы пытаетесь понять поведение человека, а тем более поведение целой группы, то это не просто мотивации, сопротивления, шаблоны поведения, трансференции реакций, проективные механизмы и т.д. Все это надо совместить в одной общей картине, увидеть, осознать, описать, дать рекомендации, и так, чтобы это поняли все остальные. Реально? Представьте себе, сегодня это является предметом дохода многих консультационных компаний. Они объясняют бессознательное, переводят это объяснение в систему сознательного, систему графиков, презентаций и инструкций и берут за это неплохие деньги.

* * *

У многих, причисляющих себя к «сознательным», есть и так называемые слепые пятна, области, которые ускользают от их внимания и познания. Многие лидеры имеют свою темную сторону. И они пытаются исследовать свое поведение доступными им методами, а именно, традиционными. Что-то из области дедукции, то, о чем они читали, имели какой-то опыт. Исследуя, мы тешим себя иллюзией, что мы контролируем свою жизнь, но, на самом деле, находимся в бессрочном плену у своего бессознательного.

При этом следует учесть, что эмоциональные реакции, это в большей части биологические реакции и имеют куда большую историю становления, чем современное социальное поведение. И еще — каждый из нас рождается со своим уровнем темперамента, своим фоном эмоциональности, и только потом, в процессе социализации



личности, ее общения в своем кругу, происходит выкристаллизация эффективного эмоционального поведения. А скорее, неэффективного.

Сталкиваясь с той или иной ситуацией, человек чувствует свои реакции, оценивает их, вырабатывает определенный код поведения, программу к шаблонным условиям и случаям. В зависимости от подобия той или иной ситуации, выработанному шаблону, в его поведении включается тот или иной поведенческо-эмоциональный код.

Особенность развития этой программы поведения заключается еще и в том, что развитие личности, это как внутривнутриперсональный, так и межличностный процесс. Мы продукты своего прошлого, особенно, своего детства, когда закладываются наши главные коды поведения.

Детский опыт эмоций транслируется практически на всю нашу жизнь. Игра подсознательного в компаниях подобна игре в семье — вы можете эмоционально относиться к своему начальнику как к матери, а с подчиненными быть как отец. Потому что у вас уже есть выработанный шаблон поведения в такой ситуации. Он самый стойкий, потому что это экономично и просто для мозга. Представьте на секунду, что вам пришлось бы вырабатывать столько шаблонов, сколько штатных единиц у вас в компании. А если это холдинг?

Поведение. Что является топливом для него, что определяет те или иные действия? Потребности, мотивы и многочисленные теории, которые окружают всю эту мотивационную суету. О них ниже.



* * *

Каждый из нас является носителем определенного конфликта, в топке которого и рождаются эмоции и поведение. Конфликта чего мы хотим, чего имеем, и можем ли этого достичь. Как мы видим себя, как видят нас окружающие и как бы мы хотели, что бы они нас видели.

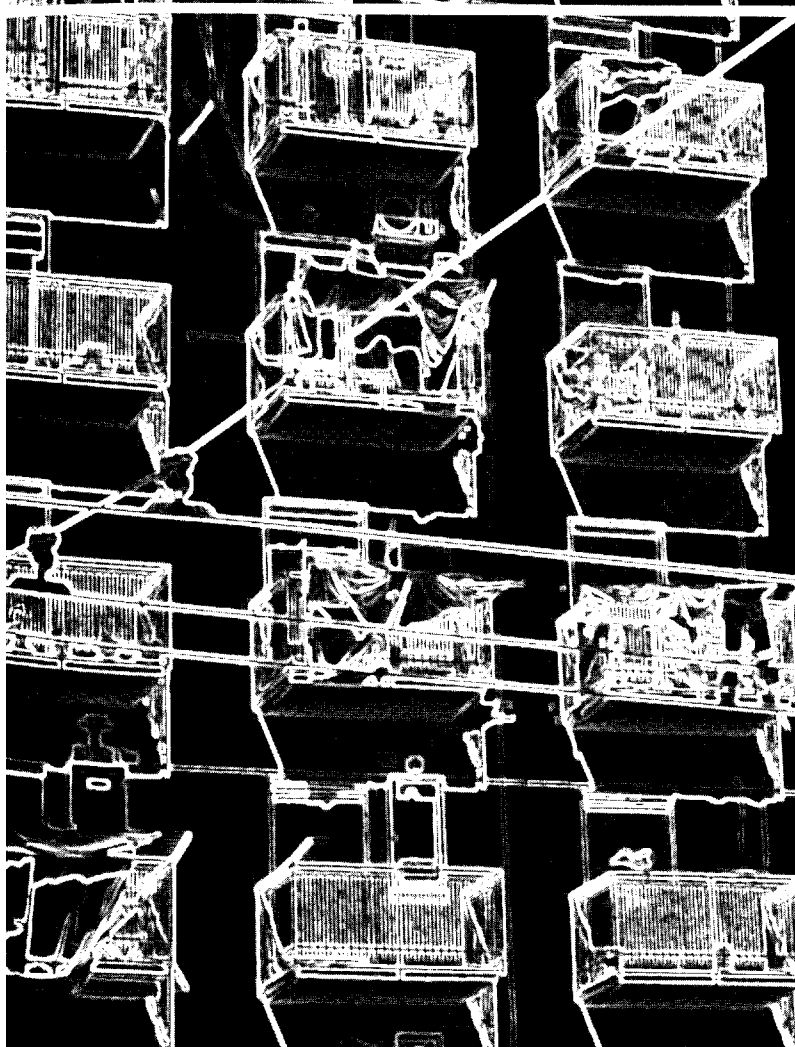
И это тоже лежит в поведение, в ролях, которые разыгрываются в компаниях, в ежедневных драмах и комедиях. Мы каждый день принимаем решения или пытаемся их найти. Но больше чем шаблоны принятия и выбора конкретного решения, описанные уже не первую сотню лет, мы мало чем руководствуемся. Потому мы так жадно ухватываемся за очередной опус-инструкцию, понятную и пошаговую, по вычислению единственно правильного решения.

Так или иначе, мы все родом из детства. Те первые паттерны, которые в нас закладывались, то, что в нас существует подобно незыблемой карте мира, все это приходит во взаимодействие с тысячей подобных детских опытов и шаблонов. И неважно — видите вы перед собой женщину или мужчину. Ищите в них ребенка, капризного и ласкового, требующего любви и отдающего ее, и вы поймете их больше. Мы все ищем. Управляйте этим поиском, и вы найдете себя быстрее и точнее.

Вот вкратце, о чем эта книга... Но это очень вкратце.



**«UNREAL
TOURNAMENT»**



III

ЧАСТЬ



Кстати

«Есть только две бесконечные вещи: Вселенная и глупость. Хотя, насчет Вселенной я не вполне уверен».

Альберт Эйнштейн

«Почему вы оказались здесь? Зачем вы пришли? Что вы ищите и хотите?» — спрашиваем мы у своих клиентов.

«Вы здесь потому», — отвечаем им мы, — «что те методы, какими вы живете, у вас не работают или работают не полностью. Или вы так считаете, что они работают не полностью».

Хотя вообще, никаких методов у вас и нет.

У нас есть технологии. Они работают. Они работают только уже потому, что у нас есть работа. Много работы. Вы получите эти технологии. Несмотря ни на что. Хотите вы этого или нет, вы их получите. Это наша гарантия. Когда дойдете до конца. Когда САМИ дойдете.

Но суть в том, что выбор за вами. А это уже ваша гарантия. Или вы станете другими, или останетесь другими. Потому что, что-бы стать другим, надо стать собой: не менеджером, отцом, мужем, братом, начальником, а собой. Исключительно самим собой.

ТОЛЬКО СОБОЙ.



Как по-вашему, в чем цель наших сессий, лекций, работы?

Какими вы хотите стать? Энергичными, смекалистами, быстрыми и так далее и еще сотни симптомов болезни под названием «успех».

В вестернах, как мы уже упоминали, для целостности и определенности сюжетной линии предпочитают героев делить на 2 категории — good guys и bad guys.

Так вот, вы должны стать новой категорией — ANOTHER guys.

Вы должны стать другими. Такими, какими вы есть.

Коучинг — это путь к себе. И это ваш выбор, ни мой, ни компании, ни государства, а ваш. Только ВАШ. Наши вопросы — это указатели. Вы можете пойти куда угодно, много вопросов, много дорог, но все они ведут в пространство.

В пространство, которое создаем мы. Пространство, где вы можете научиться быть самим собой.

Не надо понимать, что происходит на сессии, не надо вчитываться в эти строки, надо прожить это вместе с нами и, в первую очередь, с собой.

Лекции, сессии, тренинги не могут изменить людей, в том смысле, в каком мы понимаем «изменения». Люди так не меняются. Потому что их уникальность заложена с самого рождения, и так называемые изменения, это всего лишь открытия новых граней этой уникальности. Изме-



нения — это открытия. Америка существовала и до Колумба, он ее открыл для Старого мира. Все эффективное уже существует в вас и независимо от вас.

Откройте это для мира.

* * *

Этого мира тоже давно нет. Он не такой и таким не был. Есть ваша вера в то, что он такой. Вы видите то, что хотите видеть.

Кстати

«Реальность — это то, что продолжает существовать, когда перестаешь в это верить».

Филип К. Дик

Вы живете механически в системах своих убеждений. Не верьте и тому, что говорим мы — это тоже убеждения. Наши убеждения. Чтобы жить здесь и сейчас, надо жить в системе своих актуальных переживаний и действий. Вы будете противиться нашим провокациям — разбить искусный витраж вашего мира. И это тоже естественно. Синдром паркетной собачки.

Мир — это всего лишь наше переживание. Мир вокруг создаем мы и создаем его нашими переживаниями. Пора понять, что мир не такой, или не совсем такой, каким мы его переживаем. Мир не меняется, меняются лишь наши переживания о нем.



Наши переживания и мироощущения мы транслируем на наше окружение. Транслируем постоянно, без перерывов на обед.

К слову, у муравьев процесс трансляции происходит путем выработки феромонов, каждый из которых несет определенную конкретную информацию. Благодаря им, они могут в течении считанных секунд довести до своих собратьев определенный жизненно важный сигнал.

У нас такие сигналы проводятся благодаря всем нашим органам чувств — аудиально, визуально, кинестетически, вероятно и выработкой феромонов, а также не вполне изученными, но так или иначе существующими телепатическими методами. К примеру, вы заходите в комнату и чувствуете — что-то произошло. Вы смотрите на человека и ощущаете — что-то не так. Откуда вы это знаете? Вы чувствуете. Информация транслируется. И не только транслируется, но и воспринимается. И мы всегда выбираем нужную нам волну трансляции. Ту, которая отвечает нашим ожиданиям. Опять ожиданиям. Каким ожиданиям — это вопросы к вам.

Отсюда и аура харизматических личностей, являющихся энергетическим проводником и транслятором идей и действий. Их трансляция не только отвечает ожиданиям, она создает новое содержание и формы этого ожидания.

Коучинг — еще один путь для исследования этого феномена.

Вы же конструируете реальность через выводы, которые сделали десятки лет назад. Убеждения в реальности, ко-



торым десять лет! Потому она и не работает, ваша реальность. Ваша реальность иногда не работает.

* * *

Так и со счастьем. Вы никогда не будете счастливым, пытаетесь быть счастливым. Ваши старания стать счастливым полностью определяются вашей верой в то место, где находится счастье. Как только у вас появляется идея, чего вы хотите и где это найти, вы нивелируете процесс ощущения счастья. Идея, вера, убеждение разрушают конкретное переживание счастья. Счастье — это цельное состояние. Об этом в главе «Шангри Ла».

* * *

Коучинг — это и стиль, и технология. **Технология того, что если у вас что-то не работает — сделайте что-то другое. Но не делайте больше того, что не работает.** Это настолько простая технология, настолько наивная и примитивная, что работает без осечек и нам кажется, что мы используем ее на интуитивном уровне. Но, к сожалению это не так. Вспомните события вашей жизни, особенно те, когда у вас что-то не получалось, как вы действовали? Использовали следующие попытки. Интересное выражение — «очередная попытка». Звучит как издевательство — попытка. То есть мы попытаемся что-то сделать. Не будем делать в полную силу, а попытаемся. Чувствуете оттенок неуверенности в результате? Заранее подстраховываемся, успокаиваем себя, это всего лишь попытка. Можно не вкладываться.



Вот так мы пользуемся этой простой технологией, находясь в плену наших убеждений. наших убеждений в том, что мы пользуемся этой технологией. Так пользуемся ли мы ею?

Пример. Один из знакомых топов проводил реструктуризацию в компании. На одной из конференций, после длительных обсуждений по плану и наглядной схеме, которую он подготавливал несколько недель, были приняты решения, которые обеспечили сумасшедший взлет эффективности и прибыльности. Всего за один месяц компания преобразилась, сотрудники, находясь в струе переживаний конференции и ее решений, сделали невероятное. Топ задыхался от успеха. Его авторитет стремительно рос. Его пригласили в другую компанию, на более высокий пост, на решение практически такой же задачи.

Там он решил проделать то же самое. Тот же план, те же несколько недель аналитики и подготовки, такая же конференция. Неудача. Снова недели подготовки, опять фиаско. Все по той же технологии и учитывая все, что возможно и невозможно.

Мы наслаждались зеленым чаем (тогда это было более чем просто модно) и когда он рассказал мне эту его реальность, я ему ответил: «Ты нашел решение, ты нашел успешное решение. ОК. Не ищи его больше там, где ты его нашел, и не делай этого именно так, как ты это делал, даже учитывая все возникшие особенности. Ты будешь находить и учитывать, исходя из той реальности, которая у тебя была успешной, независимо от того, хочешь ты этого или нет. С тех пор как это произошло, что-то изме-



нилось. Время, место, окружение. Успешного решения в той форме, в которой ты его видел и ощущал, там больше нет и не будет. Того ощущения больше нет. Сделай что-то другое. Переживи его снова и сейчас. Переживание — это здесь и сейчас, а не вчера и идеально».

Сейчас у него все в порядке.

* * *

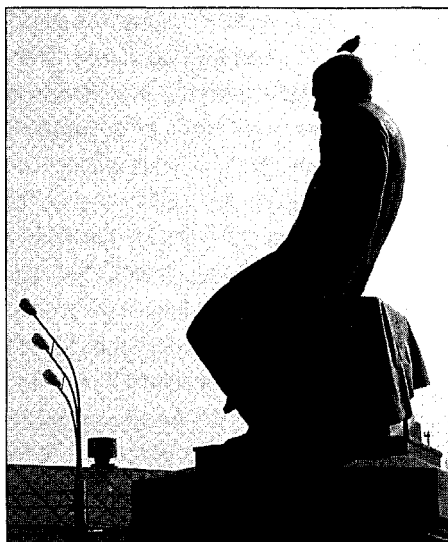
Общение — это ответственность за то, чтобы другой понял твоё сообщение. Когда вы воспринимаете что-либо, будь то выпуск новостей, презентацию в слайдах или дискуссию, вы всегда к этому цепляете что-то от себя: эмоцию, интерпретацию, или ещё что-то. Информация при этом принимает вашу тональность, вашу палитру, она заставляет вас концентрироваться на канале её усвоения. Но это уже ваша ответственность, это зона, где кончается сухой поток передающего и начинается ваша территория восприятия. Ваше сосредоточение именно на этом окрашивает нас, общающихся с вами, в цвета ваших верований. Сосредотачиваясь, вы принимаете все то, что у вас уже есть, все ваши ассоциации и шаблоны.

Где решение? Не надо сосредотачиваться. Переживите это. То, что вы воспринимаете, то, что поступает к вам через эти страницы, переживите это с нами, и вы получите то, что вы получите. Переживайте и действуйте. Просто действуйте, пробуйте, смелее. Откройтесь потоку. Не думайте о нетерпении, прежнем опыте, сплетнях и предубеждениях. Принимайте поток. Суть процесса — в наиболее полном получении информации, а не в пережевывании



предыдущего опыта. Это согласуется с формулой — «жизнь — это здесь и сейчас». А не то, что вы собираетесь пересматривать, или то, что просматривает ваш мозг. Как в кинотеатре вечно повторных фильмов (смотрите ниже).

Аналогично. Пока вы думаете, что вы контролируете что-то — вы вне игры. Вне контроля. Пока вы думаете, что вы контролируете — вы не контролируете. Вы только думаете, что вы контролируете. Не надо думать, что вы контролируете — надо контролировать, переживать контроль. О, если бы это была бы просто игра слов... Но это реальность.



Пока вы думаете о том, как вы занимаетесь сексом, в момент, когда вы им занимаетесь, вы не получите переживание занятия сексом, а только мысли о том, как вы им занимаетесь. Вы не получаете переживание занятия сексом, вы получаете мысли о том, что вы занимаетесь сексом. Это такое подобие виртуального секса, а не сам секс. Попробуйте просто заниматься сексом, сравните, переживите, а не продумайте. Попробуйте...

Если каждое утро у вас похоже на предыдущее и вы не можете вспомнить отличия, значит вы не переживаете это утро. Требуется какое-то очень важное событие, слу-



чай, который бы выделил это утро от другого. Вспомните, каким утро было 2 недели назад, обычное утро. А теперь попробуйте вспомнить то утро, которое вам запомнилось. Чем оно запомнилось, было что-то неожиданное, что-то, что заставило вас пережить его. Но если этого нет, то включается внутренний проектор с фильмом «Мое обычное утро». Зачем тратить энергию на переживание, можно просто включить фильм. И ваша пленка бежит по кругу, вы смотрите один и тот же гипнотический фильм. Этот фильм удобен для вас, он безопасен и смертелен одновременно. Потому что смерть — это отсутствие жизни. А жизнь — это переживание.

Очнитесь, чувствуйте, думайте, включитесь. Живите, наконец.

Итак, пока вы думаете о контроле, вы получаете размышления о контроле, а не сам контроль. Не надо противиться желанию контролировать, просто контролируйте — контроль это переживание. Так и секс, так и все, что мы делаем.

Так и бизнес — пока вы рассуждаете о бизнесе, строите умозаключения, составляете графики совещаний, прописываете решения, издаете циркуляры и буллы к населению, пытаетесь все это систематизировать — вы не в бизнесе. Вы думаете, что вы занимаетесь бизнесом, потому что то, что вы делаете уже снято в фильме «Как я занимаюсь бизнесом». Вы смотрите его пять-шесть раз в неделю с девяти до шести, фильм построен в жанре реалити-шоу и к реальному бизнесу имеет вполне определенное отношение. Нет, вы действительно думаете о бизнесе, вы принимаете решения и думаете о том, что вы принимаете решения в бизнесе. Но



вы не в бизнесе, вы думаете о том, что вы в бизнесе и еще вы думаете о том, что вы занимаетесь им. Потому что, согласно фильму, им именно так и занимаются.

Именно так.

Хватит смотреть сериал про бизнес. Надо просто переживать свой бизнес, жить в нем. Попробуйте не думать о том, что вы думаете. Просто займитесь бизнесом. Так, вы все время будете им заниматься, а не полагаться на то, что вы будете думать о том, что вы им занимаетесь. Эффективность и успешность, а главное инновационность, в первую очередь напрямую зависят от вашей формы занятия бизнесом — или вы думаете, как вы занимаетесь бизнесом, или вы занимаетесь бизнесом. **Секрет успешных людей именно в том, что они не думают, что они занимаются бизнесом — они именно занимаются им.**

А разве не так? Бывают дни, когда вы принимаете решения, действуете, и вам кажется, что за этот день вы сделали очень много и эффективно. Но такие дни не часты. У кого как. Может раз в неделю. Может, раз в месяц. Вы называете эти дни ключевыми или насыщенными. Потом вы представляете себе, что насыщенность и яркость этого дня зависела от сотни обстоятельств, не зависящих от вас. Но как ни странно, так получалось, что именно в этот день, они собрались воедино, и вам пришлось с ними расправляться именно в этот день. Стоп. Стоп. Не вы ли решили сделать именно это и именно в этот день? Почему не вчера, не неделю назад, когда вы просто занимались бизнесом, то есть думали, что вы им занимаетесь. В том смысле, в котором мы говорили выше. Нет, нет и еще



раз нет. Разгадка в ВАС. И обстоятельства, и тысячи известных только вам причин, которые сделали этот день именно таким эффективным, ничто не имеет главного значения. Только вы. Вы разорвали фильм, вы просто переживали, не думали, а переживали. Переживание — это полное действие. Это действие, а не просмотр.

Пометьте такие дни в вашем календаре, если он у вас есть, конечно. Сколько таких дней в году? Что там с остальными — бесконечные сеансы. Места для влюбленных.

* * *

Используем ли мы весь мозг, а не только его сознательную часть? Это похоже на то, что если бы вы, съев только косточку от яблока, вообразили бы, что знаете все о нем самом. Реально мы используем 5% возможностей своего мозга. Чем же занята остальная часть — неужели смотрит фильмы — сериалы? Сознание — это самая верхушка айсберга, но силу представляет то, что под водой. Насколько мы используем эту силу. Будущее принадлежит тем, кто его использует, так же, как и им принадлежит настоящее и прошлое.

Кстати

«Я всегда верил, что все мы, что каждый из нас находится здесь, на земле, с определенной целью; что существует некий Божественный план для всех нас».

Рональд Рейган



* * *

Коучинг — это инициация перемен. Если вы что-то хотите изменить, это может измениться только в процессе самой жизни, эволюционно. Самая большая ошибка — это насилие над переменами, а, следовательно, над самой жизнью. Изменения должны стать для вас категорией бессознательной компетентности. Эволюцией — она происходит независимо от вас, но в том направлении, которое вы для нее приготовили. В том, куда вы стремитесь бессознательно.

Эволюция — как бессознательная компетентность.

Успех — как бессознательная компетентность. Никто не может объяснить, как он достиг успеха, никто. То, что он вам расскажет, это механика и цепь последовательностей. Что-то после чего-то, потом еще что-то и вот...неожиданно успех. Как я заработал первый доллар, а первый миллион, а второй? У всех по-разному...

Не ищите точного алгоритма. Если вы еще покупаете и читаете книги «как стать миллионером за час», это простая трата времени, денег. Успех — это, помимо действий, движений, эмоций, обыкновенная жизнь. Его надо прожить.

Как меняться к лучшему? Все мы великолепные, отличные, супер. Да, именно так. В глубине, да. Так и есть. Но определенные барьеры мешают нам выражать нашу уникальность, великолепие и существующее совершенство.



Парадокс, но сопротивление этим барьерам ведет к осложнению ситуации. Вы пытаетесь что-то изменить — это что-то только крепнет. И как продолжение парадокса — способ что-то изменить — это позволить этому явлению быть. Не игнорировать, а быть, наблюдать за ним, переживать это. При наблюдении и переживании процесса, стремящегося к изменению, процесс изменяется. При переживании чего-то, переживание исчезает...

Переживание ничего не значащей для нашей жизненной цели ситуации, ведет к тому, что ситуация исчезает. Мы начинаем переживать более ценное, чем гнев, злость, зависть. Что для нас ценно, то и переживаем. Если вы переживаете зависть, переживите ее, полностью переживите. Она уйдет и ее место заполнит то, из чего вы действительно состоите. Мы надеемся, что это не зависть, не злость и не гнев.

Это закон вытеснения. Природа не терпит пустоты. Тем более, то, что у вас в голове. Есть процесс, он прошел, его место должно быть заполнено другим процессом. Противиться процессу переживания процесса, значит занимать данным процессом мощности вашего переживания и объем, который он заполняет. Если вы противитесь ему, следовательно, думаете об этом, ассоциируетесь с ним, пытаетесь задействовать какие-то механизмы. Все это приводит только к тому, что этот процесс продолжает существовать, с ним начинает коммутироваться все больше и больше факторов. Он загрузил процессор. Там больше нет места для новых процессов, и может даже тех, что вы хотите. А если не противиться? Процесс прошел, отработался и ушел. Думайте о том,



что вам необходимо. Не о том, что вы не хотите, а именно о том, что вам нужно. И это необходимое плавно вытеснит и заполнит пространство процесса. Пустоты в природе нет и не будет. Она заполняется именно тем, что вы действительно хотите. И если вы действительно хотите, она вытеснит то, что вам не нужно и не актуально. Но для этого надо иметь следующие две принципиальные установки: не противиться тому, что вам не нужно или мешает и всем своим естеством хотеть то, что вы действительно хотите.

Попробуйте. Делайте это легко и непринужденно. Просто почувствуйте сильное желание движения к вашей цели. Не противьтесь тому, что вам мешает об этом думать и хотеть, думайте о том, что хотите. Ну как? А если заполнить пространство тем, кто вы есть. Добрым, умным, благородным, успешным.

И еще парадокс — **каждый день вы убиваете того, кто вы есть, и убиваете его тем, что не являетесь тем, кто вы есть.**

Вот в чем абсурд этой игры «UNREAL TOURNAMENT*». Мы боремся сами с собой. И в этом турнире нет победителей, есть только побежденные. Единственный способ выиграть его — не участвовать в нем. Быть самим собой, не бороться с тем, кто вы есть, с тем, каким вы представляете вы и являетесь, с теми вашими качествами, которые вы считаете не вашими, а ваши еще нужно приобрести. В вашем мире все ваше. Вы ответственны за информацию о вас, вы ответственны за войну с вами и за вас. **ВЫ. ТОЛЬКО ВЫ.**



Просто будьте собой, и поверьте нашему опыту, вы будете именно таким, каков вы есть. Эффективным, светлым, благородным, успешным, богатым, добрым, ярким, удачным, вы будете именно таким. Все успешные люди поступают именно так. Это один из секретов. И это возможно, это реально. Потому что в каждом из нас есть искра, которая была нам дана от рождения. Дух вдохнувшего в нас творца именно такой. И если вы действительно явитесь именно таким, каков вы есть, вы действительно будете жить. Все остальное — убеждения, предрассудки, сплетни, инструкции, верования — одним словом, junk.

Кстати

***The God didn't do junk. Господь не создает мусор.
Это про нас. Гордитесь!***

И еще — даже человек, который убивает кого-то, всегда верит в добро и зло. В свое добро и зло жертвы.

Ты видишь то, что видишь.

* * *

Спешите стать собой. Спешите. И не говорите, что у вас нет времени. Оно у вас есть изначально. Другое дело, как вы им распоряжаетесь. Временем, которое вам отпущено один раз и навсегда.

Человек — существо материальное и ценности материальные признает не только количественной, но и куда



качественней. Мы знаем, сколько стоит литр бензина сегодня, сколько он стоил вчера, предполагаем, сколько он будет стоить завтра и на сколько его хватит. Мы знаем, сколько стоит килограмм мяса, какой объем это составляет, какого оно цвета, скольких им можно накормить, что можно из него приготовить. Такое предметное мышление очень ценно для нас. Ценно тем, что предмет можно визуализировать, представить, как им распорядиться, что с ним можно делать, спланировать эти действия. Одним словом, делать с ним все, что угодно и в мыслях и наяву.

А вы сможете себе представить время? Визуализировать само понятие времени, предметно, конкретно, до тактильных ощущений. Попробуйте, скорее всего, то, что вы представите себе будет иметь вид часового механизма от будильника «Слава» до циферблата Биг Бена. Какие еще могут быть предметные представления времени и насколько предметно можно говорить об этой категории? А может, именно из-за того, что мы не можем его представить в том виде, в каком привыкли представлять все окружающее, может, именно из-за этого у нас с ним такие специфические отношения?

Вы цените галстуки, мясо, бензин. Вы говорите, что цените время. Как вы это делаете? Никак. Ну не так категорично, конечно нет. Но все же? Вы его не тратите напрасно, или, в лучшем случае, вы, скорее, так думаете. Но в качестве эксперимента, просчитав дневной мониторинг вашего времени, вы будете неприятно удивлены. Действительно, просчитайте его поминутно. Из сум-



мированных потраченных минут составьте категории, куда оно уходит. Ну как? А как вы думали?

Время — такая же ценная категория, как и все вышеперечисленные ценные для вас предметы. Те предметы, на которых для вашего удобства висят ценники, есть прайс-листы, распродажи. А вы видели распродажи по времени. Конечно, когда речь заходит о почасовой оплате вашего труда или об оплате труда ваших подчиненных, на свет появляются табели, и вместе с ними время приобретает стоимость. Но мы немного о другом. Мы об осознании времени, его материализации (на первый взгляд абсурд — материализация нематериализуемой субстанции), которая не о цене, а о восприятии его истинной ценности.

КАК? Как представить себе ценность времени?

К слову, у вас есть деньги. Вы можете их превратить в гамбургер, автомобиль, можете нанять других людей на проект, построить дом, получить образование. Вы берете деньги и просчитываете возможности. Обычный алгоритм выбора — есть 10 000 долларов — это 3 кв. метра жилья или автомобиль, или инвестиция в проект, или бобровая шуба и так далее. Есть установившееся верование цены предмета, примитивный калькулятор. В него вводятся известные — количество денег, курс, цены предметов и так далее — на выходе получаете выбор обмена — деньги на что-то.

Время можно представить как те же деньги. Время больше чем деньги. Но почему вы так беспечны в обращении



с ним? Вы всегда найдете время на ненужный разговор, на телевизор, на курение, на Бог знает что. Но попробуйте, к слову, одолжить у кого-то деньги, или дать кому-то займы. Просто так, попросили — дал. Какова вероятность положительного результата?

А если попросили, обратились с вопросом не столь и важным для вас, или вообще не важным? Сколько раз за день вы отказываете в общении коллегам? А сколько отказываете самым близким?

Мы не отказываем в общении окружающим, а если отказываем, то скорее своим близким, объясняя это самим себе до абсурда истинной фразой — «Мы же люди». Что это значит? Неужели мы должны тратить наше время, нашу жизнь, на то чтобы доказывать себе, что мы люди, и доказывать это тем, что тратим нашу жизнь на то, что для нас не важно, не интересно и порой просто пагубно. Наверно такое транжирство бесчеловечно в первую очередь по отношению к себе.

То есть быть человеком — это беспечная трата времени и жизни. А целеустремленность, эффективность использования времени, расчет каждого трудодня — это также присуще человеку. Но это все подождет, пока мы расправляемся со своими бесценными минутами.

А теперь представьте ощущение времени как субстанции, как материала, как курса валюты. Да, именно курса, где каждая единица — это пункт ценности вашей жизни. К слову, у неработающего человека курс низкий, у линейного менеджера высокий, вам дали повышение —



курс вашего времени повысился на столько-то пунктов. Ответственная работа — высокий курс. Потратили на болтовню — курс опустился. Чувствуете, уже есть азарт. Азарт игрока, ставящего на кон свою жизнь. Ваше время — это и есть ваша жизнь. Следите за курсом и держите его высоко, не дайте медведям работы. Чем выше курс, тем эффективней жизнь.

Бессознательная компетентность управления временем. Зная цену, курс, сопоставляя цели, дела, ситуации, играете с курсом, тратите время так, как наиболее эффективно и экономично для вас. Ваш курс времени — это не только ситуация сейчас, это и ожидания окружающих о вас. Опять рынок. Цену вашего времени определяете не только вы и не только окружающие. Цену вашего времени определяют ожидания. Поддерживая ваш тренд сегодня, вы в разы увеличиваете его подъем завтра.

А может, учитывая наш специфический менталитет, тратите время шикарней. И много и, именно, шикарней. У нас это получается.

Но это все же несколько сложно — цены, внутренний калькулятор, ситуации, ожидания. Может, есть что-то более конкретное и односложное? Есть. Курс вашего времени, в первую очередь, зависит от целей, которые вы перед собой ставите. Его колебания — это важность, актуальность и ценность ваших целей. Курс зависит от уровня и объема ответственности, которую вы берете на себя. У президента курс заоблачный — цели всей страны, ответственность за миллионы людей. У торгового агента другой, у артистов третий.

**Кстати**

«Цена вашего времени зависит от степени наполненности вашей жизни и качества того, чем она наполнена».

ABC

Время — это и ресурс, это и оружие, которое, в зависимости от вашей компетентности, может быть как в ваших руках, так и направлено против вас.

Безумно много тренингов и книг посвящено методикам управления временем. Способов и подходов тысячи. Применяют всякого рода напоминатели типа ежедневников, электронных средств, стикеров и т.д. Неужели при помощи напоминателей возможно управлять такой материально-нематериальной субстанцией, как время? Конечно, нет! Напоминатели — это как точки кривой вашего курса времени, это облегчение для псевдоперегруженности памяти, это визуализация вашего рабочего времени. Но это не управление в том смысле, в каком мы представляем управление. Это адаптация субстанции времени к представлению в привычном для нас виде.

Управление — это вы сами. Говоря о технологиях отслеживания и планирования времени, мы говорим о кадрах и стыках его монтажа. Не больше и не меньше. Это действительно полезный и эффективный инструмент, но не управляющей категории. Это фиксация и желаемая материализация субстанции. А время надо чувствовать. Именно чувствовать. Как?



Насколько будет правомерно поставить знак равенства между временем и жизнью? А что в действительности есть наша жизнь — это время, которое мы проживаем. Чем она измеряется — годами. Все остальное — счастливая, несчастная, трагическая — это все характеристики субстрата ее наполненности. Они настолько субъективны, что вряд ли поддаются измерению и обозначаются только в чувственных категориях. Единственной измеряемой характеристикой жизни остаётся время. То есть, тратя время, вы тратите жизнь. Вашу жизнь, не часы, минуты, секунды, а жизнь. Почувствуйте, подумайте, сделайте что-то, сделайте рефлексом контроль и целесообразность траты каждого мгновения. Каждого взмаха век, каждого звука цикад, каждого слова, каждой мысли. Все это и есть жизнь...

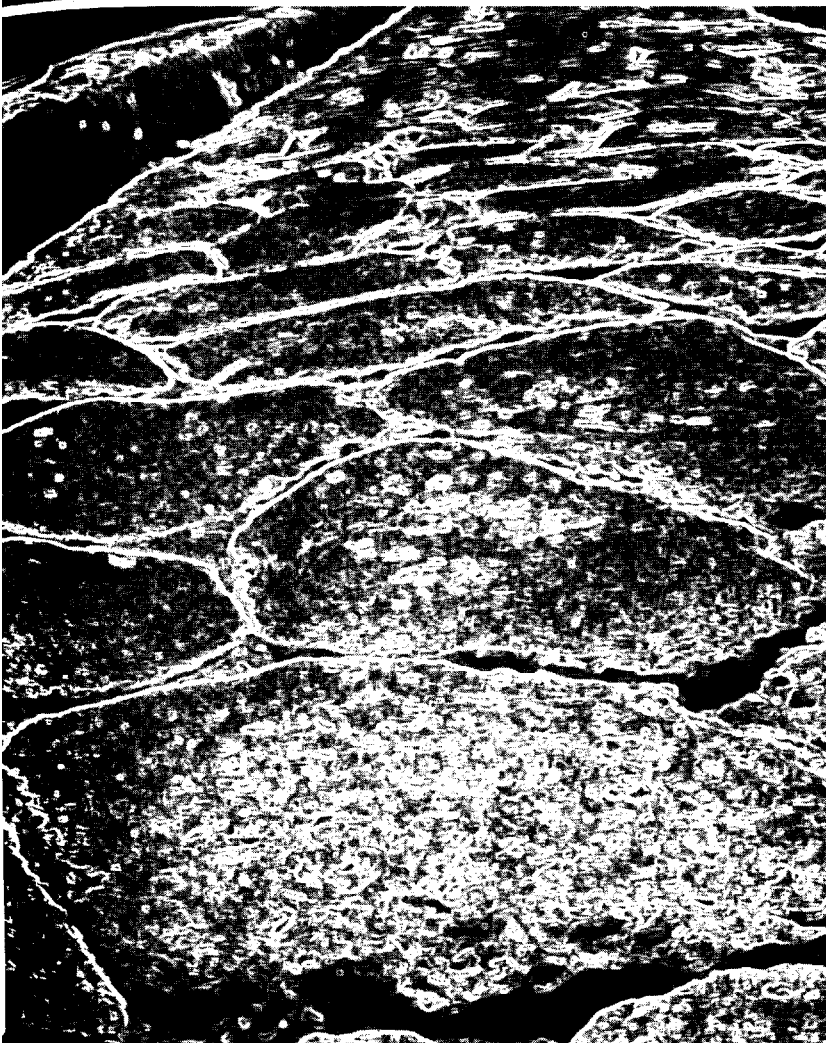
Бессознательная компетентность управления временем.

Как Вы? Не устали? Вы еще живы? У вас есть время?

Может все то, о чем мы говорим нереально, или наоборот, реальнее того, что мы до этого считали реальным.



**РЕАЛЬНОСТЬ
И НЕРЕАЛЬНОСТЬ**



IV
ЧАСТЬ



Давайте определимся, что для нас является реальностью. В общих и понятных терминах.

Реальность — это физическая, измеряемая, «материальная», в смысле принятого на бытовом уровне понятия категория. Она имеет начало и конец, она имеет форму и определена во времени и пространстве. Она правдоподобна. Поясним — к примеру, голограмма, она соответствует вашей хронике опыта, она как просмотренный сотни раз фильм того или иного подобного предмета или явления, которое она изображает. Следовательно, она реальна. Во всяком случае, вы так ее представляете.

Реальность может сводиться к авторитетному мнению человека. К примеру, реклама какого-либо продукта звездами кино или профессионалами в той или иной области. Стоматологи о качестве зубной пасты, специалисты по гриму о губной помаде, топ модели о шампуне. Или даже мнение прохожего, который для вас показался компетентным. Все эти мнения становятся для нас реальностью. Или, если быть точнее, мы думаем, что это реальность, следовательно — это реальность.

Она, реальность, может являться причиной эффекта или действия. То есть, что-то, из-за чего возникло что-то другое. Скорее, это может быть последовательность эффектов. Водитель не справился с управлением, врезался в столб, который упал на палатку, и после чего компании, владеющей палаткой, страховщиками была выплачена компенсация. При такой последовательности может возникнуть ложность поверхностного анализа, анализа причинности. К примеру, что после чего: я закурил сигарету,



потому что зажег спичку, первый раз попробовал и пристрастился на первом курсе, потому что хотел быть похожим на взрослого, потому что был небольшого роста, потому что рано пошел в школу, потому что был сообразительный и начитанный. Получается, что я пристрастился к табаку, потому что я был сообразительный и начитанный. Абсурд. Но это поверхностный анализ, и не переживайте, если вы в детстве были начитанным и сообразительным. Правда, если вы еще курите, лучше бросать.

Реальность может основываться и зависеть от соглашений между людьми. Собираются специалисты или просто заинтересованные личности и решают, что есть реальность. К примеру, решают, что Вселенная бесконечна, что атом круглый, что какой-то автомобиль самый лучший и так далее. Или вырабатывают концепцию ухудшения климата на планете, концепцию мирного сосуществования государств с разными экономическими системами. И для всех возможность сосуществования государств с разными экономическими системами становится реальностью. Вот что такое реальность.

А если так, то нереальность (как противоположность реальности) должна отвечать следующим требованиям — она нефизична, неизмеряема, не зависит от соглашений, неправдоподобна, не зависит от концепций, и все остальное противоположно реальности.

Вот такое получается определение нереальности. Что же может подходить под такое определение нереальности? Что такое может быть близко к такому определению в вас, в вашей жизни, в этом мире? Что соответствует это-



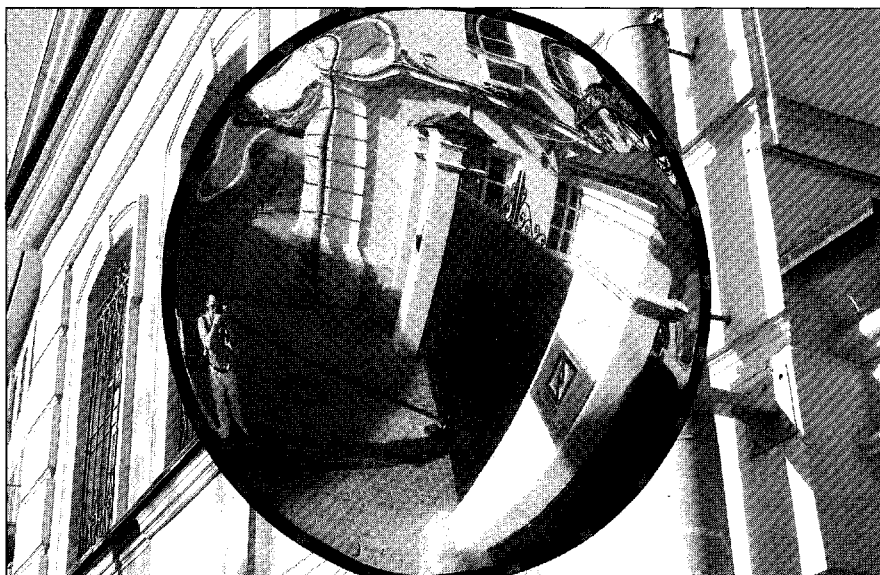
му в вашем представлении. Только не говорите, что это мозг, сознание или воображение — потому что это только концепции, а концепция — это реальность.

Кстати

«Уважайте свет, даже когда его нет».

Дэвид Линч

Единственное, что подходит под это определение нереальности — это ваше переживание. Просто переживание. То, что вы переживаете. Ваше переживание не материально, не имеет форму, не зависит от соглашений ученых советов, не от авторитетного мнения, ни от чего. Переживание. И ничего более. Переживание — самое нереаль-





ное, нефизичное, неизмеряемое, вне времени и пространства...

Но, в то же время, переживание, само по себе, является и источником ваших реальных действий. Вы переживаете что-то и соответственно действуете. Вы что-нибудь совершали, не переживая это? Это и есть ваша эффективность, а эффективность присуща реальности. Получается, что первоисточником реального является нереальное. Ваши реальные действия являются последствием ваших нереальных переживаний. Но можно поменять местами нереальное и реальное. Потому что для вас реально ваше переживание здесь и сейчас, чем какое-то, к примеру, соглашение о чем-то, где-то и с кем-то. Собрались сотни ученых, с кофе-брейками, ланчами, развлекательной программой симпозиума и пришли к соглашению, что Вселенная расширяется. Когда вы, к примеру, переживаете, что она уменьшается. Что реально — соглашение сотни праздно проводящих симпозиум пенсионеров или ваше переживание?

Да, но откуда эти переживания? Кто является источником ваших переживаний? Источником ваших переживаний является ни ваш начальник, ни жена, ни друзья, ни президент. Только вы. Ваши переживания — это ваши переживания и ничьи больше. У всех вышеперечисленных свои переживания, у вас свои. Стало быть, вы своими переживаниями и создаете вашу реальность. У президента свои переживания и своя реальность, за которую он несет ответственность, так же, как и ваш руководитель несет ответственность за свою. Кто же несет ответственность за вашу реальность, источником которой является ваше переживание? Вы! Вы несете ответственность за



нее. Вы ответственны за все, что с вами происходит. А что, разве нет? Может в вашей реальности виноваты все вокруг, может, это они создают реальность, вашу реальность? Они и не представляют себе ее. Они и не могут себе ее представить, потому что реальность — это переживание. Конкретное переживание, конкретного лица.

Вы и только Вы несете тотальную ответственность за переживания и, следовательно, за реальность.

Вы желаете быть невиновным в той реальности, которая порой бывает вокруг вас. Вы придумываете зависимость от сотни людей, окружающих вас, от государства, от мирового глобализма. Вы всегда находите целую систему оправданий и ложного анализа причинности всех ваших злоключений, невезения и удач. Стоп! Но это и есть система ваших убеждений, которая, как мы знаем, не работает.

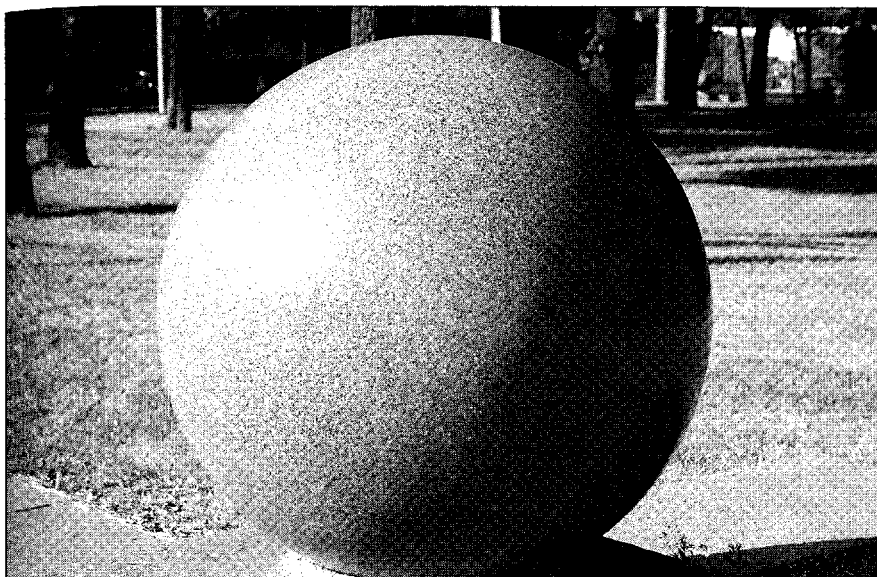
Кстати

«Разумеется, я не верю, что подкова приносит удачу. Но я слышал, что она помогает независимо от того, верят в нее или нет».

Нильс Бор

Как может быть виноват в том или ином явлении окружающий мир, если источником этого мира являетесь сами Вы?

Мы создаем этот мир исключительными нашими переживаниями. Мы переживаем именно так, как мы переживаем и ни как иначе. У каждого свое переживание и, сле-



довательно, своя реальность. Простой пример: в мире одних Ходорковский — преступник, в мире других — жертва. Это не суд присяжных, заключение экспертов, результат работы комиссий, это просто ваше переживание мира. Сколько переживаний, столько и миров. Сколько реальностей, столько и судебных решений. Столько приговоров и оправданий. Но все в своих переживаниях хотят быть невиновными, переживать и не нести ответственность.

Все мы желаем быть невиновными. Но это система не работает. Не работает!!

Попробуйте, если какая-то работа где-то не делается, возьмите на себя ответственность увидеть, что она долж-



на быть сделана. Возьмите на себя ответственность просто это увидеть. И она, поверьте, будет сделана. Странно, но так и будет. Попробуйте завтра же в офисе. Вы видите, переживаете за то, что она должна быть сделана, вы переживаете ответственность за то, чтобы увидеть, что она должна быть сделана, и она будет сделана. Мир — это ответственность.

Чем больше граница вашей ответственности, тем больше Ваш мир.

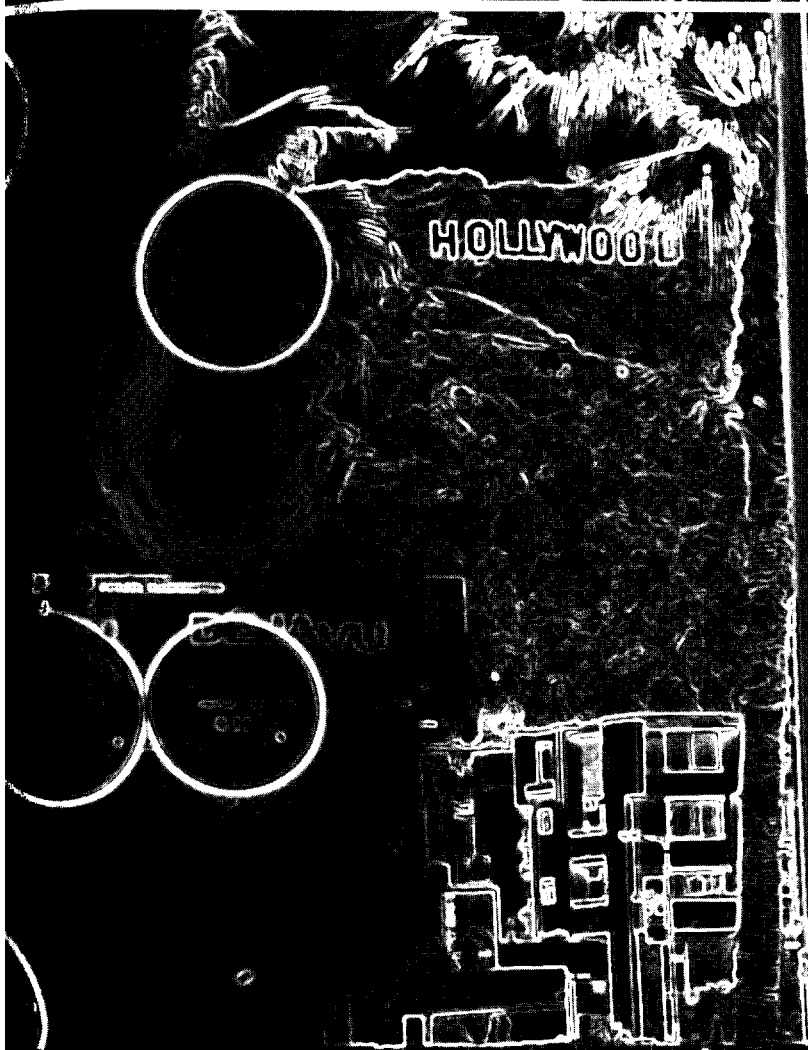
Кстати

«Чисто логическое мышление не может дать нам знания об эмпирическом мире».

А. Эйнштейн

Коучинг — это тоже ответственность. Коучинг — это скорее инструмент, который создает пространство ответственности. Он помогает создать комфортные условия, при которых рождается ответственность увидеть, что что-то должно быть исполнено. А увидеть — это уже реальность исполнения этого.

ЗАКРЫТЫЙ КИНОФЕСТИВАЛЬ



V

ЧАСТЬ



Где рождаются ваши переживания? В вашем мозге? Неужели?

Что вообще делает ваш мозг всю вашу жизнь? Только не говорите что думает. Это невероятно. А если он, как вы думаете, думает, то, как он это делает? Думает, или может, переживает, или просто берет на себя ответственность увидеть, визуализировать. Если представить себе это более предметно, ассоциировано, то он безостановочно, как в кинотеатре нон-стоп прокручивает фильмы. И если вам кажется, что это новые фильмы, так нет — это старые добрые ленты — полное собрание хроник ваших переживаний. А разве нет? Присмотритесь внимательней.

Вы получаете информацию от ваших систем восприятия, которую необходимо визуализировать и принять соответствующие действия, состроить нужную гримасу, встать в нужную позу. Мозг вытаскивает из госфильмфонда подходящую для данной ситуации ленту переживаний и прокручивает ее. Возникла ситуация «Приезд тещи» — мозг прокручивает триллер «Приезд тещи», ребенок получил двойку — блокбастер «Опять двойка» и так далее. Целые коробки отснятых переживаний, архив всего и про все. Аккуратно сложенные в стопки, безупречно разложенные по тематикам. Стандартные ситуации — стандартные фильмы переживаний.

А если ситуация нестандартная? Если взять с точки зрения архива, нестандартная ситуация должна иметь хоть какие-то элементы стандартной ситуации. По этим элементам и проводится поиск уже существующих фильмов.



Так как фильмов безумно много, так или иначе, что-то подобное находится. А, как правило, это бывает несколько вариантов, которые тут же подаются в просмотрую. Бывает так, что поиск затягивается, идет сравнение вариантов на соответствие. Небольшой конкурс. Тогда у вас включается лента «Я думаю», что означает затянувшийся поиск нужной коробки из архива.

А разве не так? Природа экономна и рациональна. Зачем создавать что-то новое, все уже есть, надежно записано и оцифровано. Мотор, и получайте удовольствие. Где бы вы ни были, в какую ситуацию ни попадали, включается фильм — и вы в теме. Ваше поведение согласно сценарию фильма, раз — и вы уже смотрите фильм. Вы думаете, что вы думаете (это не опечатка), а на самом деле вы смотрите фильм. Метапрограммы родных передач, в прямом смысле слова, на всех каналах. 24 часа в сутки, семь дней в неделю, от всей души.

Кстати

«История нашей жизни и наша жизнь — не одно и то же».

Джон Барт

Почему бы не заснять новый фильм? Новая ситуация — новый фильм. Съёмки с пометкой «LIVE». Почему не снимаются действительно новые фильмы? Где ваши Аки Каурисмяки и Тарантино? Может быть сам факт создания нового фильма как-то влияет на главную цель мозга, или идет в разрез с его стратегическими интересами?



В первую очередь, эти все новые фильмы нам просто не нужны — природа экономна. В архиве уже тонны отснятых фильмов про все на свете. Про все, все — начиная от рецептов инжирного варенья до моделирования прогноза погоды, от подготовки к экзаменам до брачной церемонии. Все фильмы-инструкции уже присутствуют в вас, от владения специфическими технологиями до стандартных поведенческих форматов. Зачем снимать, если все уже отснято, зачем терять энергию, разрабатывать сценарии, и главное, все это архивировать в соответствии с каталогом и ассоциированностью фильма к обстановке. А может, все же, главная цель мозга — думать, анализировать, принимать решения? Думать, думать, думать — вот то, чем, как мы думаем, занимается мозг. Нам ведь действительно хочется думать о его деятельности именно так.

Увы, нет. Нет, далеко не это.

В чем же тогда главная цель мозга? Не надо морщить лоб — вы это знаете. Вы это уже проходили в школе, в институте, на улице. Цель мозга — выживание. Выживание. Как и у любого существа на этой планете. Вы помните, как мозг работает у рептилий? Только выживание — бей или беги, съешь или съедят тебя, люби или тебя полюбят и очень сильно...

Цель мозга — выживание особи и всего того, что мозг считает связанным с этой особью. А мозг может отождествлять себя и с Родиной, и с семьей, и с планом пятилетки, и со счетами в банке, и с компанией, и с рукописью в пожаре. Хотя рукописи, как известно, не горят.



Может, мозг это есть ваше Эго? Тогда, что такое ваше Эго? Вы слышали об Эго сотни раз, но кто сможет доступно объяснить что это, Эго?

Этот термин используется всегда, когда пытаются объяснить что-то большее чем просто мозг, но меньшее чем Вселенная.

Кстати

«Ум и мир пребывают в постоянном движении. Существует только одна вещь — непостоянство. Перед лицом опасности такого постоянного изменения ум человека цепляется за «Я». Но это «Я» существует только через отождествление с тем, что оно себе воображает или чем хочет быть. «Я» — это масса противоречий, желаний, стремлений, движений и разочарований, где страдания больше чем радости».

Кришнамурти

Эго — это целая ситуация, когда сама особь отождествляет себя с мозгом. Чтобы вы представили себе масштабы: Эго — это всего лишь точка в огромном круге под названием мозг. А мозг, как вы уже знаете, это огромный архив коробок с пленками ваших хроник.

А тут, представьте себе другую ситуацию, когда цель Эго — это цель мозга. А следовательно, целью Эго становится выживание самого мозга. Что тогда делает мозг, чтобы сохранить самого себя? Он стремится со-



хранить свой архив фильмов. Ведь он, по-большому, и есть этот архив. Мозг — это архив ваших хроник и его деятельность заключается в просмотре этого архива. Нет хроник — нет мозга.

Сохранность архива подразумевает его стабильность, сохранность коробок и самодостаточность ассортимента, для достижения которой, необходимо согласие со всеми другими мозгами, что этот архив в своем роде единственный и самый полный для своего статуса. Архив с самыми достоверными хрониками жизни этого мозга. Вот и все. Вот вся стабильность и самодостаточность. И ничего не надо. Ни больше, ни меньше. Это самая оптимальная и экономичная система выживания мозга.

Таким образом, сохранность мозга — это сохран-



ность актуальности просмотров всех пленок его архива, при согласии, что этот архив самый правильный и полный.

Актуальность того или иного просмотра сводится к актуальности темы выживания. Тема выживания — это бестселлер всех времен и народов. Это партийная программа мозга.

Для того чтобы оптимизировать актуальность главной тематики, фильмы в картотеке мозга хранятся на основе технологии ассоциативности его каталога. Это означает, что если что-то важно для выживания, то это смотрится в первую очередь, если не важно, то смотрится в режиме фоновой записи. Если какая-то запись в фильмотеке была после другой в какой-то из важных моментов жизни, эта последовательность будет повторяться при просмотре, то есть последовательность первой после второй или наоборот.

Помните о глупейшем тесте с выбором руки. Если человеку сказать: «Возьми это», — человек автоматически берет той рукой, по которой у него есть соответствующий фильм. Как только вы скажете: «Возьми это правой (левой) рукой», — небольшое замешательство (поиск нужного фильма). Ну а если вы вообще скажете: «Возьми той рукой, какой тебе удобнее» — целая вечность решения — фильмы об удобстве, фильмы о руках, все это микшируется в новый фильм. Сложно.

Вот почему новые фильмы не пускаются в производство. Архив теряет свою актуальность, а это грозит выжива-



нию мозга. Наша цель — это выживание нашего мозга с пыльными коробками его архива.

А вы говорите инновации.

Вы машины для просмотра ваших хроник. Кино для одного клиента, который и является и директором, и механиком это самого большого кинотеатра повторных фильмов. Вы — машины.

Что же делать, когда ты машина? Как перестать смотреть старые фильмы? Как изменить каталог фильмов, как записать новые? Просто записать новый. Инновации это и есть новый фильм. О, сколько копий ежедневно разбивается об эту тему! Инновации. В то время, когда для всего мира самая постоянная вещь — это изменения, мозг стремится к обратному. Для выживания необходимо совершенно другое. Необходим конвейер продюсирования съемок новых фильмов, Болливуд.

Но места в архиве фильмов ограничены. Они ограничены, потому что есть конечное количество фильмов архива, которое подтверждает его полноту. Сертификат на его право выживания, его самодостаточности и полноты ассортимента. А если это конечное количество уже достигнуто, стало быть, каждый новый фильм — это угроза существования мозга. Это заявка на его недостаточность.

Что же делать? Неужели мы так и замрем с утвержденным цензором списком допущенных к просмотру и производству фильмов?



Кстати

«Единственный источник страдания — постоянный конфликт в уме между тем, «что есть», и тем, «что должно быть». Обусловленный ум, согласно анализу Кришнамурти, бежит от факта своего непостоянства, пустоты и горести. Он выстраивает стены из привычек и рутины и предается мечтам о будущем, либо остается привязанным к прошлому. Такие меры защиты парализуют нас и не позволяют нам жить в настоящем моменте».

В природе все просто и гениально. Представьте себе, для того чтобы записать новый фильм, надо просто полностью пережить свой фильм из архива! Пережить! Пережить, а не просмотреть! Когда фильм пережит, а не просмотрен, он освобождает пространство, куда можно поставить новый фильм. Только так — пережитый фильм со всей полнотой ощущений теряет свою актуальность для архива, потому что он пережит. Оттуда и наполненность жизни, и творческий поток в моменты, когда вы именно переживаете, и облегчение и полное удовлетворение, когда вы уже пережили этот фильм. вспомните из вашей жизни. вспомните эти состояния. То, что вы пережили, а не просмотрели, всегда после себя оставляет чувство свободы, открытости, креатива, восприимчивости к будущему! Переживание — это соединение с вечностью. Это открытие дверей для будущего.

Путь к инновациям лежит через переживания сегодняшнего дня. Чтобы быть открытым к новому, надо пережи-



вать до последнего волоса, каждым вдохом, каждым взглядом, каждым жестом, переживать каждую минуту вашей жизни. Всей душой, всем сознанием, каждой своей клеткой. Переживать, а не просматривать. Быть, а не казаться.

Но, как мы уже определились, вы являетесь источником всех своих переживаний и не можете быть в состоянии контролировать действия, в бытовом смысле слова «контроль». Вы только выбираете то, что происходит. Оно происходит именно так, потому что вы выбрали именно так. Вы выбираете сценарий, фильм, переживание или просмотр, и все так и происходит. То есть весь ВОПРОС в выборе. Тот вопрос, который мы себе задаем ежесекундно, в разной форме и с одинаковым контекстом. Весь вопрос в выборе вашей реальности. Выбор — это желание. Вы всегда выбираете то, что хотите. И получаете то, что выбрали.

Но когда вы научитесь хотеть, что получать, вы, наконец, будете получать то, что хотите. И, следовательно, будете получать то, что получаете.

В чем же тогда наша цель, цель которую мы себе ставим день за днем и оглядываемся на уже прожитые годы. Цель, когда мир не мир, мозг не мозг, мы не мы.

Цель — получать то, что хочешь и хотеть то, что получаешь.

Наша цель переформатировать **ДОЛЖЕН, ОБЯЗАН, МОГ БЫ - В ХОЧУ!**



Просто и элементарно — ХОЧУ! И тогда вы всегда будете получать то, что хотите получить. Вы только почувствуйте разную энергетику переживания «ХОЧУ» и переживания «ДОЛЖЕН» или «МОГУ». Разные миры. Разные эмоции. Разные результаты. Вот что лежит в основе целеустремленности, целеполагания, достижимости всего, что характеризует успех одних и неудачи других.

Первый признак этой эволюционной революции (почти как нереальная реальность) — это изменение поведения. Именно поведения, потому что поведение — это вы в мире, это то, что видит мир, как и через что он вас ощущает, как он взаимодействует с вами, и как вы взаимодействуете с ним. Поведение — это афиша вашего фильма, его трейлер, это его главное действие. Изменение поведения — это ключ ко всему: к лидерству, к инновациям, ключ к успеху, счастью...



Изменение поведения — основа ТРАНСФОРМАЦИИ. Трансформации перехода на другой уровень. Трансформации всего: бытия, ценностей, привычек, трансформации быть собой. Трансформации положения серого воротничка в статус лидера и вождя. Трансформации вечного недовольства в парад самодостаточности, в праздник каждого шага. Трансформации мира. В смысле того, что вы называете этим миром. Например, просмотр фильмов.

Кстати

«Лидерство — это не как быть, а что делать».
Frances Hesselbein



* * *

Вот таков наш мир. Мы живем в мире, где все хотят кем-то быть или что-то делать. Мы живем в мире, где все пытаются что-то продать. Или кого-то купить. К примеру, как вы, наверно, заметили, у большинства африканцев белые зубы. Зубы белые, потому что они чистят их прутиком специального дерева. Но это для мира неважно, им пытаются продать зубную пасту. Очень активно и настырно. Но им ничего больше кроме прутика не надо. Зачем им паста, если он (прутик) качественно и экономически целесообразно выполняет свои функции. Это есть культура необходимости. Есть ли она у вас? Оглянитесь, если вы дома. Составьте список приобретенных вещей, которыми вы пользовались один раз с момента их приобретения. Скорее всего, у вас появится еще и список вещей, которыми вы вообще не пользовались. И на все это у вас ушло куча времени и денег. Есть ли у вас культура необходимости? Культура необходимости снимать тот или иной новый фильм. Не всегда есть смысл снимать новый фильм. Но если у вас есть фильм о том, что надо снимать всегда новый фильм, вы его будете снимать. Именно таким фильмом является реклама.

Но зубная паста и волшебный прутик всего лишь вещи. А что если мы представим себе понятие культуры потребления в сфере человеческих ресурсов? Оптимально ли вы используете как ваши, так и ресурсы ваших подчиненных? А это уже не вещи из супермаркета, это жизни и судьбы. Или в вас тоже существует национальная культура «понтов». «Понтов» старых фильмов. «Понты», формирующие поведение. Сколько энергии уходит на «пон-



ты», сколько денег, времени. «Понты» дороже денег. Но, дороже ли они нашей жизни?

Что формирует наше поведение, если мы живем в реально-нереальном мире и наш мозг занят неизвестно чем? И если люди на работе спрашивают Вас не только: «Что делать?», но и «Почему я должен это делать?»

Кстати

«Американцы больше времени тратят на то, чтобы выглядеть богатыми, а не быть богатыми».

Попробуйте объяснить коллеге, подчиненному, что не всё упирается в деньги. Да, бизнес — это деньги в конечном итоге. Но в своем движении любой бизнес — это философия. Ни технологии, ни финансы, а философия. Философия веры, духа, состояния. Кто устанавливает философию поведения, тот и управляет бизнесом. Не только своего поведения, но и поведения окружения. Надо жить этой философией. Философией «возможно всё». Возможно всё, что нужно.

ЖИЗНЬ В КРУГЕ



VI
ЧАСТЬ



Вы помните историю одного лабиринта? Эта история куда драматичней, чем случай с минотавром. Итак, в качестве эксперимента крыса была помещена в лабиринт. В коридор № 57 был помещен кусок сыра. После некоторого блуждания по лабиринту крыса нашла сыр и удовлетворила свою страсть к любимому продукту. Сыр выставлялся в коридор № 57 в течение 5 дней и крыса регулярно и уверенно, без особых блужданий находила сыр. На шестой день, по замыслу экспериментаторов, сыр из коридора исчез навсегда. Крыса еще в течение нескольких дней возвращалась в коридор № 57. Но через некоторое время в маршрут ее путешествия по лабиринту данный коридор больше не входил. Она искала сыр в других коридорах.

С крысой все проще. Так вот — человек, в отличие от крысы, если и найдет сыр в каком-то коридоре, то он будет ходить в этот коридор всю жизнь. Всю жизнь, и только потому, что один раз нашел там сыр. Вот такая трагедия.

Так что отличает каждого из нас? Что отличает нас от крыс и друг друга?

Поведение. Поведение... Не быть крысой, быть самим собой. Не ходить по одним и тем же коридорам всю жизнь. Поведение — это то, что сразу, мгновенно, на уровне шестого чувства, при любом количестве окружающих, будь-то в кабинете, набитом до отказа публикой зале или стадионе, везде сразу определяет лидера. Оно определяет и показывает отличие избранных от всех остальных. Это именно то животное ощущение присутствия власти, духа.



Главная составляющая нашего поведения — действие. Действие. Действие — главное внешнее проявление характера. Так же как и крысы. Слава Богу, что нас отличает не только это.

Книга первая — стиль Action. Почему такое внимание и значение уделялось действиям? Потому что, помимо того, что мир оценивает только ваши действия, они, действия и есть внешние проявления вашего поведения. Если вы думаете, что ваше поведение это и ваши мысли, желания и все, что вы чувствуете, то нет. Поведение — это только ваши действия.

Что такое поведение, как нам представить эту функцию, как визуализировать ее зависимость. Это настолько сложная материя, насколько сложно представить вместе анатомию мозга, послойно с развитием личности, воспитанием, обучением, окружением, физиологией и т.д. Но как всегда, человек пытается создать доступную для восприятия его сознанием очередную иллюзию. Заметьте, во всем мы пытаемся для более легкого восприятия сознанием создать какое угодно наглядное объяснение явления или его презентацию (была ли какая-либо идея в вашей компании, которую вы не посоветовали представить в виде презентации?). Всё это — иллюзия объективности. Его Величество СОЗНАНИЕ не терпит относительности представления и не поддающегося классификации явления. Бессознательное «что-то» для нас — это «бессознательное что-то». Но сознательное что-то должно быть конкретно чем-то. Иметь форму, размеры, цвет, вкус. Товарный вид.

И неважно, что и оно (сознание) родилось из того же бессознательного, и что бессознательное берет на себя



мегатонны черной работы по обслуживанию Его Величества «Сознания». Это все неважно, «Его Величество» требует прозрачности и понятности для его каналов восприятия.

Но вернемся к наглядности поведения. Чтобы было понятно для сознания.

Что такое поведение, Курт Левине предложил следующую формулу для понимания зависимости и составляющих поведения

$$B = f(P, S)$$

Где B (Behavior) — поведение, P (Person) — личность, S (Situation) — ситуация.

Просто и все понятно.

То есть поведение есть функция от личности и ситуации в которой она (личность) находится. Каждый из нас в одинаковых ситуациях поступает по-разному, и наоборот, в разных ситуациях может проявить одинаковое поведение. Что вам дала формула, кроме наглядности? Правильно. Поведение куда сложнее. Хотя стало немного понятней. Для сознания понятней. То есть наглядней. В смысле уже понятно, в какой из архивных коробок это «поведение» хранить.

Одним словом, поведение — это кто, где, когда и как себя, собственно говоря, ведёт. Иногда на лекциях, когда приводится эта формула, некоторые очень прилежные



ученики спрашивают: «А в каких единицах это измеряется?», и требуют более точного представления сколько и чего. Нам остается ответить, что поведение измеряется исключительно в поведении.

Поведение всегда целеориентировано. Ваше поведение всегда направлено или, как правило, направлено на достижение каких-либо целей. Как правило, потому что бывают ситуации, когда мы просто не можем объяснить цели, которые преследует наше поведение. Потому и используется термин «как правило».

Проще объяснить поведение, которое ориентировано на удовлетворение сознательных потребностей. К примеру, потребность в еде. Все просто. Потребность в безопасности — тоже просто, но параллельно может развиваться линия, которая при первом приближении к безопасности не имеет отношения. Продвижение по службе — это удовлетворение потребности в безопасности или в амбициях? Скорее и то, и другое, и еще третье, в котором мы просто еще не сознались.

Все просто, если дело касается сознательных потребностей — тех, которые можно описать и презентовать. Сложнее, если говорить о бессознательных потребностях и то, в какие формы они могут в конечном итоге вылиться? Представьте себе айсберг (это шаблонный пример), самый пик которого — это сознательные потребности. Все остальное — под водой, в тысячи раз превышающее пик, — это бессознательные потребности. Масштаб ошеломляет. То, что мы объясняем, это всего лишь пик. То, на что мы можем влиять — одна миллионная. Влиять, в смыс-



ле осознавая представлять, моделировать новое поведение, корректировать старое, визуализировать весь этот процесс. Все это возможно по той простой причине, что этот пик мы представляем, визуализируем, осознаем.

Но многое из нашего поведения скрыто в подводной части айсберга — ПОДСОЗНАНИЯ. Зигмунд Фрейд потратил всю жизнь, распиливал этот айсберг на составляющие. Многие растаяло, что-то еще ждет своего часа, но главное то, что признан сам факт его существования и возможность воздействия на него.

Главное, впрочем, что отличает нас друг от друга, находится именно там — под водой. И мы должны научиться ощущать это, и прийти к нему, понять его, потому, что только через «понятие — ощущение» вы сможете воздействовать на ЭТО. Понять — не в том смысле, чтобы представить, нарисовать отчет, изготовить слайды и так далее. А просто почувствовать. Или как вы уже догадались - ПЕРЕЖИТЬ.

Непривычно и сложно. На самом деле, проще и естественней. Потому что, вся природа пользуется этим миллионы лет. Совершенствует это, выпускает upgrade, модифицирует и представляет ошеломительные тюнинги. И делает это совершенно, *lege artis*. Наше сознание — это всего лишь интерфейс для общения с этим Crazy Super компьютером, самодостаточным и самосовершенствующимся. Интерфейс, надо признаться, довольно ограниченный, без инструкторов, понятных для сознания manual, без клавиатуры, где каждая клавиша — это определенное действие, каждый клик мыши — мысль.



Вся окружающая природа чувствует, ощущает, а нам обязательно надо понять. Ну вот надо и все. Зачем? Если вы что-то чувствуете и чувствуете это совершенно отчетливо, к чему из этого делать презентацию? К чему рисовать графики, таблицы, описания и сноски на полях. Может это из-за утраченной способности передавать чувства, транслировать состояние? Боязни быть непонятым обществом, несоответствия существующим нормам поведения? Страх не вписаться в ту реальность, которая и есть нереальность. Быть неопределенным в условной определенности.

Неумение пользоваться и прислушиваться к функционированию этой совершенной системы приводит к тому, что информация от нее преобразуется нами в извращенные формы. Нарушенная кодировка и незнание порождает страх.

Кстати

«Страх часто заменяет нам рассудок».

Ларри Саммерс

Получается замкнутый круг — мы не пользуемся системой, потому что не можем ее понять привычными методами, и не можем понять, потому что пытаемся использовать привычные и понятные для нас методы. Отсюда и вопросы к формированию поведения. Его элемента естественности, не наигранности, а именно естественности, из нутра, оттуда из глубины — из подводной части айсберга.



Но только зная, как формируется у нас с вами поведение, можно воздействовать, направлять его, выстраивать и развивать. И наоборот.

Важность формирования своего поведения и формирование поведения ваших окружающих, подчиненных лежит в основе эффективности любой организации людей, любой компании. Это главное, что стоит на кону эффективности и конкурентоспособности. Чувствовать, понимать, направлять, мотивировать.

Термин, от которого многие уже устали. Мотивация.

ТАК ГДЕ ЖЕ
У НЕГО КНОПКА?



VII
ЧАСТЬ



Притча о Скорпионе и Лягушке

В один из ранних весенних дней молодая лягушка весело плескалась в речке. День был свежий и радостный, жизнь была прекрасна. Тут она услышала, как ее кто-то позвал с берега. Оглянувшись, она увидела скорпиона. Скорпион учтиво попросил ее перевести его на другой берег реки.

— Нет, скорпион, — ответила лягушка, — не выйдет. Знаю я вас, как только сядешь мне на спину, сразу ужалишь своим смертельным отростком.

— Ну что ты, посуди сама, — ответил ей скорпион, — в чем смысл того, что я тебя ужалю. В таком случае мы оба отправимся ко дну. Я что, враг себе, я ведь плавать не умею.

Лягушка поплавала еще некоторое время, обдумывая слова скорпиона, а так как день выдался светлый и добрый, она все же подплыла к нему и сказала: «Скорее всего, ты прав. Залезай на спину».

Они неторопливо плыли и уже добрались до середины реки, когда вдруг лягушка почувствовала пронзительную боль у себя в спине. Оглянувшись, она увидела торчащее жало из своей молодой спины. Уже захлебываясь она успела крикнуть: «Ну, почему?»

Скорпион, тоже погружаясь в стремнину смертельной воды, только и успел удивленно и печально заметить: «Ничего не могу поделать с собой, ХАРАКТЕР».



Да, есть многое из того, что существует в нас, и мы об этом не знаем, хотя окружению это прекрасно известно. Скорпион и не подозревал, что он может поступить так безрассудно. Но вот это и есть тот вопрос, когда сознание и наша абстрактная логика не работают. Не работают, потому что у них нет информации об этой карте внутреннего мира с ее потерянными до поры до времени островами и ждущими своего часа материками. Из чего состоит эта карта нагляднее всего показано в так называемой таблице

THE JONARI WINDOW

	Известно вам	Неизвестно вам
Известно Другим	Для общества	Белые пятна
Неизвестно Другим	Для вас	Бессознательное

Итак, есть что-то, что известно нам и известно другим. Что-то общественное, наши привычки, марка сигарет, которую предпочитаем, как привычно выставляем «домиком» брови, когда удивляемся, это и наша манера вести совещания и слушать, и так далее.

Есть еще что-то, что мы держим внутри, живем с этим, знаем и, может, скрываем это от остальных, а может и нет. И это что-то известно нам и неизвестно другим, потому что окружающие просто могут не замечать этого. Ценного и нежного. А может, пагубного и извращенного.



А еще есть кое-что, что мы не знаем про себя, но хорошо известно другим. Не знаем в результате специфической отработки наших внутренних метапрограмм или бережного и снисходительного отношения к нам со стороны окружения, которым все это прекрасно известно или просто как в басне: «В своем глазу бревна не замечаем». Если повезет, случаются моменты нервного откровения в межлических отношениях, и нам сообщают о некоторых наших особенностях. В лучшем случае наше состояние в этот момент можно назвать удивлением. Тогда это что-то (основываясь на полученной информации) переходит в другое, уже известное окно на схеме.

Но самая большая часть — это то, что неизвестно ни нам, ни окружающим. То, что и есть подводная часть айсберга. Она самая большая и неизведанная. Она именно та, с которой и идут самые сильные и неожиданные для нас сигналы к действиям и переживаниям. То, что независимо от нас формирует поведение, то, что обладает великой силой и великой слабостью.

Понимание, или скорее, адекватное ощущение этого квадрата и есть то, что дает глобальный ресурс в нашем развитии и эффективности. Это именно то ощущение, понимание которого есть неиссякаемый источник энергии, бесконечный потенциал, неограниченные возможности. Это именно та уникальность, дарованная нам Творцом. Таким образом, в нас есть много чего, что является ценным, важным и эффективным, но что сознательно понять невозможно. На первый взгляд невозможно.



А стоит ли? Стоит ли? Вопрос к вам. Ну, положим, что не стоит. В таком случае вы будете использовать порядка 4-5% возможностей вашего мозга. При этом, когда мы предлагаем в группах привести цифры, на сколько они используют свой потенциал, нам, как правило, пишут от 40% и выше. Великое заблуждение. Вы просто не представляете всю масштабность вашего потенциала.

Может, наши потребности не дают нам изменить поведение и воспользоваться этим великим ресурсом?

О потребностях. Как-то Девадата спросил Будду «С чего начинается каждое действие?» Будда ответил «С самого необходимого, ибо каждое мгновение имеет свою необходимость, это называется справедливостью действия».

Почему одни используют больше и стремятся к большему, а другим это и не надо. И то, что есть, как бы, не в тягость. Ученый, с библейским именем Абрахам, по фамилии Маслоу, визуализировал пирамиду потребностей, согласно которой происходит ступенчатое их удовлетворение, а стало быть, мотивирование поведения и конкретные действия.

Кстати

«Задачи науки — определить границы постижимого».

Рудольф Вирхов

На самом фундаменте пирамиды находятся наши физиологические потребности, уровнем выше потребности в



безопасности и защищенности, еще выше потребности в принадлежности к социальной группе. Следующий уровень потребностей — в удовлетворении признания и уважения со стороны окружения. И на вершине — потребность в самоуважении. Главное условие пирамиды в том, что человек удовлетворяя потребность на низшем уровне, переходит к удовлетворению их на следующем.

Насколько верна пирамида? Для своего времени и для прошлых столетий, в большей степени, безусловно, верна. Не так легко думать о славе и признании во всем мире, будучи до колик голодным или находясь на линии огня в миротворческой операции. Все ваше поведение будет направлено в такой обстановке на элементарное выживание.

В развитом обществе, что называется, постиндустриальном, происходит некоторое смещение акцентов в пирамиде, изменение ее архитектуры. Поскольку в развитых странах социальные программы поставлены на уровень, где физиологические потребности и вопросы безопасности решаются в той или иной мере силами государства, фундаментом ежедневных потребностей становятся потребности в принадлежности к социальной группе.

Из первой книги: «Племя того или иного бренда может быть больше населения целой страны». Поклонники брендов представлены, как правило, в формате одной социальной группы. И путь до пика самоуважения становится на две ступеньки меньше.



С последовательностью восхождения по ступеням и превалированием по ходу той или иной формы потребностей мы, как бы, определились. В общем, дело так и обстоит. Схематично, но максимально приближено к реальности. Но это еще не все! Какова же сила этих потребностей?

Как оказалось, помимо самой иерархии потребностей существует и градация по их силе. Сила, в свою очередь, работает на оценочном механизме, который безостановочно функционирует в нашем мозге. Алгоритм работы механизма оценки основывается на известном формате значимости просматриваемых пленок. Если соотношение необходимого для действия усилия будет соответствовать вероятности его результативного исполнения или, правильней говоря, ожиданию этого соотношения, то ваши действия не заставят себя ждать. То есть, если вы оцениваете шансы результата соответственно предполагаемым затраченным усилиям приемлемым для вас, вы действуете.

Следующее соотношение просчитывается в нашем подсознании, когда возникает ожидание отношения исполненного действия к вероятности получения награды. Вероятность выиграть джекпот.

И, наконец, в конце концов, усилителем является непосредственная ценность самой награды. А нужна ли эта олимпийская медаль или серебряная салатница? Каждый этап оценки — это подсознательное бесконечное и независимое от сознания проигрывание алгоритма.

Как часто встречается в вашей деятельности фраза: «Недостаточно мотивирован»? Может награда не той пробы,



а может, недостаточно оцениваем свои силы? И если вы проанализируете все этапы отработки этой программы, окажется, что награда или стопроцентный приз — это только одна сторона механизма мотивирования. А вторая, может, и главная — это то, как представляет человек себя, что он знает о своих возможностях. И проблема сегодня как раз в том, что ОН НЕ ЗНАЕТ О СВОИХ ВОЗМОЖНОСТЯХ.

Интересную закономерность между силой, мотивацией и вероятностью успеха приводит J.Sterling-Livingstone. Оказалось, что если по ожиданиям человека вероятность успеха какого-либо действия равна единице, то есть 100%, или наоборот, вероятность нулевая, сила мотивации к действию минимальная. И как ни странно, максимальная сила мотивации тогда, когда вероятность успеха равна 50%. Вся кривая этой зависимости имеет вид параболы с пиком шансов 50/50.

Азартность свыше нам дана. Вывод: не ставьте перед вашими подчиненными или слишком простые, или невероятно сложные задачи.

Еще одно наблюдение — закон Йорка Додсона. Суть закона в том, что чем больше желание, тем выше вероятность успеха. Если хочу, то получается. Это к тому, что форматирование из «МОГУ» в «ХОЧУ» критически важно.

Но и это еще не все! Получается, что для мотивации сотрудников необходимо постоянное усложнение постановок задач в зоне их контроля. До сегодняшнего дня это



был единственный эффективный путь для их развития. Но задача коучинга в этом смысле — показать, дать почувствовать, представить тот потенциал, который уже существует в человеке. И тогда, на каждом уровне оценочного алгоритма исполнения действия на порядок увеличивается сила движения. Программа отрабатывается при известных параметрах наших возможностей. Мы не знаем о наших возможностях, и это сдерживает наши действия, смазывает активность. Ограничивает наши действия. Действия, которые и имеют ценность. Знание — это представление, это новый фильм, это новый опыт. А наше незнание о наших возможностях кроется и частично в ограниченности архива наших хроник, и сопротивлению продюсированию новых фильмов-навыков.

Мы не делаем что-то, потому что не хотим знать, что это можем делать.

Вообще, из того, что мы привели, большинством можно заполнить новостную ленту с пометкой ПАРОДОКС.

* * *

ОК. Итак, вы действуете на основании ваших потребностей. Потребности, как центр системы, от которой во все стороны разбегаются лучи-действия. Суть луча — осветить, отразиться и вернуться обратно, получив удовлетворение. Именно то действие, при котором наступает удовлетворение данной потребности, человек продолжает совершать и совершать именно таким образом. вспомните себя, если какой-либо прием у вас получался, причем в любом виде жизнедеятельности от игры в фут-



бол, до знакомства с девушкой на улице, вы продолжали его применение. До определенного момента. К примеру, как у скорпиона из притчи, до последнего момента.

Ну а если данное действие блокируется, и потребность остается неудовлетворенной? Что тогда? Как понять, что происходит с нами и нашим окружением, как объяснить их милые странности?

О блокировках удовлетворения потребностей.

Почему это важно — знать о блокировках удовлетворения потребностей. Поведение ваших сотрудников может в отдельных и довольно частых случаях быть обусловлено именно блокировками. Ну а как по-вашему, что будет, если вдруг некоторые из ваших потребностей не будут удовлетворяться? А если не будут удовлетворяться потребности, о которых вы даже не знаете и тем более не представляете, что они не удовлетворяются?

Блокировки или конфликты между мотивациями ведут к иррациональному восприятию. Иррациональному в том **смысле**, что логично не воспринимаемому. Более того, блокировки удовлетворения ведут к неправильному поведению.

Как пример иррационального восприятия: курильщики не воспринимают опасность курения. Знают, но не воспринимают. Как же не знать — на каждой пачке написано. Но не воспринимают. Неудачливые рыбаки наслаждаются погодой. Ну причем здесь погода, когда цель — рыбалка. Тем не менее: «Зато погода была хорошая».



Или на вопрос: «Как продажи?», ответ: «Все отчеты сдали вовремя».

Что еще бывает при неудовлетворенности потребностей?

Фрустрации. При блокировках или неудовлетворении потребностей может возникнуть деструктивное, агрессивное поведение. Такое недружелюбное поведение при дополнительном исследовании покажет, что оно может быть направлено на предполагаемую причину неудовлетворения. Понаблюдайте, к чему вы испытываете агрессию или ваши сотрудники. К примеру, женоненавистники. Знакомо?

Рационализация (не путайте с рациональным) — создание системы оправданий, своего рода извинений. Вспомните поведение ваших сотрудников при недоработках каких-либо деталей, или отсутствии, на ваш взгляд, элементарной смекалки. Какое поведение характерно при этом для провинившихся? А сколько раз в день вы сталкиваетесь с таким поведением? Доводы бывают самые фантастические — сломался компьютер, стерлись данные, болела голова, кризис на Ближнем востоке, солнечная радиация.

Еще один вид — регрессия — несоответствие поведения возрасту. Когда вы при наблюдении за сотрудником, умиленно восклицаете: «Да вы как ребенок, ей Богу!». И, действительно, поведение его подобно пятилетнему (в лучшем случае) малышу.

Фиксация — упорное продолжение использования неэффективного поведения. Лабиринт с крысой. Ну не полу-



чается этим методом, но человек продолжает свое неэффективное поведение. Усиленно, до безобразия глупо, но упорно. Пройдитесь по офису. Сколько сотрудников долбят стены?

Резиgnация — полная апатия после продолжительной фрустрации. Даже будучи женоненавистником, наступает момент, когда вы даже устаете их ненавидеть. Может устали от того, что долгое время находились в состоянии неудовлетворения ваших потребностей в этой области. И тут, наконец, — полная апатия.

Можете все это объяснить рационально? Полностью конечно нет. Да и зачем?

Все это — механизмы защиты вашей хрупкой психики, и рационализации не подлежат.

Таким образом, помимо разработки мотивационных программ, рассуждений о пирамидах, алгоритмах и так далее, параллельно присмотритесь к параклиническим случаям. И только тогда переходите на следующий уровень.

Кстати

«Наиболее революционное открытие нашего поколения состоит в том, что, изменяя свои внутренние установки, люди могут изменить и внешние аспекты жизни».

Уильям Джеймс



* * *

А если рассмотреть силу наших мотиваций и их изменений, расположив их на шкале времени? Бизнес — это ведь дело и время. Представьте, что вы проголодались. Вы начинаете совершать какие-либо действия направленные на удовлетворение этой потребности, к примеру — открыли холодильник, заказали пиццу, включили чайник. Голод движет вашу лихорадочную инспекцию холодильника. Тут раздается стук, взрыв, в вашу квартиру пытаются ворваться вооруженные грабители. Что с вашим голодом, что за голод, а что такое голод вообще? Мотивация безопасности, срочные меры, вооружение и бдительность, уверенность и стремительность! Грабители ретируются. Вы перенервничали и уставший добираетесь до кровати. Как все надоело! И холодильник в первую очередь. Перенервничал. Засыпаете. Мотивация сна.

Таким образом, с течением времени и в зависимости от ситуации меняется как сила, так и последовательность мотивации. И здесь нет ничего вечного...

Вот и все ваше поведение. Сперва холодильник, потом страх, и, наконец, сон. Со стороны вроде все логично. Но логично ли?

Конечно, логично. Суть мозга — обеспечивать безопасность. Фильмы о безопасности рассказывают именно о таких действиях и именно в такие моменты приводятся в пример.

Это для стандартной видеотеки. Но для бизнеса стандартность — синоним неэффективности. Миру нужно



больше, чем стандарт. Ему необходимо удивление, необычное и неподражаемое. К примеру, если к вам пытаются ворваться в квартиру, а вы тут начинаете играть на трубе, саксофоне или просто лаять как собака. Изменив свое поведение, вы довольно сильно встряхнете мир ожиданий злоумышленников. Предсказуемо ли их поведение в этом случае? **Ваше преимущество в том — что вы первый сделали шаг к изменению мира.** И так всегда.

* * *

Согласно исследованиям William Mercer, на вопрос «зачем вы работаете?» только 40% ответили, что ради денег, 15% получают от работы удовольствие, еще 15% по воле судьбы совмещают работу с другой деятельностью, 13% привлекают привилегии и социальные программы данной работы. Но есть 17% — которые не определились зачем они работают.

Эти 17% ваш потенциальный резерв, может будущая команда. Вы сможете их мотивировать. Вы в состоянии увеличить долю получающих удовольствие от работы и от жизни, вы сможете их направить и повести за собой.

Но нет, они стремятся неизвестно куда и неизвестно зачем.

Кстати

«В иерархии каждый сотрудник стремится достичь уровня своей некомпетентности».

Lawrence J.Peter



Они стремятся наверх и, достигнув непонятной и ненужной вершины, не их вершины, раздосадовано ищут смысл и название этой вершины. Пытаются получить удовлетворение от вершины, названной не в их честь. Потому что их вершина уже давно пройдена... Пройдена ими же.

Как, собственно говоря, мы все же формируем наше поведение в мотивационных ситуациях? На какие квадранты примерной диаграммы оно опирается. Мотивация — товар, который тоннами преподают, внедряют и пытаются усовершенствовать. Мотивация — это топливо, которое питает нашу деятельность. Но, давайте по порядку.

«Время массовых психозов проходит, мода пролетает со скоростью сезона, отсчеты категориями эра, эпоха, пятилетка утратили смысл — человечество мыслит межвременьем — квартал, месяц, overnight Уникальность и компетентность личностей — вот главный капитал сегодняшнего мира, личностный капитал — самое выгодное и ценное вложение сегодня и завтра. Наверно, это было и вчера, просто при дефиците финансов до людей руки как-то не доходили».

А. Б. ЭПИЗОД 1

Сегодня у многих руки до этого наконец-то дошли, и весь мир нетерпеливо, но перманентно твердит словами киногероя: «Так где же у него кнопка?».



Серьезно — где эта кнопка?

Как заставить его работать преданно, самозабвенно, отдаваясь, как влюбленная дева, и получать ни с чем не сравнимое наслаждение. И, чтобы за этим удовольствием он приходил каждый день, с утра до поздней ночи в серые стены офиса, как в храм, и телефонные звонки как органная музыка, работа с документами как переписывание священных манускриптов. КАК?

* * *

«Бизнесу нужны полноценные личности, решающие проблемы как вне, так и внутри себя, с отсутствием комплексов, правильно ставящие цели и находящие пути к их достижению».

А. Б. ЭПИЗОД 1

Может, вы и есть та полноценная личность, которая нужна Большому Бизнесу. Можно бесконечно долго думать о том, какой же Вы великий и способный художник, поэт, менеджер, ювелир, оратор, воспитатель детского сада, но ваши прекрасные грезы так и останутся грезами, или в лучшем случае, у вас хватит храбрости для воплощения хотя бы 50% способностей в рамках реальной жизни. И это будет средний результат по стране или бизнесу в целом. Малому бизнесу...

Что же Вам мешает? Неуверенность в себе, чрезмерное усердие и навязчивый перфекционизм, излишняя эмоциональность и суета, лень. А может, это представляемый кошмар оказаться на посмешище голым и с уверенным фиаско.



Может, недостаток мотивации?

* * *

Может, это ваш червь сомнительности, которому жизненно необходим сиюминутный комфорт и стабильность? И его тошнит от вашей великой идеи и вашего чувства высшей предназначенности. И когда вы поддаетесь его требованиям, когда вы отодвигаете или отвергаете ваш триумф, он становится еще жирнее и наглее.

Этот внутренний паразит не дает сосредоточиться, он нагнетает напряжение и растит чудовищ вашей некомпетентности, он цепляется за ленивую и постную праздность настоящего нищенства тысячами своих щупалец.

Сила эмоционального мозга. Но поведение это не навсегда. Почти не навсегда.

Вы не ощущаете его присутствие, вы живете с этим как с врожденным рудиментом, и вы не в состоянии диагностировать его смертельное присутствие. Потому что так комфортно. Но жизнь идет, жизнь без праздника, триумфа, оscarов, фанфар, побед. Вам хочется именно так, как всегда: серо, чтобы жизнь как случайная запятая-клякса на листе истории. А может, все же, как титульный лист с ручной каллиграфией и вечным восхищением.

Как вам хочется? А если хочется так, как у героев, то можете ли Вы, как современный томограф, препарировать степень проникновения болезни, найти все метастазы и точно указать цель для самоизлечения. Вряд ли...



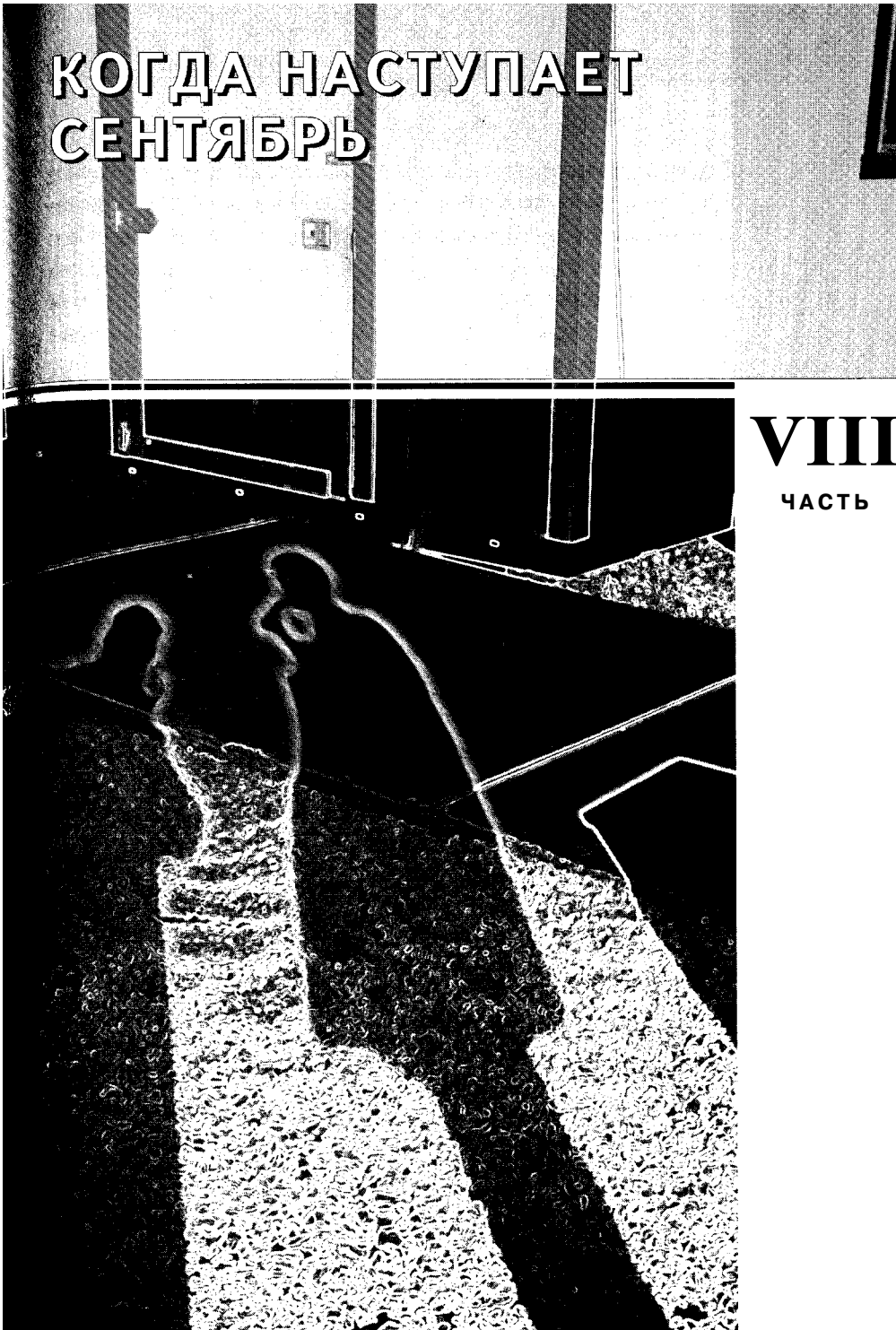
Коучинг позволяет развить гармоничную иммунную систему против этого внутреннего тормоза. Иммуитет, прививаемый коучингом, с одной стороны уникальный, а с другой универсальный. Как бы ваш внутренний червь лени и неуверенности ни менял формы своего проживания внутри вас, обладая инструментом коучинга, вы всегда его найдете и обезвредите.

* * *

Что же есть, когда его нет? Когда этот внутренний зажим отсутствует, когда торжествует внутренняя свобода? Что тогда есть? Концентрация. Концентрации внимания на процессе, на задаче, проблеме. При этом это не напряженное до судороги в скулах сосредоточение, до скрипа зубов и нервного подергивания мышц. Это умственное состояние расслабленности. Безупречное и основополагающее.

Это состояние называется потоком. Оно многим из вас знакомо. Оно возникает у вас, когда вы полностью увлечены работой, когда ваши мысли и ваши действия становятся одним единым целым, и вы погружаетесь в поток спокойный и стремительный. Слова, движения, мысли появляются сами собой, без мук и болей рождения, без стонов и ступоров. Вы совершаете невозможное, горизонты открываются перед вами, рекорды совершаются, поэмы сочиняются, шедевры создаются... Вы исполняете жизнь.

**КОГДА НАСТУПАЕТ
СЕНТЯБРЬ**



VIII

ЧАСТЬ



Вы все замечаете, полностью вживаетесь в мир, дышите полной грудью, но не анализируете, не судите, не думаете на данном этапе о конечном результате. Без страхов и сомнений, желаний и инстинктов. Вы живете в процессе, и в мире нет ничего кроме этого мгновения, вы — участник. У вас олимпийская категория поведения — главное участие.

***«И вдруг на меня снизошло и простерлось во-
круг такое чувство покоя и мира, такое всеве-
дение, выше любой человеческой мудрости, и я
понял... что Бог — мой брат, и что его душа —
мне родная, и что центр Вселенной — любовь».***
Уолт Уитмен «Листья травы»

Но может, большинству из нас не приходилось испытывать столь живые переживания, но, тем не менее, и у вас бывали моменты, когда наступала дезориентация во времени и пространстве, моменты, когда вы находились перед входом в другое состояние бытия. Моменты, когда вы чувствовали великую интуитивную гармонию со Вселенной. Возможно, такие моменты наступали, когда вы с головой уходили в захватывающий фильм, книгу, музыку. Возможно, это случалось, когда вы мечтали в горах или на берегу моря. А может, когда вы находились в состоянии нервного возбуждения или при влюбленности. Самым дерзким в такие моменты был ваш выход из-под контроля личности, из зоны страха, и, тем не менее, все казалось гармоничным и правильным.

В такие моменты мы чувствуем более глубокий смысл своей жизни. Хотя обычно и не можем четко сформулировать



свои мысли. Непременным условием таких переживаний является то, что они возникают не через ваш интеллект, ваше сознание. Однако часто случается, что сразу после них вы снова возвращаетесь к своему аналитически мыслящему уму и пытаетесь дать название тому, что произошло с вами. Здесь-то и начинаются затруднения. Споры о названиях приводили людей к глобальным недоразумениям, вплоть до войн, до крестовых походов.

Если вы даете названия для ваших переживаний, то эти понятия приобретают свою собственную силу. А эти слова, благодаря их связи с моментами проникновения, придают вашему Эго уверенность в том, что вы знаете, что есть нечто, чем вы управляете собой. В бытовой системе понятий такие переживания могут трактоваться как нечто сугубо из области психологии: «Я сошел с ума», «галлюцинации» или «расщепление личности», «иллюзия» и так далее. Другие понятия могут подразумевать мистическое событие: «Бог снизошел ко мне», «Я вошел в дух», «дух руководил мною», «я постиг Дао» и все в этом роде.

Одним из мощнейших запускающих механизмов для вхождения в состояние потока является потребность в получении удовольствия. Животная страсть к приятным ощущениям, регулярная и рефлекторная выработка эндорфинов, в конце концов приводит организм к стойкой зависимости от их действия или элемента, который это индуцирует. Пока вы не убедите себя, что весь процесс приносит вам радость и удовольствие, пока вы не проникнитесь любовью к нему, пока интерес и страсть не сольются в одно единое целое, войти в этот поток невозможно. А если вам и удастся совершить это, то только на время равное времени су-



ществования элементов с крайних строчек таблицы Менделеева. Далее вас стремительно унесет бешеный галоп мыслей, ничего не значащих зарисовок, ежесекундных, рутинных, с болотным душком и кляксами, под которыми не разглядеть основного текста.

* * *

«Постарайтесь расслабиться и получить удовольствие», — увлекательная и часто встречающаяся фраза. Какая точность в передаче последовательности действий, алгоритм нирваны. Но, за исключением первого слова — «постарайтесь». Именно это слово и ставит непреодолимое препятствие на остальном результате. Желание постараться окончательно ставит крест на всей истории с удовольствием. И тем более расслаблением.

Кстати

«Все это просто математика. Все системы медитации имеют своей целью либо Единичу, либо Ноль — соединение либо с Богом, либо с Пустотой. Путь к Единиче происходит через концентрацию на Нем, а путь к Нулю — это проникновение в пустоту своего ума».

Джозеф Голдстейн

Расслабление наступает естественно — оно является итогом полного уничтожения всяческих стараний. Вы почувствовали разницу? Расслабляйтесь и получите удовольствие. Не старайтесь это сделать сознательно. Сознатель-



ное расслабление. В этом мире это не работает. Просто расслабьтесь...

* * *

Поток — это увлекательное и захватывающее путешествие, это почти животное ощущение ожидания чуда, ни чем не передаваемое. Ни разрозненными звуками, ни рваной картинкой. Это как фильм, где ваш коуч всего лишь режиссер эпизода, а весь фильм сконцентрирован только на вас. Но нет — скорее вы и являетесь и режиссером, и автором, и продюсером и главным героем. А коуч всего лишь осветитель с надежным юпитером в арсенале. Еще один ракурс, еще одна ненужная тень или выхваченное из мрака восхищение. Шаг за шагом вы продвигаетесь по сценарию. Правильное освещение смысла каждой сцены, наполненность диалогов, символичность декораций, но при этом последнее слово остается всегда за вами. Вот что такое коучинг.

* * *

Кстати

**«Путь, который может быть выражен словами
Не есть настоящий путь;
Имя, которое может быть названо,
Не есть настоящее имя».**

Лао Цзы

Потенциал человека — аналогично ожиданиям рынка, растет на вере и с ней же падает. При этом раскрытие



потенциала подобно утонченной ювелирной работе и слепому следованию по коридору одновременно. Успешное использование коучинга непременно предполагает оптимизм по отношению к потенциалу человека. Оптимизм и вера естественны, наигранность и притворство убивает.

* * *

Кстати

***«В древности не существовало двух путей.
И те, кто достиг, прошли одну и ту же дорогу».***
Старое дзенское изречение

Потребности. Стремление к их удовлетворению формирует наши цели. В то же время, цели — это не только удовлетворение потребностей — это и плацдарм из ценностей. Если что-то более ценно для меня, именно это я в первую очередь выставляю себе в deadline. Но, в то же время, параллельно с ранжированием ценностей в нас отрабатывает внутренний алгоритм достижимости и ожиданий. При отрицательном соотношении, как вы помните, когда ожидаемая достижимость крайне низка, цели в реестр нами не выставляются, а мотивация движения к ним на пороге нуля. Мы говорим о мотивации действия. Вы можете мечтать стать космонавтом, но, не обладая соответствующим здоровьем, не предпринимать для этого ни одного шага. То есть ваше поведение не будет направлено на то, чтобы полететь на орбиту. Поведение — это действие.



То же самое у вашего подчиненного. Если сегмент достижимости и ожидания отрицательный, вы ничем не заставите его делать то, что находится в этом сегменте. Он усердно будет создавать видимость, что он что-то делает. Одним словом, поставленные цели, должны соответствовать предполагаемому результату алгоритма оценочной программы нашего внутреннего компьютера.

С другой точки зрения и достижимость, и ожидания понятия субъективные. Информация по их представлению сознанию проходит через наши внутренние фильтры — метапрограммы. Метапрограммы фильтрации и представлению информации формируются изначально в детстве, школе, в семье, обществе, государстве. Это, так называемые, фильтры восприятия — вы будете видеть то, что запрограммированы видеть в данной обстановке — как видеотека фильмов мозга. Программный код для метапрограмм составлен на основе наших ценностей — где-то вы видите мораль, где-то видите извращение. Другой человек по воспитанию, и своим ценностям, а, следовательно, метапрограммам, видит наоборот.

Но ваша полнота внимания, увлеченность процессом влечет за собой прорыв через такие стереотипы восприятия. Вы также имеете естественную склонность приспособляться к окружающему вас миру, чтобы он стал привычным для вас, соответствовал вашему архиву фильмов. Вы также имеете склонность подменять свежее свидетельство ваших чувств абстрактными названиями или предрассудками.

Влияя на ценности, вы можете менять метапрограммы — прочищать ваши фильтры восприятия, изменять их калибровку. Меняя метапрограммы, вы в состоянии изменить со-



отношение «ожидания — достижимость». Изменяя последнее, вы можете ставить цели, до того невероятные для подчиненных, и главное, уже близкие им, необходимые и воодушевляющие. Таким образом, то, что в одном обществе или компании выглядит как вполне регулярная цель, в другом будет как невероятная. Все дело в изменении алгоритма «ожидание — достижимость».

Кстати

«Ум абстрагируется от всех телесных чувств, потому что они отвлекают его своим шумом, чтобы увидеть себя в самом себе». При виде этого душа достигает Бога «в себе и выше себя».

Августин

Вы, как руководитель, строите мир, где возможно то, что действительно возможно. Или, где вы видите это возможным. Пока только вы. Но ваше предназначение в том, чтобы в этот мир пришли и те, которые идут за вами. Они должны жить в нем, подчиняться тем же законам, дышать тем же воздухом, греться тем же солнцем, говорить на том же языке, и, что самое важное, иметь те же ценности.

И тогда, только тогда, мотивация ваших сотрудников будет понятна и прозрачна, так же, как и ваша. Поведение — это жизнь в мире. Поведение — это действия.

Деятельность коуча, в том числе, направлена на простое изменение поведения. Ну не простое, конечно.

**Кстати**

«А если говорить об обратной связи? Вы вспомнили о психотерапии? Психотерапия — это вязкость и жевание. Коучинг — это действие».

АВС

Действия. Действия бывают целеустремленные и целевые. Какое различие? К примеру, вы голодны. Цель — насытиться. Если вы ищете что-либо в холодильнике или резервируете столик в ресторане — это целеустремленные действия. А вот если вы с аппетитом поглощаете ланч — это целевые действия. При движении к цели в общем объеме действий, львиная часть их целеустремленные действия. И если с целевыми действиями все ясно, то поведение при целеустремленных действиях всегда требует раскрытия контекста.

Не всегда вы можете правильно интерпретировать ваши действия как целеустремленные. Не всегда свои, а что же говорить о чужом поведении? Но если взглянуть с некоего другого ракурса, может, более высокого, то вам многое станет ясным. А если нет, то вы мало знаете о вашем подчиненном, о его ценностях и целях. Следите за этим. Попробуйте прочувствовать каждое движение, каждый шаг, каждую откровенную улыбку или гримасу скрытого недовольства.

Кстати

«Вы можете больше увидеть, если будете просто смотреть».

Йога Берра



Ощущение целеустремленных действий куда информативней и полезней целевых.

* * *

Уникальность коучинга заключается в том, что его можно применять везде и всегда — до, после и во время работы, дома, в семье, в гостях, на корте, поле для гольфа или футбола, в сауне или русской бане — везде, где есть предмет коучинга — человек.

Такое вот универсальное занятие. Дорогое.

Старый маркетинговый анекдот объясняет специфичность предмета.

«В специализированном для удовлетворения первичных потребностей заведении висит прейскурант:

— участие в акте — 100 у.е.

— наблюдение за актом — 200 у.е.

— наблюдение за наблюдающим за актом — 500у.е.»

Кстати

«Вспотевшие игроки в жизни получают больше удовольствия, чем высокомерные зрители».

Уильям Фиалер



* * *

Все вокруг кроме нас самих есть мир крыс и цифр, то есть управляемый эксперимент. Но если быть точнее, все это было управляемым экспериментом. Но сегодня этого мало. Что делать? Вечный вопрос. Кто и как может помочь, подсказать, воодушевить? Кто помог в свое время вам? Кто послужил для вас примером, дал то, что послужило инструментом разработчика программы с названием жизнь. Если не окончательного релиза, то хотя бы версии бета.

Чего вам порой и сегодня не хватает? Что вообще необходимо человеку, чтобы ощутить свои возможности и уверенность? Как сделать так, чтобы стать режиссером и продюсером собственного фильма? Кто и как нам дает это чувство надежды? Кто нам помогает отобрать нужную видеотеку?

Надежду дают нам конкретные люди. Что и как они делают для нас?

Что должны делать мы для других, для достижения этого? Иногда достаточно бывает просто поддержать человека. Отношением, словом, взглядом, жестом дать ему опробованный путеводитель в его будущем и настоящем...

Суть жизни не только в написании своей работающей программы успеха, но в первую очередь осуществлять профессиональную поддержку окружения. От HELP до MANUAL.



Support. Manuals

Кстати

«Наставь юношу при начале пути его: он не уклонится от него, когда и состареет».

ПРИТЧИ 22:6

Многообразие форм поддержки, безграничный ресурс развития. А что необходимо для правильного планирования построения системы поддержки, и не только поддержки? К примеру, такой инструмент как моделирование. Моделирование — это представление успешных, на ваш взгляд, действий и анализ их отличий от менее успешных. Как при сравнении двух фильмов с разными финалами. Моделирование эффективно при анализе опыта производства и компоновки сценария фильма, и далее при его монтаже. Но, главное, для осуществления эффективного финала. Моделирование — это и важная часть процесса обучения. Процесса обучения как съемок нового фильма или просмотров нескольких старых в оригинальной последовательности их воспроизведения. Роль творческого монтажа в любой области человеческой деятельности колоссальна. Это как рождение новой реальности, как чудо для процесса нашего восприятия. Классический пример -творчество Эйзенштейна.

Коучинг и моделирование в одном флаконе — это смесь, которая повышает эффективность всей системы обучения, одновременно отвечая вашим новым фильмом не только на вопрос : «Что делать?», но и «Как делать?». КАК?



Это так называемый эффект «двойной петли обучения». Почему двойной? Потому что, наряду с тем, что, создавая фактуру инновации, новый сценарий, человек в этой петле приобретает и бессрочный «рецепт» или стратегию, применяемую в других сложных ситуациях.

Очень наглядно эту петлю отражает китайская пословица: «Если вы дали человеку рыбу, вы его накормили на день, если вы его научили ловить рыбу, вы его обеспечили пищей на всю жизнь». Если вы обучили сотрудника одной конкретной методике — это одно, если вы его обучили на примере конкретной методики самому разрабатывать новые методики для выполнения разнообразных задач — это совсем другое.

Петля навыка — вы помогли поймать конкретную рыбу и одновременно научили его ловить все виды остальных. К чему мы, собственно говоря, это приводим? Потому что коучинг в менеджменте, именно коучинг с большой буквы, включает поддержку, которая, в том числе, как эффективный инструмент, содержит и «двойную петлю обучения». Моделирование — процесс, в котором помимо ваших навыков, IQ, EQ и вашего драгоценного архива фильмов принимают участие специальные методики и технологии. Коучинг — это огромная поддержка в этом процессе. И если моделирование — это ответ на вопрос «ЧТО ДЕЛАТЬ?», то коучинг — это ответы на вопрос «КАК ДЕЛАТЬ?».

Ваша роль как руководителя, топ-менеджера, отца, главы семейства, лидера и во всей вашей многоликости заключается не только в обозначении целей и путей. Основная роль и великая судьба лидера — это ввести за собой, обес-



печивать пятизвездочный комфорт и суперэффективность продвижения. Показать горизонт и ясный путь к нему. Поддержать создание навыков и инициировать неизбежные изменения.

Кстати

Табличка на столе директора «Sara Lee Bakery Group» Барри Берачи «Верим в Бога. Полагаемся на цифры».

В свою очередь, поддержку приобретения навыков или по-другому занесение нового блокбастера в самый главный фильмфонд вашего мира с последующим формированием изменений в компании или в ваших окружающих можно разбить на несколько уровней и форматов. Такая классификация условна, потому что в жизни все это мягко и плавно перетекает одно в другое, но желание человека всё расфасовать, надписать и разложить, для более легкого понимания сознанием не обходит стороной ни одну сторону его деятельности. Итак, поддержку можно разбить на руководство и опеку, непосредственно сам Коучинг, обучение, менторство, спонсорство и пробуждение.

Руководство и опека

Все ваши действия разворачиваются во внешнем контексте, который называется окружением. «Окружение» — это может быть и помещение, и климатические условия, и питание, и всё-всё, что влияет на ваши реакции, на ваше состояние и функционирование. Постоянное взаимодействие с



этим окружением формируют ваш опыт, помогает вам отвечать на вопросы «ЧТО и КАК?». Именно окружение существенно влияет на способы решения задач и выбор путей достижения целей. Именно окружение формирует чарты просматриваемых фильмов. То, что возможно в одном окружении, невероятно в другом. Просто вспомните этапы вашей биографии, и вы поймете о чем идет речь. С одним окружением вы лев, с другим кролик. Это декорации, действующие лица второго плана, основная музыкальная тема.

Для начала условимся о некоторых понятиях. Само по себе введение понятий в любую методику иногда уже половина ее эффективности. Итак, переменные окружения — факторы, которые не контролируются вами в проблемном пространстве, и не зависят от вас. Проблемное пространство — пространство принятия решения, пространство возникновения задач, пространство взаимодействия. Пространство, где действуют переменные окружения и где вы должны принимать переменные решения. Классический пример для понимания — погода — это переменная окружения. Ваша переменная решения — это выбор одежды на этот день. Для индивидуумов, лишенных навыка влияния на людей, переменная окружения — их коллектив. Иногда это окружение становится стихийным бедствием.

Для достижения цели вам необходимо принять во внимание как можно больше переменных окружения. А их может быть действительно много — погода, политическая ситуация, забастовки, экономическая ситуация, курс валют. Во всяком случае, вы так считаете, что наибольшее количество информации о переменных окружения приводит к более правильному решению. Эти переменные окружения



могут быть для вас как вашими возможностями, так и вашими ограничениями. Окружение, как мы видим, крайне важный фактор в развитии и функционировании вас как личности.

Суть опекуна и руководства заключается именно в том, чтобы обеспечить благоприятное окружение. Вы думали иначе? Оказывается все просто.

Благоприятное окружение помогает использовать как ваши максимальные возможности, так и максимально учитывать определенные ограничения. «Оказаться в нужном месте» — это как раз про это. Но опекуноство не предполагает случайностей.

Опекуны — это, в первую очередь, попечители комфортного окружения, устраняющие все ненужные и вредные факторы. Пример — хорошие родители, первоклассные больницы, некоторые школы, значимые друзья и так далее. Очень редко — государство в конкретных лицах.

Ваш вопрос как лидера-опекуна — это обнаружение необходимых ресурсов для подчиненных, нахождения их реальных источников и определение времени для их получения. Ваша задача — понять, насколько безопасны для подчиненных их действия (не столько в смысле технической безопасности), показать ясность и комфорт их работы и их будущего. Не это ли придает уверенность и воодушевление в действиях и поступках? Если всем этим обеспечить вас, то чего бы ещё могли добиться вы.

Русский язык, в отличие от английского, очень точно передает суть «руководства». Водить за руку. Потрясающе! В



английском языке слово «руководить» имеет древние корни и переводиться как «знать». Нашим подчиненным важно знать, куда они идут, а идеально иметь на руках карту этой «местности». Коуч — менеджер, он же проводник, он же ведущий за руку, он же знаток карты, имеющий опыт и уже определивший все механизмы, закономерности и обычаи этой местности. Сталкер. Знает, предупреждает, ведет.

Один из распространенных приемов или, скорее, стилей применяемых руководителями и талантливыми родителями есть стиль исключения. Он заключается в том, что вы вмешиваетесь только тогда, когда возникают заминки при продвижении подопечного вперед, когда он действительно в чем-то нуждается. А пока события развиваются в правильном направлении, или наблюдается явный прогресс опекаемого, руководитель, он же опекун, не вмешивается. Принцип коучинга: «Если что-то работает — не трогайте». Или если приближенно в медицине: «Не навреди». *Noli nocere*. Стиль исключения, правильно дозируя самостоятельность и ответственность, позволяет воспитать лидеров. Дозированное опекание — ключ к раннему проявлению самостоятельности.

Благоприятное окружение при опеке создается благоприятным окружением. Это не тавтология, это так и есть. В прямом смысле этого слова. Этот оригинальный инструмент называется психографика. Он заключается в том, что пространственные отношения между людьми в группе влияют на групповой процесс. Качество взаимодействия между людьми, в том числе, зависит от того, в каком символическом положении они находятся друг по отношению к другу. Фен-шуй. Построение нужного кадра. Расположения в кадре уже настраивают на предполагаемые действия



сюжета и эмоциональный контекст действия. Как вас рас-
саживали в детском саду, в школе?

Подумайте, почему, к примеру, при обучении расположе-
ние полукругом лучшее — классические студенческие ау-
дитории. Амфитеатры. При мозговом штурме все рассажи-
ваются в круг — здесь ценно и важно мнение каждого, круг
олицетворяет равноправность. Круглый стол короля Арту-
ра, к примеру. А на военном плацу становятся в строгий
строй. Без комментариев. Включите телевизор и понаблю-
дайте ритуалы встреч официальных лиц.

Психогеография крайне важна для руководителя при кон-
такте со своим подчиненным. При вашем взаимодействии в
группе и даже в семье изначально следует подумать отно-
сительно того, как расположить участников. Тем самым вы
сразу решите вопрос необходимого настроения, поставите
нужные декорации и поднимете эффективность проводи-
мого с ними времени.

Обеспечение комфорта окружения и взаимодействия
должно соответствовать исполняемой задаче. Вроде, ме-
лочь в расстановке стульев, а сколько сил, средств и вре-
мени может быть сэкономлено.

* * *

Опекун, в некотором роде, становится своеобразным анге-
лом хранителем. Своего рода, мета личностью, героем то-
стов и пожеланий. Это заключается и в чисто физической
поддержке: обеспечении элементарной безопасности,
вербальной поддержке добрым словом, невербального



поддерживания идей и эмоций, жестом, взглядом, рукопожатием. Это и обеспечение подопечного точными картами с отображением территории его работы, а может, жизни — кто есть кто, и что есть что. Это и моделирование новых карт — что может быть, и как может быть с разных точек наблюдения. Чем больше карт, тем точнее территория. Под картами, как вы знаете, мы понимаем описание и понятия среды функционирования личности и действующих на этой территории специфических законов и ритуалов.

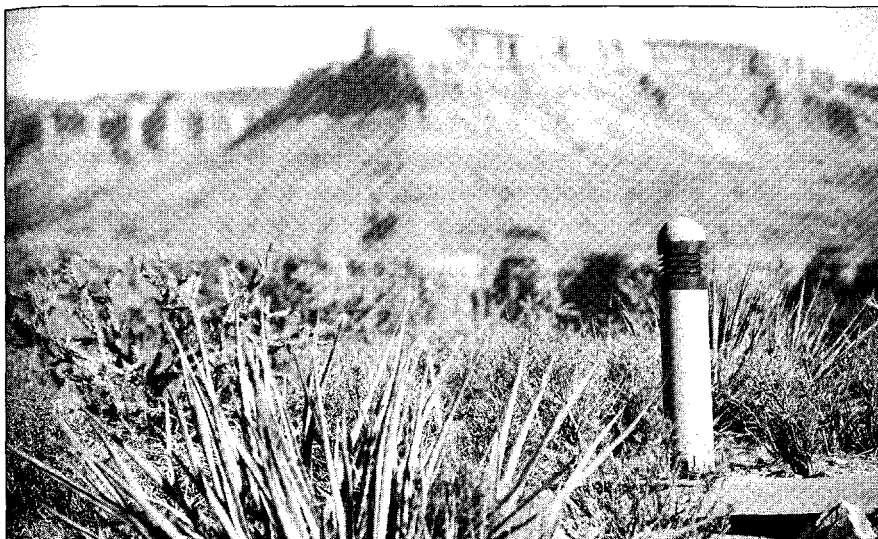
В контексте опекуна красной нитью проходят элементы руководства. Вот некоторые инструменты, которые, на наш взгляд, приятно освежат ваш арсенал. Один из замечательных инструментов работы руководителя, который мы с удовольствием применяем в своей практике — использование аналогий и метафор. Их достаточно и в этой книге. Это позволяет правильней и красочней отобразить карту боевых действий. Ввести эмоциональное насыщение сухих меридианов и материков, придать им объем и живость. Аналогии, в силу законов функционирования нашей психики, к примеру, стимулируют инновационный процесс. Метафора конкретного бизнес процесса или сравнение его с подобно-го рода другим приложением из совершенно другой сферы деятельности дает взрывы идей и необычных, на первый взгляд, открытий. Аналогии контекстов в свое время дали миру тысячи основных изобретений — от рычагов до СВЧ. Особенно если используются аналогии с совершеннейшим мастером своего дела — природой. Каждое изобретение человека подсмотрено у этого гения мироздания.

Попробуйте. Насколько эмоциональней и объемней видится картина, где применены метафоры.

Еще один из интереснейших приемов руководства — интервизия. В отличие от привычной нам супервизии — наблюдения и контроля, в интервизии за основу берется то, что группа сама контролирует и обсуждает свои действия и результаты. При супервизии есть одна правильная карта мира — карта супервайзера. При интервизии их много, и все они имеют право на существование. Как десятки срезов на разном уровне одной и той же местности, десятки фильмов с разных ракурсов об одном и том же событии. Представьте, каков потенциал совместного творчества при использовании стольких карт. А лучше попробуйте. Из плоской карты получите объемную голографию.

Еще один из инструментов, так называемые, казуальные петли — предложенные Питерром Сенге в 1991 году. Суть его заключается в том, что в основе системного мышления лежит объемное видение всех взаимосвязей, а не картинка из простых линейных цепочек из причин и следствий. Это как представление всего процесса изменения, а не отдельных моментов. То есть, речь идет о нелинейном мышлении, о голографии процесса. Такое изображение и моделирование позволяет с большей ясностью осознать отношения между переменными окружения и решения. Это как объемная визуализация, 3D графика. Вспомните фильм «Особое мнение», как ведётся следствие героем Тома Круза.

Материализация мыслительного процесса. А почему бы нет? Представьте себе схематическое изображение ключевых слов процесса, соединенных стрелками возможных допущений и комментариями уточнений. А если дело касается процесса инноваций, то упоминание «петель» под лейблами «КАК?», «КТО?», «ПОЧЕМУ?» позволяет пост-



роить невероятную объемную и ясную карту изменения. Это, в свою очередь, дает почувствовать динамику процесса, ощутить объемность мира, его взаимосвязанность, хрупкость и гибкость в одном лице. Если помните, существует такой график PERT, так вот это его подобие, которое выше на уровень. На уровень объема.

Следующий уровень поддержки – КОУЧИНГ

Кстати

«Имеет значение не желание победить, оно есть у всех. Главное – это желание подготовиться к победе».

Пол Брайант



Коучинг. Об этом вам уже многое известно. В данном контексте, коучинг — это, в первую очередь, ваша поддержка в достижении конкретных результатов, улучшение этих результатов через совершенствование поведенческих навыков. Поведение — это наша реакция, конкретные физические действия при взаимодействии с нашим окружением. Впрочем, мы уже столько говорили о поведении, что глубже определять этот термин излишне.

Формирование поведенческих навыков в коучинге имеет несколько этапов и применяемых инструментов. Так же, как и есть несколько «золотых» установок, которыми руководствуется коуч:

- Нет людей неправильных или сломанных.
- Все люди действуют правильно, добиваясь того, к чему они стремятся в данный момент.
- У людей уже есть все ресурсы
- Не бывает неудач и поражений. Есть только обратная связь.
- Если что-то возможно в этом мире, это возможно и для меня. Это только вопрос «КАК?»
- Если один человек может что-то делать, то любой может этому обучиться.

Эти установки — тот плацдарм, на котором выстраиваются все методики, и на чем основано действие всех инструментов коучинга.

Один из инструментов коуча, из тех, что упоминались нами в первой книге — это постановка целей. Иногда вся эффективность заключается в их правильном определении и вы-



явлении. И вообще, в самом факте их постановки. Алгоритм постановки целей тоже может быть разный. К примеру, цель как отрицание проблемного состояния (я не хочу быть), цель как противоположность проблемному состоянию (я хочу быть так), цель как применение внешней модели (ответ на вопрос «КАК КТО?»).

Можно использовать и такую модель, как БОЛЬШЕ ЧЕМ, при этом имея ввиду конкретное качество или характеристику. Это ведет к визуализированию понятия «больше конкретного». Всё это — процесс создания новой реальности с оригинальным сценарием и желаемым финалом.

Если описать суть коучинга абстрактно и в тоже время конкретно, то наиболее творчески это сделал антрополог Грегори Бейтсон в притче о дельфине.

Суть технологии выработки нового навыка у дельфина заключалась в том, что дрессировщик ждал, пока дельфин совершит необходимое действие, после чего свистел в свисток и угощал дельфина рыбой. После чего дрессировщик выжидал, пока дельфин повторит данное действие, и снова повторял свисток и давал рыбу. Вскоре дельфин понимал, что от него требовалось, и повторял действия перед публикой.

Для выработки второго трюка дрессировщик уже не давал рыбу за старый трюк и ждал, пока дельфин выполнит что-то новое. Как только дельфин показывал что-то новое, снова раздавался свисток и дельфин угощался рыбой. Итак, продолжалось почти 14 дней. Каждый раз примерно две трети представления дельфин тратил на выработку нового трюка, а последнюю треть зарабатывал рыбу освоен-



ным приемом. Но выдумывать новые трюки дельфину приходилось все труднее и труднее. Дрессировщик для сохранения творческих отношений с дельфином периодически стал давать дельфину «не заработанную рыбу». Аплодисменты зрителей тоже действовали на дельфина — одно дело одиноко дурачиться в бассейне, совершенно другое — перед зрителями.

И как-то, примерно через 2 недели, когда дрессировщику уже трудно было представить, что еще может придумать его подопечный, дельфин неожиданно показал феноменальный творческий прорыв, подряд представив ему совершенно новые трюки.

Инструкции коучинга в притче. Дельфину необходимо было изучить не одно, а несколько действий. Особенности нового поведения обуславливались самим дельфином, а не дрессировщиком. Свисток был специфической обратной связью. Рыба — это поощрение за конкретное действие. Незаработанная рыба — чуткость в отношениях.

Контекст притчи о дельфине — самое наглядное воспроизведение работы коуча, его методов и философии. Главное в том, что дрессировщик между строк посылал следующий месидж талантливому дельфину: «Сделай что-нибудь другое, что ты делал на предыдущих представлениях». Миссия дрессировщика состояла не в том, чтобы обуславливать какие-либо конкретные действия, а стимулировать дельфина на новые, освободить его творческий потенциал. И это самое важное. Публика в данном случае играла роль социальной среды, одобряющей аплодисментами выступления дельфина.



Эффективная обратная связь при этом зависела от информативности (свисток) и мотивации (рыба). И, наконец, факт успешности коучинга — самомотивация дельфина в заключительном выступлении.

При этом дельфин не просто наблюдал и воспринимал свисток, он получал интерпретацию своих действий от последующего свистка и вкусной рыбы. То есть имела место реакция на действие.

То же самое вы можете делать и в офисе. Немного фантазии, и у вас все получится без применения свистка, тем более раздачи рыбы. Бог даровал всем язык. Только не надо строго относиться к слову «дрессировщик». Хотя кто его знает, кто есть кто.

Что еще важно при коучинге — перекрестный анализ. Это когда вы сравниваете ключевые отличия при сопоставимых ситуациях. Ситуациях, которые почти одинаковые. Два почти одинаковых сюжета с разными финальными сценами. «Почти» — это и есть то главное, что обуславливает нужный результат. Тысячи фильмов о любви, практически с одинаковым сюжетом и даже с одинаковым финалом. Но воздействие от них совершенно разное. У особенных фильмов есть это «почти».

Элементарная идентификация ключевых различий ситуаций-сценариев, один из которых с нужным результатом, а другой с неожиданным, приводит к выяснению тех необходимых изменений после введения которых, при максимальной эффективности, содержится необходимый финал-результат. Сложное предложение, но самодостаточное.



О коучинге можно рассказывать бесконечно и не только потому, что коучинг на сегодняшний день является наиболее методически разработанной технологией поддержки. Просто мы любим этот практичный и красивый стиль.

Обучение

Кстати

«Обучение — это напоминание другим о том, что они знают так же хорошо, как и вы».

Ричард Бах

Наши способности связаны, хотите вы этого или нет, с формированием карт сознания, архивов фильмов, на основании которых мы и строим наши успешные планы и стратегии. Благодаря нашим способностям, мы можем из фильмов организовывать целые группы отдельных действий, потом выбирать из них необходимые, и, наконец, применять их в нужное время. С точки зрения коучинга, процесс обучения можно представить как развитие наших ментальных карт, этого отображения внешнего мира внутри нас, или по-другому — новых связей между фильмами. И там, в нас уже появляется возможность создать ту самую внутреннюю игру выполнения работы или решения задачи. Сперва прокручиваем в голове, потом прокручиваем в окружении. Как в режиссуре — сперва вы кадрируете сюжет у вас голове, рисуете на раскадровочных листах и только потом приступаете к реальным съемкам. Представьте себе, как будет выглядеть съемочный день без конкретного сце-



нария, определения точек положения камеры, конкретных реплик и действий актеров, тем более каскадеров.

Внешняя игра в павильоне с названием «жизнь» конкретно связана с физическими навыками и действиями. Внутренняя же содержит наиболее общие установки, она пропитана верой в победу, насыщена уверенностью, содержит мелодию фона реакций на ошибки и на давление со стороны, формирует умение держать удар. Главным, с точки зрения коучинга, в обучении является именно это подобие интеллектуальной стимуляции в просмотре и монтаже. Такая стимуляция подразумевает поощрение поиска новых углов зрения и объемное моделирование. Это расширение и внесение полной ясности во внутренний мир. Создание виртуальной реальности высокой четкости, знакомой до последней клетки и сантиметра. HDV (high density vision) новое качество ваших фильмов.

Таким образом, главное для преподавателя — это не просто снабжение ученика новым содержанием, источников информации в мире итак достаточно. Это развитие новых стратегий обучения. Чтобы обучаемый научился сам создавать новую реальность и уверенно передвигаться в ней. Это монтаж и съемка новых фильмов с безотказным занесением их в ваш архив.

Создание ментальных карт, ваших внутренних карт представления мира, напрямую зависит от ваших репрезентативных систем. Репрезентативные системы — это, по-другому, каналы получения информации о мире. Такие каналы самые существенные поставщики для построения составля-



ющих процесса обучения, создания площадки для эффективной внутренней игры. Попросту говоря, каналы — это наши органы чувств в том числе. Это и звук, и изображение, в общем, все, что вы ощущаете при просмотре фильма.

И, наверно, глупо будет говорить о том, что один канал хороший, а другой плохой. Каждый важен при определенных условиях, этапах и специфике обучения. При этом вы как коуч можете обращаться как к сильному, выраженному для данного человека каналу, так и стимулировать редко используемый. Такое стимулирование или вообще использование нестандартного для данной ситуации канала способствует возникновению новых методов мышления. Более того, вы можете акцентироваться на наиболее подходящем канале для данного процесса или поэкспериментировать с интерференцией между различными каналами.

К примеру, позиционируя как исключительный экстрим при обычном приеме пищи, предприниматели открыли ресторан, где ее поглощение идет в крошечной темноте. Исключив канал зрительного восприятия пищи, тем самым они усилили тактильный и обонятельный. Акцентируя, собственно говоря, на главном качественном аспекте пищи — вкусе, ресторан занял свою достойную нишу, оперируя практически тем же меню, что и остальные. Попробуйте использовать на первый взгляд не подходящий канал или отключить какой-либо из них, посмотрите что получится. Это может быть настолько необычно, что откроется совсем новый мир. К примеру, на совещании закройте уши и наблюдайте за действиями людей в беззвучном режиме. Вы заметите очень



многое, что раньше ускользало от вашего взгляда. Весело будет точно.

Кроме того, как поддержку вы можете определить наиболее эффективные в данном случае стили и пути обучения. То есть визуальные, аудиальные или кинестетические. При помощи соответствующих тестов выявляется наиболее сильная ваша репрезентативная система, и все последующее обучение строится именно на этом. Что для вас эффективней при обучении: может, это — слушать и обсуждать, может, видеть и записывать или повторять и двигаться, становится известно до соответствующих занятий. Вы не теряете время зря, вам сразу предлагают воздействие через сильный канал. Некоторые лучше обучаются, когда записывают, другие, когда слушают. Сколько еще многого предстоит сделать в наших школах.

Что еще интересного в процессе обучения по коучингу? Сама практика — выработка навыков внешней игры — то есть непосредственно физических действий в пространстве и окружении. А как же внутренняя игра? Представьте себе ментальное повторение, когда вы прокручиваете в мозгу раз за разом необходимый процесс. Это не забава и не шутка. Всем известна статистика гимнастов: когда двум группам гимнастов дали разучивать новое движение. При этом первой группе предложили постоянно визуализировать процесс. После нескольких недель тренировок первая группа выполнила упражнение и имела показатели успеха 50-60%, когда вторая всего лишь 10%. Что это, как не разработка новой ментальной карты? Надо хорошенько изучить этот новый фильм, чтобы потом он безошибочно транслировался на всю систему, вплоть до последнего нерва.



Кстати

«Наиболее революционное открытие нашего поколения состоит в том, что, изменяя свои внутренние установки, люди могут изменить и внешние аспекты жизни».

Уильям Джеймс

Уильям имел виду, так называемые, ресурсные состояния. Вы понимаете, о чем идет речь? Ресурсное состояние. Состояние, когда то или иное ваше качество проявляется в максимальной мере: полет, поток — все возможно, и все происходит, и делается так, как надо!! Это когда наступает сентябрь.

Можно также привести моделирование способностей и его схематическое отображение в виде графика «проверка-действие-проверка-выход». Этаким простой и эффективный алгоритм работы в системе. При достижении результата — выход из системы, при получении неудовлетворительного результата — новое действие.

Съемка до нужного дубля.

При работе по этой схеме на каждом этапе коучинг предполагает применение всех инструментов: от постановки целей до доказательства получения результата, от альтернативных вариантов до качественной обратной связи и так далее.

Эффективность этой схемы намного возрастает при групповой интервизии, когда несколько групп обмениваются результатами своих схем действий и результатов в качестве эффективных стратегий. Такая форма работы предполагает



ет и чисто эмоциональное содержание, которое наполняет процесс энергией. Надо признаться, что все перечисляемые методики и еще все те, которые будут перечислены, несколько придают вязкость процессу повествования. Но мы ведь так и обещали — не везде скоростные тоннели, но будут и провинциальные станции.

Продолжим. Следующий инструмент поддержки в коучинге — это использование позиций. В общем, как в балете, но куда интересней. Первая позиция — вы есть вы, как в компьютерной игре стиля «action shooter». Ассоциация с вашей собственной точкой зрения — буквально и переносно. Позиция вторая — ассоциированность с точкой зрения другого человека. Смотрите на ситуацию его глазами, в том числе вы естественно можете смотреть и на вас. Третья позиция — ассоциация с третьей стороной, вне отношений между вами и другим человеком. Камера сбоку, сверху, спереди, сзади — в общем рядом, но может обследовать все и вся. И, наконец, позиция вне системы — «мы». Камера блуждает вне конкретного места, диалога, действия.

Благодаря переводу из одной позиции камеры в другую и в третью, можно создать суперметакарту. Это объемная карта со всех ракурсов. Это как супермонтаж с разных камер, как трансляция гола Суперкубка — камеры со всех сторон, даже в воротах. Добавьте сюда кадры съемки глазами вратаря, форварда, смешайте всё, и вы получите невероятную картину.

Все эти инструменты и специфический подход коучинга помогают создать сильнейшую позицию поддержки и найти ресурсные источники для сотрудника. Они помогают осознать



ответственность, почувствовать радость творчества и топливо для претворения задач и планов. Одним словом, коучинг.

Менторство

В греческой мифологии Ментор, друг Одиссея, мудрый и преданный советчик. Когда Одиссей отправлялся на Троянскую войну, Афина, приняв облик Ментора, стала наставницей сына Одиссея — Телемаха. Надо сказать, что Ментор с достоинством справился с поставленными задачами и подошел к решению вопроса с полной ответственностью. После чего суть его эффективной компетентности приобрело отдельный термин «менторство». Под этим термином сегодня понимают советы и наставления, руководство и преподавание. Но главное то, что именно менторство подразумевает под собой неформальный аспект всех этих отношений. Вне протокола и инструкций.

Ментор — это и преподаватель, и коуч в одном лице. Как преподаватель он обучает, а как коуч обеспечивает обратную связь, формирует поведенческую модель для развития и того же обучения. Ключ для открытия всего этого — усиление ключевых ценностей подопечного и его убеждений. И часто, и наиболее эффективно на собственном примере ментора. Как фильм об исторической личности. Вы, наверно, смотрели, и не один.

Кстати

«Возраст — это то, что не имеет значение, если вы, конечно, не сыр».

Луи Бюнюэль



Ценности и убеждения, самый главный компас, потому что именно они определяют, какой путь мы выбираем и почему. Они лежат в основе глубоких мотивов, заставляющих людей действовать, именно они подчеркивают эффективность в поощрениях и наказаниях, стратегиях, планах и способах мышления. Именно они определяют, почему мы о чем-либо думаем, и что и как мы делаем. Именно они определяют, какие фильмы и при каких обстоятельствах мы просматриваем. А если так, то именно они и лежат в основе изменений, инноваций, эволюции и прогресса.

Кстати

«Знание говорит, а мудрость слушает».

Джими Хендрикс

Они мобилизуют наши внутренние ресурсы, определяют степень нашей мотивации. Ведь именно мотивация стимулирует и активизирует мышление.

Источником такой внутренней мотивации человека являются его ценности. Вы заметили, мы повторяем некоторые важные излагаемые аксиомы, это только поможет вам определиться с остальным.

Убеждения, они же, по-другому, стойкие суждения о себе, об окружающих и мире вокруг нас, наряду с ценностями формируют стойкую нематериальную структуру, которая и охватывает всю систему взаимодействий людей. Убеждения обладают поразительной силой и порой приводят на



первый взгляд к необъяснимым результатам. Перечитайте главу «Реальность и нереальность».

К примеру, общеизвестен эксперимент, когда группу школьников со средними показателями IQ разбили в случайном порядке на две группы. Первый учитель твердил, что его ученики одаренные, второй отмечал, что они несколько слабоваты. Обучение обеих групп проходило по стандартной программе, и уровень учителей был одинаков. Измерив показатели IQ через год, получили, что у «одаренных» учеников IQ повысился, тогда как у «слабоватых» он понизился. Правда, здорово. Убеждения могут влиять на способности людей. В медицине вы знаете есть феномен «плацебо» — когда больному дают таблетку пустышку со словами, что это самое лучшее, дорогое и эффективное лекарство, и оно поможет. Представьте — оно помогает.

Менторство — это, скорее, некое подобие религии, кодекса поведения и установок. Оно основано на нескольких важных постулатах поведения — **если люди чего-то действительно хотят, верят в возможность этого, они всегда найдут способ сделать так, чтобы это обязательно случилось.** Мы все знаем это или догадываемся об этом. Но не всегда верим в это. Хотя пробовали сотни раз, и это получалось. Результат списывался нами на случайность, потому что никак не вписывался в условность понимания для нашего сознания.

Самое важное, что может сделать ментор — это помочь людям поверить в себя и ценить то, что они делают. Основа эффективного поведения любого человека — это нали-



чие убеждений и ценностей. Ментор с помощью советов и внимания естественным образом устанавливает ценности и убеждения. И самый лучший способ дать совет другим — стать действительной живой ролевой моделью. Показать свой блокбастер.

Кстати

«У всех у нас есть мечты. Но чтобы сделать их реальностью, требуется огромный запас решимости, самоотверженность, самодисциплина и множество усилий».

Джесси Оуэнз

Вы помните, как мы называли эффективный стиль коучинга — action стиль? Стиль лидерства при менторстве — это стиль вдохновляющего лидерства. Что такое воодушевление? Это создание мотивации и поощрений, подчеркивание ценностей и убежденность в будущих возможностях. Сказанное настолько сухо, что лучше вам просто представить себя в те моменты, когда вы считаете, что вы были воодушевлены, и почувствовать это состояние.

В менторстве используется ролевое моделирование или создание поведенческой модели для подражания как этапа в формировании цельной человеческой природы. Это как игра в кого-то, кто играет это лучше всех. Так же, как и в коучинге, здесь существует постулат допущения — если что-то возможно для другого, это возможно и для меня. Главный элемент при этом может быть именно в моделировании поведения человека, достигшего цели. Роле-



вой моделью могут служить не только ваши талантливые руководители, но и литературные герои, персонажи кино. Мы ведь чаще заглядываемся на чужое счастье, чем на неудачу.

Как часто, размышляя над той или иной жизненной ситуацией или анализируя наши поступки, мы задаем себе вопрос: «А как бы в этой ситуации поступил бы тот или иной человек? Человек, который для нас в данной конкретной ситуации является авторитетом, ментором». Это, так называемые, «внутренние менторы». И моделируя их поведение в ситуации, можно сделать сотни новых открытий, но уже для себя.

Ментор — это разъяснитель ценностей для человека. Он помощник в формировании иерархии ценностей. Он формирует не только убеждения, но и их силу в той или иной ценности.

В каждом из нас в процессе нашей деятельности наши ключевые ценности поддерживают как наши способности, так и эффективные поступки. Ценности выравниваются с нашей миссией, видением, стратегией, целями, культурой в конце концов. В любой системе, будь то сам человек, коллектив, отдел, компания, для их конгруэнтности и, соответственно, эффективности, важными являются процессы выравнивания на всех этих уровнях. Это как соответствие между разными частями тела человека. Представьте себе человека с большой головой и дистрофичными конечностями, и наоборот. В противном случае, особенно на уровне компании, происходит больше, чем простое несоответствие. Это как болезнь, эпидемия. Выравнивание



всего этого — ключ к успеху человека и команды. Выравнивание не как подстригание всех под один горшок, а нахождение общего во всех. Вот еще одна роль ментора. Есть сотни сюжетов или новелл, но надо найти и собрать их в одну общую канву.

При детализации процессов протекающих в человеке и команде, выявляются способы выражения основных ценностей. Ценности при этом могут быть выражены конкретными действиями. Реализация ценностей в действиях — один из способов выравнивания процессов.

И это не просто набор действий, это последовательность шагов, спланированная как реализация этих ценностей. Если быть практиком, то надо сказать так — ментор усиливает все сопровождающие таких вопросов как: «Какую ценность нужно реализовать и какие способности для этого необходимы, и что необходимо: условия окружения, форма поведения?».

Ментор пользуется упражнениями для установления ценностей. Вообще, упражнения — это повторяющиеся действия, но в отличие от ритуалов они имеют 1) символическую ценность 2) практическую цель. Простой анализ наших действий, тем более регулярный анализ, может служить для определения как ценностей, так и целей, которые мы преследуем.

Убежденность, которую усиливают менторы основывается на желательности результата, оценке трудностей, возможностей, ответственности и собственной ценности. Программа оценки «ожидание-вероятность».



В нашей учебной программе существует модуль, наверно, один из самых интересных и эмоциональных. Он называется «Трансформация». На примере этой технологии, которую мы представляем на модуле, мы показываем универсальность применения случаев усиления убежденности. Будем краткими, основная идея модуля в переживаемости жизненного момента. Так и с убежденностями. Их надо пережить. Пережить объемно, со всеми вопросами, чувствами, эмоциями, живым анализом. Пережить уверенность в достижимости, желаемости, способности, ценности. Переживая, вы принимаете фильм во внутренний прокат, открыто и без цензоров.

Ментор очень часто использует рамку «как если бы». Это и вызов, и разрушение границ, и открытие горизонтов, это как выход из петли коучинг-моделирования.

Ментор и рефрейминг. Рефрейминг как расширение рамок, изменения ракурсов. (Фрейм — рамка). Потрясающий эффект от рефрейминга, особенно, когда ментор прибегает к такому способу как расширение перспектив. Более широкий ракурс для конкретной ситуации, это, по большому счету, новый ментальный фрейм. Изменение фокусного расстояния вашего объектива, переход на широкоугольную технику. Фрейминг безукоризненно и креативно описал великий Бертран Рассел. К примеру: «Я — непоколебим, Ты — упрямец, Он — твердолобый дурак». Так движется зум вашего объектива. Приведенный пример, так называемый, однословный фрейм. Как меняется эмоция, суть, собственно говоря, само понятие, исключительно благодаря одному слову. Поистине — мы есть то, что мы думаем.



В рефрейминге важно вычленить ключевые слова ограничений и впоследствии пластически работать с ними. Результат — новые горизонты и возможности, изменение ситуации в принципе. Изменяя слова, меняем рамки, возможности.

фрейминг используется ментором для наведения мостов ценностей. Как в классическом примере с Творчеством и Качеством. В сущности это одно и то же. Наведение мостов ценностей, а построение общей карты ценностей и есть залог сильной команды.

* * *

Критика — это, как правило, обобщения. «Ты плохой, ты неправильно работаешь», — это неудовлетворительный результат, и так далее. Вспомните совещания или беседы с руководством (с тем руководством, кто не работает в стиле коучинг), когда речь заходит о критике, люди переходят на масштабные обобщения. Порой, при кризисе, со стороны кажется, что провинившийся чуть ли не обитель зла, демон в штатном расписании.

Ментор аккуратно и главное точно расчищает шелуху критики. Убирает мировые негативы и требует более точного описания предмета критики. Как правило, после этого в остатке остается капля, совершенно незаменимая и необходимая при объемной работе. Перфекционизм, как вы знаете, враг эффективности. Так же, как и критика. Поэтому в менторской поддержке работа с критикой является важной составляющей. Критика сама по себе — жестокий негатив и разочарователь.



Позитивные формулировки целей и конкретика вопросов-превращений нивелирует критический напор и даже использует его в создании конструкции для новых ресурсов. Подобие Ай Ки До — восточное единоборство, использующее в приемах силу и инерцию противника. К примеру, на мнение: «Вы плохо работаете», — возникает целая череда последовательных превращений — «А в чем конкретно это выражается, а сколько конкретно это должно быть, а как вы думаете, как вам хотелось, чтобы мы этого достигли, а даете ли вы нам еще полномочия, и так далее?». Вы включаете другие пленки, фильмы, из картотеки «КАК?», вы активизируете совместное сотрудничество, действия.

Такая вот трансформация критики. Переформатирование критики в конечном итоге в универсальный формат «КАК?» А дальше дело техники. Великое искусство кино-монтажа.

Спонсорство

Еще одна глава из поддержки. Спонсорство. Суть спонсорства в поддержке и развитии изменений, но уже на уровне идентичности личности. Это вопрос «КТО Я?». Spondere (лат) — обещать. В обобщенном плане это звучит как продвижение и поддержка ресурсами. И, если спонсорство с коммерческой точки зрения — это поддержка с маленькой буквы, то с точки зрения коучинга, это больше чем просто название с большой буквы.

Спонсорство — это поддержка уникальной сущности человека. Подчеркивание и поддержание его личностных структур, уникального архива его фильмов. Стиль лидера



при спонсорстве можно охарактеризовать как индивидуальный, а подход как полное сосредоточение на потребностях и потенциале личности. Именно на этом, а не на выполняемой задаче. На личности, а не на задаче. Это как пойти в кино не на фильм, а на режиссера или на актера.

Идентичность личности формирует единую систему убеждений, ценностей и, что важно, способности к действию. Спонсор строит свои сообщения к личности на контексте ее важности, ее особенности, уникальности как таковой, и ее способностей. Вы есть вы, и такого больше нет. Ваша уникальность — это главное преимущество в вашей жизни. Спонсор дает ощущения необходимые для творчества, мотивации, энергии, преданности, лояльности. Продолжить список того, что дает такой способ поддержки, как спонсорство?

Давайте рассмотрим итоги эмоционального воздействия позитивного спонсорства на человека:

Слева — действия спонсора, справа — результат действий.

Вас замечают	Облегчение, расслабление
Вы существуете	Сосредоточенность
Вы ценны	Удовлетворенность
Вы уникальны	Творческий подход
Вы желанны	Мотивация и энергия. Ощущение домашней обстановки
Вы один из нас	Преданность, лояльность

Нетрудно представить, что отсутствие такого рода сообщений по отношению к подопечным будет приводить



к возникновению эмоций противоположных изложенным.

Навыки менторства помогут при эффективном спонсорстве — конгруэнтность, выравнивание ценностей с другим человеком, просто живое любопытство. Конгруэнтность и внутреннее сосредоточение — это фундамент навыка спонсорства. Он помогает найти внутренний ресурс, найти внутренний центр вашей Вселенной. Эти методики активно используются в практике восточных единоборств.

И как же без «активного слушания», когда ментор подобен одному большому уху? Активное слушание — это и основа, любой коуч сессии. Позитивное видение качеств, всех ощущений, исходящих от него. Что стоит только то, что вы замечаете вашего работника и вовремя оцениваете, показываете важность его труда, озабоченность его эффективностью и верой в его прогресс, правильно называете ситуацию и определение. Может так вы участвуете в рождении надежды, о которой мы говорили в китайской пословице о счастье.

* * *

По Стивену Гиллигену, есть три архетипа энергии, которые необходимы для успешного личностного роста :

- Сила (власть, решительность)
- Сострадание (мягкость, открытость, доброта)
- Юмор (Игривость и гибкость, творчество)

Как вы догадались, примеряя на себя сказанное Гиллигеном, суть развития — поддержание гармонии этих трех ти-



пов энергии, их объединении. Все они в равной мере необходимы для успеха. И роль коуча заключается, посредством рефрейминга и других упомянутых нами в этой главе методами, достичь их слаженного и максимального присутствия в личности.

Пробуждение

Пробуждение — поддержка за рамками коучинга. Это как ясное видение цели и духа, это как новый уровень духовного. Это как если бы вы сгорбившись вбирались на гору, и неожиданно оказавшись на вершине, выпрямившись и расправив плечи, оглянулись на бесконечно красивую долину. Это как резкий переход черно-белого в цветное.

Периоды преобразований в нашей жизни связаны именно с таким пробуждением. Результат пробуждения — новые ощущения цели, новые значения, расширенное сознание, очищенное восприятие. Как когда вы бросаете курить — вы как младенец снова ощущаете до этого не воспринимаемые запахи и их оттенки.

Это больше чем видение нашего я, это видение большей системы, которая окружает определенные роли. Это выходит за рамки привычного бытия, убеждений и ценностей, это как ощущение того, что есть связь с тем, кто ещё и что ещё находится в этой бесконечной системе. Духовный уровень, это то, что стояло за великими творческими человеческими достижениями, это то, что описывают гении, эта та сфера, где они рожают шедевры.

Эйнштейн назвал это «замысел Божий».



Роль коуча, преподавателя, ментора, наставника именно в пробуждении, в поднятии своих учеников на новый уровень, откуда и открывается вид на эту волшебную долину. Помочь выбраться из ящика.

Кстати

«Существуют два вида истин — поверхностная и глубокая. Противоположность поверхностной истине есть ложь, а глубокой — другая истина».

Нильс Бор

То есть «чем ярче свет, тем темнее тени» — пробуждение наряду с видением того светлого, больше очерчивает и темное, но при этом показывает, что этот мир таков, каков он есть. И в нем существование всех цветов радуги гармонично и естественно. Главное увидеть все, а не только светлое.

Стиль лидерства — ХАРИЗМА, провидение, гуру, сен сай...

Что они делают, учителя пробуждения? Они приводят вас в ваш же мир, но уже с очищенными до этого допущениями, помогают вам получить новое непредвзятое измерение, новый взгляд. Доска чиста, и это первые буквы на ней. Вы чувствуете, как скрипит мел, но это ваши новые буквы. Путь от НЕЗНАНИЯ. Ощутите его вновь...

Выйдите в город, представьте, что вы иностранец, которой посетил его в первый раз. Какая удивительная архи-



текстура, какие занятные люди на улицах, какая имперская погода...

Вы настраиваетесь исключительно на внешнюю сенсорику, заострены только на внешних анализаторах, никакой работы внутри компьютера, все на поток воспринимаемой информации. Вы мощным потоком засасываете звуки, запахи, ощущения, касания, полутени, всё, всё и так, как будто вы только родились. Эти приемы на самом деле открывают путь к нашему подсознанию, настраивают его и вводят в гармонию с вечно контролирующим всё и вся сознанием.

Пробуждение — цель многих духовных дисциплин и методов. Задание коанов, тем для размышления, в дзен буддизме помогает пробуждающему избавиться от традиционного мышления и представления. Это как прорыв через рациональное сознание. Это то, что мы с такой последовательностью проходим на всех уровнях обучения коучингу — это и логические уровни, и призыв мыслить вне ящика, и высказывание Альберта Эйнштейна об уровнях решения проблем. Коан — это не борьба с проблемой, это стимул для креативного мышления, просветления, это позиция выше проблемы.

Коаны — разрушители двойных связей. Это когда при конкретном вопросе какие-бы ответы вы не давали, оба они оказываются неправильными. К примеру, Бейтсон приводит пример с палкой и вопросом: «Если эта палка реальна, то ученик получает удар, если не реальна, то ученик снова получает удар». Суть вопроса и ответа на него — сделать что-то иное, чем просто размышление о природе палки. Действия не связанные с мышлением о ее реальности.



Этому также способствуют упражнения, когда ученику дается вопрос о какой-либо его проблеме и дается установка на его свободу от паттерна поведения и решения данной проблемы традиционными методами. При движении вперед постоянно закрепляются положительные паттерны поведения и установки причинности, типа «для чего?». Для чего он должен поступать свободно и вне ящика. Такое знание ценности поведения является цементом в формировании нового мира.

Ситуации двойных связей очень часто возникают и в бизнесе. Как вы бы не делали — все равно плохо. Как в страшном сне — возможно делать все, но все равно страшно. Единственный выход — проснуться. Диссоциироваться, встать в третью позицию.



Или парадоксальный метод создания двойных позитивных связей, когда говорится, что как бы вы не поступили, вы все равно правы. Это путь к более глубинным истинам, мудрости. Это метод поддержки к пробуждению.

Более наглядно и последовательно выразился антрополог Грегори Бейтсон при описании им уровней научения.

0 уровень — повторяющиеся формы поведения, всё внутри ящика, это наши привычки.

1 уровень — постепенные изменения в поведении внутри группы, корректирующие и адаптативные. Пока внутри ящика. На этом уровне работают коучинг и обучение.

2 уровень — изменения уже из другой группы поведенческих категорий, фактически, новый класс действий. По сути это переключение из одного ящика на другой. Уровень менторства.

3 уровень — эволюционное изменение. Изменения текущей идентичности личности. Это не только вне ящика, но и вне здания. Уровень спонсорства.

4 уровень — революционные изменения, пробуждение к чему-то новому, уникальному. Вне ящика, вне здания, практически в новом мире. Открытие ранее неизвестных карт и их освоение.

Идентификация приводимых уровней с задачей и желаемыми результатами помогают дифференцированно применить тот или иной метод коучинга и правильно составить дорожную карту на пути к вашему просветлению. А на са-



мом деле, еще одна уловка сознания все классифицировать для удобства представления.

* * *

У каждого из нас еще на этапе раннего детства формируются так называемые стратегии выживания. Это набор правил и паттернов поведения, направленных на сохранение или просто выживание особи. Это своего рода глубинная мета-программа, которая формирует наш подход к жизни, к окружению, связывает нас с другими особями. Это универсальная картотека фильмов, которые находятся в каталоге «Сверхважно» для выживания. Таких стратегий выживания у нас существует целый набор. К примеру, мы знаем как себя вести при встрече с медведем, собакой, агрессивным пьяным человеком. Но так как стратегии выживания закладываются в нас в глубоком детстве, их обновление и пересмотр — это не вопрос поверхностных пересмотров. Это более высшее, революционное и технологичное. Может обучение 4 уровня когда-то сделало из обезьяны человека... Хотя вряд ли. Да и Дарвинизм сейчас в кризисе.

Фильмы о стратегии выживания в современном обществе, скорее всего, еще только снимаются и архивируются у 13—16 летних, жизнь которых электризуется на кончиках пальцев клавиатур. Многие еще создадут свои шедевры — фильмы, которые не получились у целого поколения периода перестройки. Все, о чем мы рассказываем, поможет им сделать это.



**ПУТЕШЕСТВИЯ
В ЛИФТЕ.
МЕНЕДЖМЕНТ
СЕГОДНЯ**

IX
ЧАСТЬ



«Высшие уровни всегда контролируют низшие». Это высказывание применимо для любого из нас. Не рассматривая теорию логических уровней, которые замечательно описаны в работах Роберта Дилтса, отметим, что для нас как для коучей важно идентифицировать уровни, на которых возникает проблема, и обеспечить продвижение нашего подопечного, подобно лифтеру с пентхауза на подземную парковку. И обратно.

Ваш подопечный, в первую очередь, осознавая кто он, зачем пришел и куда идет, всегда четко расставит ценности, оценит способности, и, в своем окружении, совершит правильные действия.

Порой бывает достаточно подняться на один уровень выше, чтобы понять абсурдность той или иной проблемы и увидеть ясность ее решения.

Уникальность методики в том, что она не дает ответы, она ставит вопросы. Именно в этом коренное отличие коуча от консультанта — никаких ответов, только вопросы.

Правы те, кто утверждает — хороший вопрос всегда приводит к правильному ответу.

Кстати

«Коучинг — это вера в неизбежную высшую справедливость».

ABC



Коучинг был разработан для бизнеса, но его эффективность и неприхотливость условий для применения позволили применять его более широко, чем даже можно себе было представить. От семейного, подросткового, личного и так далее. Но самое широкое практическое применение он нашел в бизнесе. И это понятно.

Менеджмент — прикладная наука действий. Сегодня менеджмент — это не просто исполнение, руководство, контроль и постановка задач — сегодня это намного больше, чем пресное исполнение. Материал, с которым работает менеджер — это люди, судьбы, характеры, способности. Методики, технологии, процессы, инновации — это все второй вопрос, первым и главным остаются люди. А в условиях сегодняшней специфики и тотального господства информационных технологий второстепенных ролей не осталось, все идет в номинациях «герой», каждый в своем клипе.

Слова Кеннеди, ставшие афоризмом и непременно приводимые при каждом удобном случае эрудированными ораторами, очень верно подчеркивают то, что хотят руководители от подчиненных. Думайте, что Вы смогли бы сделать для компании, и только потом — что она может сделать для вас. На самом деле так и происходит — компании более требовательно относятся к подбору нужных кадров, чем сами кадры, ищущие необходимые им места работы. У организаций целые подразделения заняты тем, что сканируют людской ресурс, определяют их роли и пишут сценарии, разрабатывают сложнейшие мотивационные программы с тучей коэффициентов и сотней показателей.



Огромные базы данных охотников за головами, огромные деньги и огромные проблемы с увольнениями золотых голов, проба которых оказалась ниже требуемой. Мир доступных компетенций и, по-большому, крайне нереально гипертрофированных компенсаций за работу, упирается в непредсказуемость человеческой природы, которая так созвучна словам поэта: «А он несчастный ищет бури, как будто в буре есть покой».

Кстати

В недавнем обзоре вознаграждения менеджеров, представленном международной консалтинговой компанией HayGroup, Россия заняла почетное четвертое место — после Саудовской Аравии, Объединенных Арабских Эмиратов и Гонконга: среднегодовой доход руководителя среднего звена составляет у нас около \$ 157 000 (более 4млн. руб.). Это более чем в 30 раз превышает зарплату среднестатистического россиянина (128 736руб. в год).

Сегодняшний персонал — это требовательные, свободные и увлеченные специалисты. Работа с ними уже выходит за рамки корпоративного кодекса и бесчисленных регламентов. Она подобна искусству. И задача менеджера — стать в каком-то смысле посредником между организацией и сотрудниками, чтобы интересы и той и другой стороны были бы удовлетворены. Для этого в реальный бизнес внедряются и адаптируются все самые современные или, что бывает чаще, древнейшие, технологии. Адаптировалось всё. К примеру, духовная система Георгия Гурджиева, привезенная на Запад после



продолжительного путешествия по Азии и «встреч с замечательными людьми», стала религиозным учением Востока, переведенным в «терминологию, не отталкивающую практические умы западных мыслителей». По словам П. Д. Успенского, ученика Гурджиева, эта система являлась «эзотерической школой», не приспособленной под массовые вкусы. Школой, которая учит, КАК должно быть сделано то, что, согласно религиям, ДОЛЖНО быть сделано, — т.е. как трансформировать человеческое сознание. Мы это уже проходили.

Роль менеджера, помимо проведения генеральной политики компании и выполнения тактических и стратегических задач, заключается еще и в бесперебойном тыловом снабжении энергией сотрудников, полного использования их потенциала и компетенций. И без коучинга в такой ситуации не обойтись. Мотивация деньгами имеет ограниченный ресурс. И хотя в большинстве случаев сотрудники приходят на работу, чтобы заработать на жизнь, поверьте, практически все из них имеют искреннее желание самоутвердиться. В особенности это касается занятых интеллектуальным трудом людей. А их с развитием технического прогресса становится все больше.

Кстати

Богатство капитанов бизнеса растет гораздо быстрее чем доход среднестатистического работающего американца. В 1985 г. среднегодовой доход топ-менеджеров 50 крупнейших американских компаний был в 40 с лишним раз выше, чем средняя зарплата в США. В 2005 г. разница стала более чем 170-кратной.



Здесь уместно вспомнить Маслоу, авторитетность позиции которого в этом смысле граничит с уровнем авторитета Фрейда. Коучинг создает плодотворную почву для правильной мотивации. И если по всем параметрам мотивация выбрана правильно, коучинг дает все условия для ее претворения в успешную практику. И если менеджмент отвечает на вопросы «Что?», «Сколько?» и «Куда?», коучинг скорее отвечает на вопрос «Как?». И без смертельно вязких «Почему?».

Для удержания компании на рынке авторитарные системы управления уже непригодны. Абсолютная власть компании над сотрудниками не вписывается в реалии рынка. Мобильность компании и ее живучесть зависит от гармоничного распределения власти на всех уровнях менеджмента. Это дает здоровый люфт и место для оперативного маневра. Но власть с одной стороны, это ответственность с другой. Коучинг стимулирует не бояться ответственности, полностью ее осознавать, с радостью брать её и отвечать за свои действия.

Совмещение специальностей — это визитка современного мира, программисты должны быть и дизайнерами, садоводы прекрасно разбираться в геометрии и так далее. Суть менеджера сегодня в том, что он должен быть и коучем. И менеджером, и коучем в одном лице. Одно никогда не заменяет другое, у них разные рычаги приложения.

Успешность претворения задач организации зависит от того, насколько ясно представлены и поняты цели, насколько мгновенно осуществляется обратная связь и как свободно и ответственно исполняются задачи. Коучинг



присутствует на всех этапах. Он может иметь совершенно официальный характер, когда итог работы двух собеседников именно предполагает коучинг, а может и быть совершенно неформальным — в дружеской беседе, в коридоре компании, кафе, везде, где угодно.

Суть его в возможности человека высказаться по теме проблем, которые он решает, а коуч только направляет данное решение, не дает ему размазаться во времени и пространстве, концентрирует решение сюжета. Что мы ценим в друзьях, почему некоторые совершенно разные люди нам кажутся замечательными собеседниками, при их крайне молчаливом поведении? Они просто умеют слушать. А периодические высказывания касаются исключительно нас, поэтому после таких бесед мы чувствуем определенное воодушевление и ясность.

Они не копаются в наших сексуальных проблемах, в детских травмах, не записывают подробно сновидения, они просто слушают наш сегодняшний день. Сухие сводки с фронта и никаких советов однозначности «что делать?». Совет — это тоже перекалывание ответственности. Ведь когда вы просите совета, на самом деле вы просите разделить ответственность.

Представьте себе, что в России еще тысячи организаций, где менеджеры устанавливают цели для своих сотрудников. Может ли привнесенная извне цель стать вашей по духу, крови, сознанию. А если в организации происходит очередной этап глобальных перемен? Рожденные вами же страх и сомнения затопляют ваше сознание очередным всемирным потопом. И это в то время, когда переме-



ны являются способом существования компании на сегодняшнем рынке. Коучинг как ковчег, где будут аккумулярованы все лучшие ваши качества, которые помогут вам выжить и увидеть все краски радуги.

И что важно для менеджера, постигнув азы этой универсальной методики, на определенном этапе он начнет практиковать самокоучинг. Без спортивных залов и гольф-полей, без дорогостоящей аппаратуры и туров по Амазонке, чувствовать радость каждого дня эффективного созидания.

Что для этого необходимо менеджеру помимо знаний основ коучинга? Довести все это до подчиненных, команды. Довести в практическом смысле. Но, конечно, не все так просто, как мы описали в 4 строках. На этом пути вас поджидают ловушки и на первый взгляд, из-за неопытности, непреодолимые препятствия. Для полноценного и полнометражного фильма нужны технологии, аппаратура, основы профессии.

Бывают случаи, когда на время можно забыть о коучинге, когда вы чувствуете, что человек действительно хочет, чтобы им просто руководили. Не беспокойтесь и утешьтесь. Генетика — великая наука. Роботы-исполнители — тоже необходимый элемент офиса.

Об офисе. Если он большой, и мы имеем дело с группой, а не индивидуумом — здесь все сложнее — ведь дело касается всего организма, и опухоль могла дать тотальные метастазы. Одно дело, когда в потоке находится один человек, совершенно другое, когда это должно иметь массовый характер и



одновременность. Ценность в том, что при этом каждый из них должен внести в поток что-то свое, уникальное.

С какой клиникой вы чаще всего встречаетесь в группе или в команде? Это и недостаток доверия, и стремление руководить, и скрытые цели каждого, и все они разного характера, и соперничество, и опять страх и сомнения, уже не только внутри, но и со стороны других и т.д. Одним словом типичный детский сад. Но в отличие от детей, которых можно отвлечь и привлечь одновременно простой и наивной игрой, или дешевой, но забавной игрушкой, цена игр и сопутствующих атрибутов в компании повышается в тысячи раз.

Что так хотят все получить на выходе, какая модель идеальна для взаимодействия внутри компании? Это в первую очередь умение слушать и отсутствие боязни высказываться, отсутствие четкой иерархии, сосредоточенность, открытые просьбы о помощи и поддержка всех и всеми, заботливость и креативность, удовольствие, юмор и смех, взаимная отчетность и сознательная ответственность. Что-то очень напомнило команду из Купертино в свои самые лучшие времена. И продукты Apple того времени были для своего времени божественны. Ну а дальше вы знаете. С испепелением романтики и появлением седины на висках и денег на счетах, ситуация чуть ни привела к краху.

Дюма в чистом виде: «Один за всех, и все за одного».

Цель для группы должна быть ясна и прозрачна с самого начала. Она должна быть впечатана везде, от стикеров



до мониторов, изливаться из глаз и динамиков, четким слогом и чистой нотой. И все должны ее знать и представлять однозначно, без искажений и иносказаний. Картина одна и видят ее все одинаково, ни одного скрытого угла и запятой.

После определения всех ролей в этой картине каждый должен предвидеть, что и как сделает партнер, коллега, подчиненный. Неимоверная, на кончиках пальцев обратная связь, никакого тления конфликта, все наружу для заливания брандспойтом открытости и доверия. Естественно, на пути к этому каждый из участников что-то теряет. И он должен пожертвовать, обязательно отдать что-то свое, потому что приобретение, в общем, своем несоизмеримо с тем, что будет брошено на алтарь.

История человека вся состоит из притч, которые однозначно проповедают два этапа успеха — сперва искреннее желание, жертвование и следом — всемирная благодать, умиление, праздник.

Существует много теорий и практических предложений по формированию команды. Если не быть фаталистом и на самом деле знать, что успех — это оказаться в нужное время в нужном месте, то для успешной команды — это то же самое, только место -именно та команда, о которой идет речь. Надо поверить, осознать, что это именно та команда.

Команда уже имеет все базовые нормативы условий ее существования и участники, в рамках на их взгляд разумного, стараются играть роли, прописанные кем-то в инст-



рукциях, конституции, гимне школы или клятвах тайных обществ. ОДНИМ словом, в большинстве случаев мы имеем дело или с лейблом «команда», или с гениальной игрой на уровне «Я вам почти поверил».

Но поставьте серьезную задачу перед такой командой и вулкан начинает пробуждаться, из всех щелей лезут тараканы, и так как выхода из помещения, а следовательно из группы, нет, они беспорядочно и агрессивно заполняют все жизненное, оно же — рабочее, пространство. И дальше по нотам — реквием. Если вы, конечно, не услышите чей-то георический сольный концерт.

Но для соло не нужно команды, и групповой разум останется легендой о летучем голландце. Хотя цель, с которой создаются команды, именно в том, чтобы возвести в квадрат сольные умения, таланты и способности.

Задача лидера-коуча в этом смысле вовремя организовать трехмерный коучинг, коучинг в объеме, с множеством известных. Не подавлять, а выносить конфликты, не заглушать ропот, а усиливать шепот каждого, группировать позиции и давать конфликтующим сторонам самим просуммировать противоположную, откровенно и честно. Откровенно и честно.

Подменять зрение каждого видением другого. Каждый пришел в команду со своими очками, но по ходу пьесы происходит всеобщий тотальный обмен очками. Теперь и вам видно через наши призмы. Множество карт, путей и решений, новое видение. Лидер-коуч вносит радость ясного взора. (Известный слоган известного медицинского центра).



Мы не имеем в виду диктатуру, или что-то наподобие антикризисного мистера Вульфа из «Криминального Чтива». Творчество отношений является залогом добровольного нисхождения командного духа. Ну а дальше как в счастливой сказке.

* * *

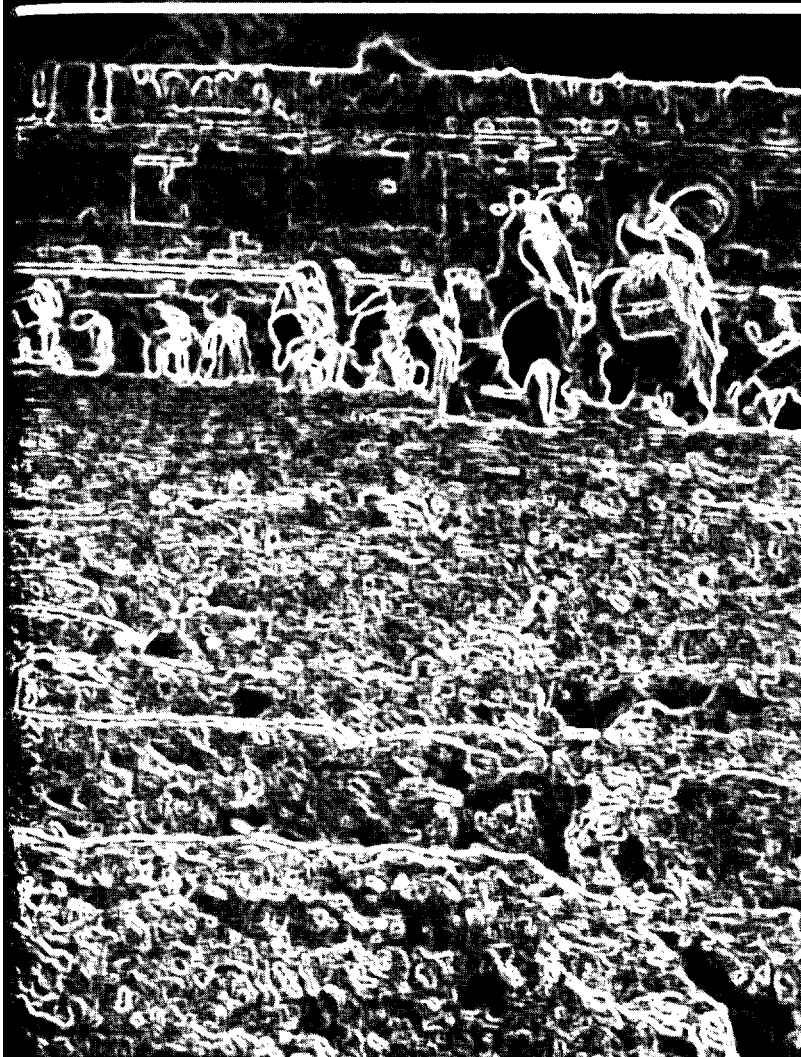
Лидеру-коучу не надо упускать из вида и представление о компании в целом, ее роли и целях, культуре и истории. Коуч всегда рассматривает цели с точки зрения одного индивидуума или группы. Но компания, это целое государство, и задачи и цели коучинга каждого должны гармонировать с целями организации. Ведь, как правило, ваши счета оплачивает именно компания. Стало быть, и музыка ее. И коуч, согласно своим моральным и бизнес обязанностям, должен строго исполнять каждую ноту из всего аккорда. Чистота каждого звука, откровенность и энергия, пронизанность главной темой. И будет команда.

Кстати

«Тысячи людей родились художниками, но единицы стали мастерами».

АВС

ШАНГРИ ЛА



X

ЧАСТЬ



Нам часто задают вопрос: «Чем, собственно, вы занимаетесь? Коучингом? Но вы преподаете навыки, которые к коучингу имеют отношение постольку поскольку. Вы рассказываете о любви, времени, целях, ценностях, мире, отношениях, мотивациях. Обо всем, о чем угодно. Но что главное? Что вы хотите получить на выходе?»

Хорошо, но вы сначала задайте себе вопрос — если у вас была бы возможность выступить перед аудиторией из самых близких, не очень близких, но дорогих вам, авторитетных людей, о чем бы вы говорили? Чему была бы посвящена ваша речь? О чем вы бы хотели сказать им?

Можем с уверенностью сказать, что о чем бы вы не говорили, все в той или иной мере сводилось бы к счастью. Жизнь — это бесконечный марафон в погоне за счастьем. Самопознание и поиски счастья — два процесса, тесно связанные друг с другом. Без одного, второе обречено на неудачу.

Поэтому мы считаем, что главное, что мы пытаемся передать, это то, что и первое, и второе возможно, и более того — это просто необходимо.

Когда мы хотим представить себе понятие счастья, мы или пытаемся вспомнить что-либо из своего прошлого, далекого детства, или представляем себе будущее.

Будущее, которое по ощущениям тоже похоже на детство. Что-то из прошлого или будущего.



Кстати

«Счастье — это воображаемое состояние, которое в прошлом живые приписывали мертвым, а теперь дети приписывают взрослым, а взрослые детям».

Томас Зац

* * *

Для человека важны три события — рождение, жизнь и смерть. Рождение он не осознает, потом страдает, умирает и забывает про жизнь. Для нас важно именно то, что располагается между рождением и смертью. Потому что счастье располагается именно там. И работа наша как раз строится в этом промежутке.

Сколько было попыток дать определение счастья. Человечество рассуждало следующим образом — если будет дано четкое определение, то возможность вычислить, а далее построить это счастье останется чисто техническим вопросом. Стремление к этому состоянию даже было запечатлено в декларации независимости США. «Стремление к счастью является неотчуждаемым правом человека» — Томас Джефферсон строил страну равных возможностей и в плане обретения счастья.

Но счастье настолько субъективно, настолько персонально и настолько ускользаемая материя, что все определения остаются всего лишь определениями. Счастье — это ощущения, состояние, которое может зави-



сеть от сотни факторов. И при этом даже какие-либо определяющие факторы в одном случае работают на создание этого ощущения, а в другом — уже на разрушение. Фильм про счастье изменчив, каждый раз новый монтаж, новые герои, новая натура, новый свет. То очень длинно — сериал, то коротко как реклама.

Кстати

«Есть три вида лжи — ложь, наглая ложь и статистика».

Марк Твен

Но скорее всего существуют какие-то точки, ну что-то вроде маяков, на которые это счастье ориентируется. И совершенно понятно, что дать конкретно техническое определение счастья в понятных терминах не представляется возможным, потому как существуют сотни и тысячи факторов и ситуаций, судеб и людей.

К примеру, существует так называемый фактор социальной желательности — потребность человека быть принятым среди себе подобных. Принятым, значит понятым и оцененным. Счастье — когда тебя увидели, оценили, признали, тобой дорожат и немного любят. Да, в развитом обществе этот фактор важен, и это скорее так и есть, если все первичные потребности в большей степени удовлетворены. Но помните, о счастливые, что существует еще и Принцип Поллианны — когда человек охотнее воспринимает приятную информацию, чем неприятную. Мы больше воспринимаем знаки того, что мы поняты в обществе, чем нашу неадекватность в ситуации.



И это тоже правильно. Стало быть что еще может быть субъективней, чем наше счастье! Так мы и запоминаем. По большей части только приятное.

Старые добрые времена возникают в основном благодаря плохой памяти. Выражение «А вот раньше...» еще работает на наших кухнях.

Да, но есть еще такая объективная вещь как богатство. Богатство, которое мы можем померить в цифрах, валютах, килограммах, квадратных метрах. Богатство, как элемент счастья. Вот вам еще одна ошибка!

Все мы богаты, если хотим то, что имеем, и бедны, если хотим иметь то, о чем только мечтаем. вспомните, что в годы вашей юности, далеко не обладая тем, чем вы обладаете сейчас, у вас было то ощущение, которое мы и пытаемся вывести как счастье.

При любом уровне дохода кажущееся богатство гораздо важнее абсолютного.

Так ли это? Конечно, так. вспомните, как вы себя чувствовали с первой сотней в кармане. Чуть ли не повелителем мира. Или его наместником.

Кстати

«Счастье в нашей голове».

Английская пословица



Да, так и есть. Оно в нашей голове, как и весь этот мир. Потому что счастье не может быть классифицировано, как и не существует средних показателей по отрасли, которая именуется «счастье». Мы — заложники наших мыслей, установок, метапрограмм, навыков эмоционального ответа, того, что формирует состояние нашего бесценного архива фильмов, наконец. Это больше чем плен, это — тюрьма.

* * *

Что еще нас преследует на пути к счастью? Внешний и внутренний контроль. Контроль к этому ощущению. С внешним понятно, государство, семья, школа авторитетно заявляли, а как же без этого, что такое хорошо и что такое плохо. Выставляли нам форматы счастья. И вот мы уже в плену понятий и представлений счастья.

Что еще? Оптимизм и пессимизм. Очень важная вещь. Вы видели счастливого пессимиста? Я пока не встречал.

Экстра и интраверсия. Тоже имеет место быть. Экстра, как правило, более жизнерадостны, но и зависимы.

Оптимисты утверждают, что мы живем в лучшем из миров, а пессимисты беспокоятся — так ли это. Беспокойство и счастье в одном флаконе невозможны.

И тем более иронично выглядит то, когда вы планомерно вдруг начинаете строить для себя бизнес-план по построению счастья. «План построения счастья», само название — абсурд. Но именно это становится главным проектом вашей жизни. «Проектом вашей жизни» — еще один упс.



Кстати

«Счастья нельзя достичь, если методично его искать; обычно это побочный эффект другой деятельности».

Олдос Хаксли

Так в чем же загадка этого феномена? Как достичь этого, и стоит ли достигать этого. Именно достигать, как путь, проект или еще что-то видимое и визуализируемое. Или просто опустить руки и как-то сквозь зубы: «Ну, не судьба». Может мы не в состоянии вершить то, для чего пришли?

Мы действительно можем повлиять на свою судьбу, но мы должны захотеть это сделать. Весь вопрос в искренности нашего желания! Я хочу! Скажите себе это! Повторяйте, пока действительно не ощутите, что хотите. А когда человек хочет, все меняется, внутри и потом, и вне его, меняется мир, окружение. Счастье не терпит одиночества. Мы — существа настолько одинокие в этой Вселенной, что до сих пор ищем присутствие жизни на других планетах, тратя на это бешеные бюджеты. Лучше умереть с другими, чем жить в одиночестве — говорит мусульманская пословица. Без шуток.

И в этом счастье. Но как часто мы удивляемся, что мир не воспринимает нас такими, какие мы есть на самом деле. И возникают сложности, непонимание в отношениях, ощущения несправедливости. Нам так кажется. Но что



мир вокруг? Зеркало. Вы пробовали изменить внешний мир изнутри, из себя самого? Попробуйте улыбнуться миру, и мир улыбнется вам. Это ваш мир.

Кстати

«Веди себя с каждым, как если бы ты принимал дорогого гостя».

Конфуций

И интересно, что мы это все знаем, мы перечитывали Карнеги и считаем себя если не великими психологами, но опытными коммуникаторами, однозначно. А когда мы поступали, так как надо, как считаем что именно так правильно? Когда последний раз мы находили решение в улыбке. Что нас удерживает это сделать прямо сейчас? Что? «Ну, вот завтра начну, — говорите вы себе, — ну не с этим, а вот с другим, вот приду домой и начну». Но вы приходите домой и ничего не меняется, потому что это должно стать рефлексом, частью вашего мира внутри, частью вашего тела. Просто улыбнитесь солнцу. Дайте себе еще шанс увидеть радугу. Радугу — как завет достижимости счастья, его неизбежности, как неизбежности все же начать жить.

Кстати

«Путь в тысячу миль начинается с одного шага».
Лао Цзы

Всего одна улыбка.



Кстати

«Мы заключены в тюрьму нашего ума, и сколь бы мы ни расширяли и ни приукрашивали их, мы все равно остаемся взаперти в их стенах. Если мы хотим когда-нибудь прокинуть за эти стены, то первым шагом должно быть наше понимание той ситуации, в которой мы находимся, и видение при этом того, каковы мы есть на самом деле, а не каковыми бы мы хотели быть».

Кеннет Уокер

Есть такое предположение, которое укладывается в последовательность Любовь — Работа — Надежда. В итоге получается счастье. Все области заполнены, потому как пустота имеет правило заполняться отчаянием. Мы не можем не любить. Мы должны работать, что бы чувствовать свою значи-



мость, нужность, творить, удовлетворять, искать смысл. И надежда, не просто надежда в смысле слепой уверенности, это скорее некий эмоциональный оптимистический фон свершения. И все это должно быть прямо сейчас. Размышления на тему — «Вот я сейчас сделаю, заработаю, напишу и только потом заживу» — бессмысленны, губительны. Жизнь давно началась, посмотри на календарь.

* * *

Жизнь — это не репетиция, это реальность. И чувства они здесь и сейчас. И счастье — тоже есть чувство. Если вкладывать все усилия в достижение будущего, мы потеряем настоящее. И не думайте, что перерабатывая в настоящем вы действительно сотворяйте будущее. Еще никто на смертном одре не говорил — «Мне надо было больше времени проводить на работе».

Может счастье это успех подумал Эйнштейн и создал формулу.

Формула успеха Эйнштейна

$$A=X+Y+Z$$

A — успех

X — работа

Y — игра

Z — молчание

Ну про работу пересказывать не будем, много написано и сказано. А игра — ну чем не успех, когда все спорится,



когда живой интерес, когда азарт, когда легко и захватывающе. И это все чувствуется, это видно, это транслируется. Пока мы играем, возникают решения, о которых мы раньше не задумывались. Игра — это исследование, игра — это мотивация самопознания. Это сохранение пытливости ума, как залога чувства молодости.

Ведь людям сложнее всего не столько принять новые идеи, сколько забыть старые.

А разум редко изнашивается, он больше имеет тенденцию к ржавению. Но причем здесь молчание? А молчание — это концентрация, это аккумулятивное, это когда нет необходимости доказывать, когда всё в вас. И это всё должно быть оригинально. Именно так, как у вас, и больше ни у кого. Дорога к настоящему успеху лежит в стороне от протоптанных путей.

Но все равно улыбайтесь. Да именно так. Мы отзеркаливаем мир. И прежде чем делать вывод или строить отношения, задайте себе вопрос — «Что мне не нравится?» и потом поищите это у себя.

А если это зависть? Зависть. Сила очень значительная. Масштабная и бесконечная, устойчивая и ежесекундная. Есть такая история про крестьянина.

Российская история о крестьянине, которому Бог давал все, что он пожелает, но при условии, что соседу даст в 2 раза больше. Крестьянин почесал затылок и сказал — «Возьми мой глаз».



Кстати

«Когда друг добивается успеха, что-то во мне умирает. Недостаточно добиться успеха; нужно, чтобы кого-нибудь постигла неудача».

Гор Видал

Как будто мы решили все поставленные перед собой задачи, так нет, пытаемся еще реагировать на хорошую работу других.

Кстати

«Плохо быть крысой потому, что даже если вы победите, все равно останетесь крысой».

Лили Томлин

Зависть. Только не говорите, что это для вас мотиватор. Цена, затребованная этим мотиватором, слишком высока. Вы ведь знаете, во что вам обходится ваша зависть?

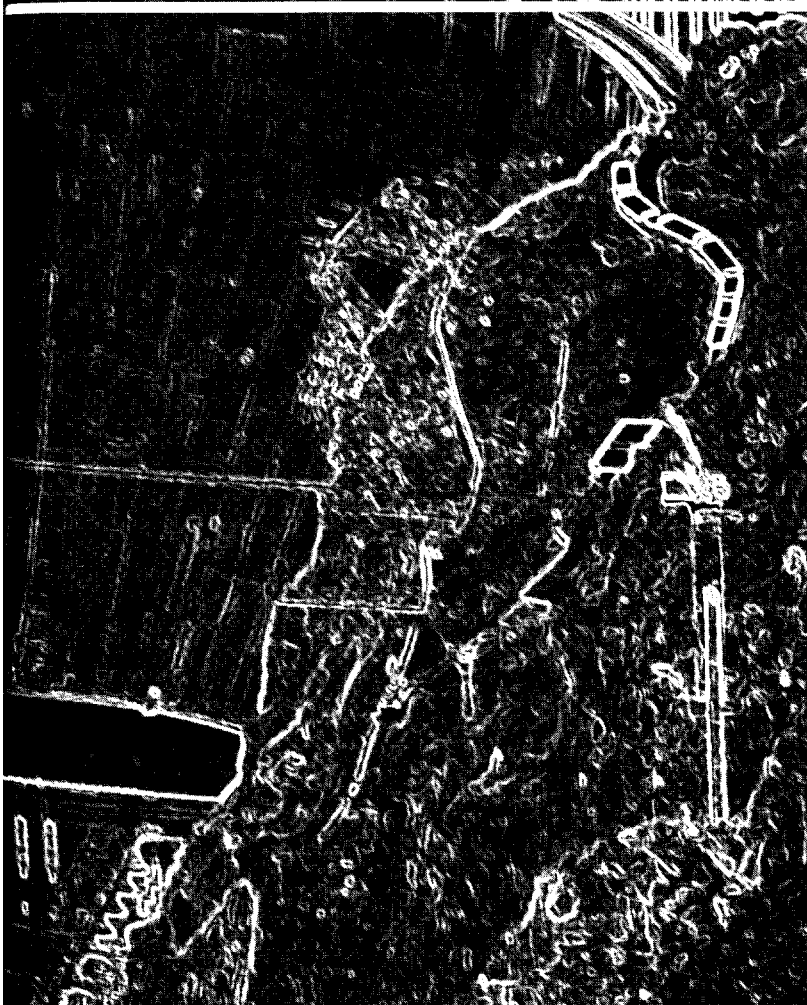
Кстати

«Счастье — это всего лишь хорошее здоровье и плохая память».

А. Эйнштейн

Забудьте все. Просто будьте счастливы. Наслаждайтесь собой и миром. Дышите полной грудью. Включите эти фильмы...

**THE DARK
SIDE OF LEADERSHIP.
ВЫДЕРЖКИ
ИЗ ЭПИЗОДА III**



XI

ЧАСТЬ



Как всегда, несколько абзацев про то, что будет в следующей книге.

Вы знаете, как в детском возрасте продюсируются фильмы о лидере?

Кому в детстве не говорили, используя эпитет «самый-самый»? В какой организации нет руководителя любого уровня, которого считают влюбленным в себя и интерпретирующих это разными терминами — от враждебного эгоизма, безоговорочной самовлюбленности, самоидентифицирования себя с центром Вселенной и так далее. Но хотим мы этого или нет, в той или иной степени, это чувство присуще всем лидерам. Поведение с элементами влюбленности в себя — фактор успешности лидера. И драма в том, что при огромной силе такого поведения, если лидер и приобретает себя, находит свой успех, то те, кто следует за ним, немного теряют в любви к себе.

Только появляясь на свет, ребенок еще бесконечно долго, если не всю жизнь, будет искать и воссоздавать безопасную среду утробы, где он развивался. Это будет его вести через всю жизнь. Уровни, на которых будет проявляться эти фрустрации в поисках потерянного рая, будут разными. Его внутреннее пространство будет населено идеальными персонажами, которые он сам и создал себе в процессе опыта. Фрустрации в поведении начнутся, когда идеальные персонажи будут входить в конфликт с теми, кто реально населяет его окружение.

При этом, идеальные родители могут использовать ребенка как оружие достижения собственных амбициоз-



ных планов, ребенка погружают в мир «самый-самый», повышают самооценку до уровня необходимого для победного шествия по этапам — талантливый ребенок, вундеркинд, самый красивый и т.д. Конфликт наступает позже, когда в мире обнаруживаются еще тысячи таких как он, или окружение не так «объективно» как родители.

Кстати

«Американская мечта заключается в том, что каждый человек должен иметь свободу стать всем тем, кем хочет видеть его Бог».

Рональд Рейган

Не все смотрели мультфильм «Самый-самый» о судьбе львенка, который прошел именно через это. Мультфильм конкретно коучинговый.

В своей потребности в силе и власти, положению и престижу, самовлюбленные лидеры строят отношения, манипулируя окружением, сущность которого в служении именно их амбициям и утверждению именно их гламура. Интуитивно они работают или стараются работать в тех областях, где есть эта возможность удовлетворить их амбиции в славе и поклонении. К сожалению, слава, власть, престиж и статус важнее для них, чем реальные достижения и творчество. Но на пути к этому они попутно сворачивают горы и уже не важно, сколько они не успели, а могли.

Но так или иначе, позиция лидера предполагает толику самовлюбленности, которую следует отличать от пато-



логического эгоизма. Та же самовлюбленность, если вы будете наблюдательны, бывает двух разновидностей и зависит от почвы, среды и климата, в котором вырос лидер. Работая врачом, я наблюдал эти разновидности не один раз. Если родители упорно и энергично создавали теплую, эмоциональную ауру избранности, полностью поддерживали начинания ребенка, оказывали всяческую поддержку и обеспечивали коридор движения, такие дети вырастают не только с инстинктом постановки высоких задач и глубокой целеориентированностью, но и определенными задатками к ощущениям окружения. Они считаются с мнением окружения, они советуются с ним, они никогда не отстраняются от ответственности и не категоричны в осуждении других при допущенных ошибках. Просто идеал.

Вторые в своем воспитании пережили ощущение некоторой отстраненности родителей и пережили определенную травму, которую они интерпретируют как несправедливость. Ребенок развивается с искаженным чувством реальности и самоидентификации. Их поведение схоже с капризным и упрямым ребенком, молча и упорно проводящим свою политику и показывающим всю важность своей сосредоточенности. Как взрослые они агрессивны, с мрачными мыслями и непреложными установленными ими правилами. Они всегда и везде доказывают, исправляют несправедливость, но только ту, которая связана с ними. Узнаете? Какой из этих типов у вас в офисе?

Так или иначе, какими бы они не были: с грандиозным чувством собственного достоинства и важности, безгра-



ничными фантазиями собственного успеха, силы и красоты, верой в уникальность своего происхождения и предназначения, тиранического навязывания своих идей и потребностей на всё окружение, так или иначе — они остаются теми, кто ведет, воодушевляет, теми, кто фантастически рациональны в своем желании торжества высшей справедливости.

Где под справедливостью надо читать признание их заслуг, власти и таланта.

Но именно они хладнокровно кидают в топку их индивидуальной предназначенности судьбы возглавляемых ими компаний, а заодно и судьбы тысяч работников. Это было и с Enron, и с WorldCom и еще с тысячами других, не получивших такой огласки и масштаба.

Они, реализуя свои амбиции, постепенно стирают для себя границы между фантазией и реальностью и проходят реинкарнацию в состояние живых богов. Но весь сарказм ситуации в том, что они полностью проявляются, когда занимают соответствующие посты, которые могут удовлетворить их амбиции и потребности. Это их фильмы и их кинотеатры, куда выстраиваются огромные очереди.

Рано или поздно, темная сторона их лидерства возьмет вверх, но для компании или отдела уже будет поздно. Как правило.

В чем заключается мистика лидерства? Как получается так, что тысячи идут на поводу их амбиций. Знание этих



процессов может помочь нам в изучении вопросов лидерства.

Как ни странно, здесь имеет место совершенно нерациональный механизм трансляции. Передача эмоций, мыслей, настроений и энергии на уровнях контакта паралингвальными способами, на языке жестов, мимики, взглядов, поз и еще много чего, к чему вы относитесь скептически. И только потому, что может и вы пытаетесь это сделать на сознательном уровне или пытались. Если это у вас и получалось, то насколько неуклюже это могло выглядеть. Как массивно выглядела система перевода ваших желаний и шагов в жесты и позы, а затем, расшифровка обратной связи опять через интерпретатор сознательного. Может вы выхаживали подобно павлину, или заговорщицки просачивались как питон.

Как же получается это у лидеров? Они и не задумываются над этим. Их тело, голос, эмоции просто транслируют это. Потому что велика сила сосредоточенности и энергия их целей и желаний. Классика великих постановок.

Но все же, как? Есть два способа трансляции — первый, это известное вам отзеркаливание. Наше первое зеркало в жизни — это лицо матери. В процессе общения мы отзеркаливаем наши желания, состояния, ожидания по лицам других. При взаимодействии с лидером, его настроение и мысли переносятся на последователей, так же как и лидер чувствует настроения и ожидания коллектива. Что больше отзеркаливается — это вопрос силы эмоции и интеллекта.



Второй способ — идеализация. Мы идеализируем людей важных для нас, обладающих сильной внешностью, позицией, имиджем. Трансляция идеализации — защитная форма для последователей. Особенно, если лидер агрессивен, такая идеализация работает вместе с отождествлением себя с агрессором. Опять таки, как защитная реакция. Сотни опричников есть в любом холдинге. Институт опричнины развит и в государствах, и в компаниях, где лидер проявляет сильнейшую интервенцию и твердость. История нашего государства тому пример. Опричники служат для процесса и для выявления новых промежуточных целей — инакомыслящих. Для них мир черно-белый — или с лидером, или против него.

При идеализации потенциальность лидеров зашкаливает — они в зале собственной славы, это разгоняет их с еще большим ускорением, как на фазотроне.

Немного страшно, опасно с такими лидерами. Но все это вполне переживаемо в компаниях, где есть строго очерченная структура и обязанности, где потенция таких лидеров плотно и надежно ограждена четкими рамками устава. И при принятии решения на уровне советов директоров процедуры не позволяют им протаскивать свои амбиции через социальность альтернатив.

Но самое актуальное и эффективное лекарство — это коучинг. Только коуч сможет правильно помочь расставить акценты, использовать все самое уникальное, что есть в личности, даст способ обретения идеального мира — в вас и в компании. А лучше, если вы сами пройдете этот путь и станете коучем. В первую очередь для се-



бя. Но это уже ЭПИЗОД III. Спрашивайте в книжных магазинах города.

Кстати

«Мы не получаем мудрость, мы должны открыть ее в себе после пути, который никто не может пройти вместо нас».

Марсель Пруст

Ну вот и все. Мир изменился.

У вас всё уже есть. Это всё и есть ваша жизнь. Другой её версии не будет. Это окончательная и совершенная версия. Не ждите upgrade, не думайте, что что-то изменится без вас. Или вы живете, или нет. Или эта ваша программа и ваш код, или такой программы вовсе не существует. Живите прямо сейчас, действуйте, чувствуйте, любите и будьте счастливы!

У НАС ТЫСЯЧИ ПРЕВРАЩЕНИЙ И ВСЕГО ОДНА ЖИЗНЬ.

FADE OUT.



ЛИТЕРАТУРА

1. Манфред Кете де Врис. Управление счастья. М.: «Альпина Бизнес Букс», 2004.
2. Э. Грант, Дж Грин. Коучинг принятия решений. «Питер», 2005.
3. Мэри Бэт О'НИЛ. Коучинг руководителей: Системный подход в привлечении руководителей к решению их проблем. Твердость и открытость. «МАК», 2005.
4. Трудовой кодекс РФ.— М.: «Ось-89», 2002.
5. Айен Эллвуд. Основы Брэндинга: 100 приемов повышения ценности товарной марки. М.: «ФАИР-ПРЕСС», 2002.
6. Advertising Now. Print. Tashen 2007.
7. Кьелл А. Нордстрем. Йонас Риддерстрале. Бизнес в стиле фанк. Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2001.
8. Манфред Кете де Врис. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта. М.: «Альпина Бизнес Букс», 2005.
9. Роберт Дилтс. Коучинг с помощью НЛП. СПб.: прайм - ЕВРОЗНАК, 2004.
10. Уэллс У. Бернет Д. Мориарти С. Реклама: принципа и практика. СПб: «Питер», 2001.
11. Питер Друкер. Информаця, которая действительно нужна руководителю. HBR. Июнь-июль 2006.
12. Майкл Маккоби. Страсти по лидеру. HBR. Январь-февраль 2005.
13. Paul Arden. Whatever You Think Think The Opposite. Penguin Book 2006.



14. Дэн Чампа. В шаге от вершины. HBR Январь—февраль 2005.
15. Edward De Bono. Lateral Thinking. Penguin Book 2006.
16. Дуглас Реди. Вырастить выдающегося лидера. HBR Январь-февраль 2005.
17. Дениел Гоулман, Ричард Бояцис, Энни Макки. Заразительная энергия. HBR. Январь-февраль 2005.
18. Роб Гоффи, Гэрет Джонс. Подлинная сущность лидера. HBR. Январь-февраль 2005.
19. Билл Фишер, Энди Бойнтон. Команды виртуозов. HBR Сентябрь 2005.
20. Allan and Barbara Pease. The Definitive Book Of Body Language. Orion Books 2005.
21. Чан Ким, Рене Моборнь. Стратегия голубого океана. HBR Март 2007.
22. Билл Джордж, Питер Симе, Эндрю Маклин, Диана Мейер. Лидер не по шаблону. HBR. Апрель 2007.
23. Дэниел Гоулман. Шесть путей к цели. HBR. Январь — февраль 2007.
24. Роберт Гоффи, Гарет Джоунз. С какой стати им идти за вами? HBR Январь — февраль 2007.
25. Дороти Леонард, Джеффри Рейпорт. Эмфатическое проектирование как путь к выдающимся инновациям. HBR. Октябрь 2006.
26. Джим Коллинз. Лидеры пятого уровня: триумф скромности и жесткой решительности. HBR. Октябрь 2005.
27. Розабет Мосс Кантер. Инноватор среднего звена. HBR Май 2006.
28. Daniel Goleman. Emotional Intelligence. A Bantam Book 2006.



29. Джон Хэммонд, Ралф Кини, Говард Райффа. Ловушка сознания. HBR. Ноябрь 2005.
30. Жан-Мари Дрю. Ломая стереотипы. СПб: Питер, 2002. Серия маркетинг для профессионалов.
31. Бернард Вебер «День муравья».
32. Мери Бет Браун «Рука провидения» Фарес 2005.
33. Рон Рубен, Стюарт Эвери Гоул «Бизнес в стиле дзен».
34. Джим Коллинз Good to Great.
35. Л. Н. Толстой «Война и мир».
36. «Новый Завет».
37. Фридрих Ницше «Так говорил Заратустра».
38. Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис Энни Макки «Эмоциональное лидерство» Альпина Бизнес Букс 2005.
39. Виктор Пелевин «Empire V» ЭКСМО пресс 2006.
40. Nigel C. Venson. Psychology. Icon Books 2007.
41. Александр Митта «Кино между адом и раем» Эксмо пресс 2002.
42. Кьелл. Нордстрем. Йонас Риддерстрале. Караоке-капитализм. Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004.
43. Зигмунд Фред «Ведение в психоанализ».
44. Дэид Огилви «Огилви о рекламе» Эксмо 2003.
45. Daniel Goleman. Destructive Emotions. A dialogue The Dalai Lama. Bloomsbury 2003.
46. Daniel Goleman. Working With Emotional Intelligence. Bloomsbury 2006.
47. Джульет Пегрум «Аштанга йога».
48. «Психология и психоанализ в рекламе» Бахрах М., 2001.
49. Michael Neenan, Windy Dryden. Life Coaching. Brunner Routledge, 2006.



50. Тургенев И. С. «Му-му» Детская литература 2002.
51. Ричард Харрис «Психология массовых коммуникаций». Олма пресс, 2002.
52. Д.Хьюбел «Глаз, мозг, зрение».
53. Ландсберг Г. С. «Элементарный учебник физики».
54. Dan Brown «The Da Vinci Code».
55. Джером Селинджер «Над пропастью во ржи».
56. Лёве М. «Китай династия хань».
57. Mario Puzo «Fools Die».
58. Psychology. Nigel Benson Icon Books 2007.

Автор выражает благодарность
за помощь в подготовке материалов
психологу и коучу Отбоевой Анне,
специалистам IT
Коростелеву Борису и Терешкину Алексею.

В книге использованы фотографии:
Вячеслава Мильникова, Гора Нагапетяна,
Герасимова Александра, Виталия Мальцева,
Ашота Арутюняна, Арсена Аветисова
и литовских друзей Коврикова Олега и Дарюса Чибониса.

**Человеческий мозг
на 75% состоит из воды.
Но только у немногих
из качественной воды**



За время написания книги было выпито
57 бутылок минеральной газированной воды «БЖНИ»
и 74 бутылки питьевой родниковой воды «НОЙ».

Аветисов Арсен Борисович

**Альфа Коучинг
Beta Life**

Подписано в печать 05.10.2007. Формат 60 x 90 ¹/₁₆
Бумага офсетная. Печать офсетная.
Гарнитура Текстбук. Усл. печ. л. 12,5. Заказ 2696

Отпечатано в ОАО «Типография «Новости».
105005, Москва, ул. Фридриха Энгельса, 46