

Майкл ХОЛЛ

ИГРЫ,
в которые играют

**акулы
бизнеса**

**И г р о в ы е
м о д е л и
у с п е ш н о г о
б и з н е с а**

Москва
«ЭКСМО»
2004

ББК 88.3
X 72

L. Michael HALL
GAMES BUSINESS EXPERTS PLAY

© by L. Michael Hall, 2002. Публикуется с разрешения
Crown House Publishing (Великобритания)

Перевод с английского К. Савельева

Оформление художника С. Ляха

Холл М.
X 72 Игры, в которые играют акулы бизнеса. — М.: Изд-во Эксмо,
2004. — 336 с.

ISBN 5-699-04185-0

В деловом мире нежелание учиться принято считать смертным грехом менеджера. А даже самое трудоемкое обучение можно превратить в интересное и плодотворное занятие, если использовать методики ролевых игр, которые уже давно применяются психологами для разгрузки сознания, разрешения конфликтных ситуаций и улучшения психологического климата в коллективе.

Деловые игры для людей, занимающихся бизнесом, сегодня стали реальной необходимостью. Они помогают обновлению взгляда на ситуацию, обучают системному видению, усиливают мотивацию, способствуют поиску неординарного разрешения проблем.

Майкл Холл, специалист по системным бизнес-играм и нейросемантике, предлагает использовать «сплав» из четырех методик психотерапии — нейролингвистического программирования, терапии поведения и эмоций, терапии реальности и логотерапии для повышения эффективности бизнес-деятельности. Виднейшие мировые бизнес-эксперты, достигшие высот своей карьеры, уже стали высокопрофессиональными игроками, а теперь и для всех тех, для кого главная игра в жизни — это бизнес, появилась возможность освоить правила и все тонкости этой увлекательной игры!

ББК 88.3

ISBN 5-699-04185-0

© Перевод. К. Савельев, 2003
© Издание на русском языке. Оформление.
ООО «Издательство «Эксмо», 2003

Предисловие

В этой книге, как явствует из названия, вы прочитаете об «играх, в которые играют эксперты по бизнесу». Лично меня такие «игры» интересуют по одной главной причине: я предпочитаю делать то, что называю своим бизнесом, качественно, эффективно и продуктивно, чтобы у меня оставалось еще больше времени, денег, ресурсов и влияния, чтобы заниматься всеми другими вещами, которые делают мою жизнь богатой и полноценной. А вы?

В этой книге повествуется о тайных играх профессионалов:

- Что позволяет им так эффективно играть в игру под названием «бизнес»?
- Какие мотивации обеспечивают их производительность?
- Какой эмоциональный и психологический настрой лучше всего обеспечивает их высокий организационно-технический уровень?

Не нужно быть ученым, чтобы понять, что мы не можем играть в игру под названием «совершенство в бизнесе» или выступать в роли «делового гения» на работе, если даже не знаем, в какие игры играют настоящие мастера своего дела и как они это исполняют. Кроме того, будет трудно изменить наше отношение к повседневным делам, если мы не знаем, как и почему люди играют в игры и почему мы можем изменить, отклонить, усовершенствовать и/или создать свои игры. Поэтому нам сначала нужно посетить мир деловых игр и разобраться в системах, которые движут ими.

В процессе нашего путешествия через первую часть книги я предложу несколько основных *системных игр* для специалистов. Фактически, это будут игры, которые отличают вас от других и дают вам превосходство, если вы действительно хотите стать *мастером игры*. Они закладывают основы для делового и личного совершенства.

Мир полон игр — деловых, домашних и дружеских. Они повсюду. Их нельзя избежать даже в то время, когда мы находимся в одиночестве. Мы играем в игры, в *системные игры*, даже с самими собой. При этом перед нами встают следующие реальные вопросы:

- Во что мы играем?
- Как мы играем?
- Какими *игроками* мы являемся?
- Играем ли мы в игры, которые выявляют наши лучшие качества или лучшие качества других людей?
- Мы управляем игрой или игра управляет нами?
- Что необходимо для того, чтобы стать мастером системных игр?

Мое воспитание не располагало к знанию о бизнесе или к деловым интересам. Мой отец был учителем математики и преподавал в местном колледже, а впоследствии на кафедре математики в университете штата Индиана. Он вырос во времена «Великой депрессии», поэтому играл в финансовую игру, как и многие представители его поколения. Эта игра проходила под лозунгами *«безопасность прежде всего»*, *«не рискуй»*, *«заранее подсчитай все затраты, которые ты можешь понести»*. Ему нравилось занимать штатную должность. Ему хотелось, чтобы крупная организация обеспечила его стабильной зарплатой, страховкой и гарантированной пенсией.

В таком мире жил мой отец, и это было совершенно разумно, принимая во внимание те схемы, которые он создал с годами и усвоил из своей культуры. Но они не годились для успеха в бизнесе. Как-то раз после своего первого капиталовложения в недвижимость я спросил у отца:

— Почему бы тебе не оставить дом на Индиана-авеню и не сдать его в аренду?

Он купил этот дом в 1956 году за чудовищную сумму 11 000 долларов, а теперь на дворе был 1964 год, и он заключил договор на покупку нового дома за 18 000 долларов.

— Я не смог бы платить за жилье, если бы у меня было два дома, — ответил отец.

— Но, папа, квартиранты оплачивали бы свое жилье. В конечном счете они бы купили этот дом для тебя.

— Знаешь, в те годы я был так занят преподаванием, что у меня не было времени на починку сломанных унитазов.

— А что, в том доме были проблемы с унитазами?

— Нет, но никогда нельзя знать заранее, когда что-то сломается или когда понадобится перестелить крышу.

— Разве в Индиане кладут новую крышу чаще чем раз в десять лет?

— Риск был слишком велик. А что, если бы снова наступил экономический спад, и тогда...

До смерти отца я приобрел пять арендных площадей, и он всегда предупреждал меня на этот счет, говорил о всевозможных опасностях и дивился тому, откуда у меня взялись деньги на подобные приобретения. Я поддразнивал

его и играл с ним; на самом деле я очень любил отца, но все лучше понимал, каким образом его мировоззрение управляло его играми, — точно так же, как мое мировоззрение управляло моими играми.

Когда я впервые начал играть в деловые игры, то плохо представлял себе, как устроен этот мир и как играть в игры, которые позволяют добиться успеха. Я даже не знал, хочу ли я играть в такие игры. Получив свое первое формальное образование в области психотерапии, я увлекся играми своего поколения (1960-х годов) под общим лозунгом *«мне интереснее помогать людям, чем добиваться успеха в бизнесе»*. Воспитанный на принципах гуманизма и взаимопомощи, я считал бизнес не таким уж благородным делом.

Самое удивительное в мировоззрении человека заключается в том, насколько хорошо оно работает. Будучи состоянием ума, оно направляло, упорядочивало и насыщало информацией те игры, в которые я играл, чтобы я мог добиться успеха. Я добился полного успеха в том, что не был особенно сведущ в том, как «устроен мир», и не слишком разбирался в его премудростях. Я мало знал о таких вещах, как финансы, капитализм, маркетинг и т.д.

В конце концов грубая реальность постучала в мою дверь. После того как я сыграл в *«игру в развод»* и потратил все свои сбережения на судебные издержки во время битвы за опеку над ребенком, то обнаружил, что нахожусь на первом квадрате игрового поля. Когда я осознал, что придется начать все заново, что-то щелкнуло у меня в голове. В этот момент я решил: «С меня достаточно. Я буду учиться деловым играм и тому, как нужно побеждать в них. Я больше не позволю себе нести такие чудовищные убытки».

Я начал жизнь сначала, но уже по-новому. Я стал играть в новые, совершенно другие игры.

В последующие годы мне казалось, что я живу абсолютно иной жизнью. Я не изучал бизнес — по крайней мере сначала, — но произвел некоторые очень важные перемены в своем мировоззрении. Осознав, что я не смогу никому помочь, пока буду жить от зарплаты до зарплаты, я решил добиться успеха в бизнесе. Это означало, что я буду пользоваться своей психотерапевтической практикой (которая в то время была моим бизнесом), чтобы преуспеть. Мне нужно было гарантировать процветание своего бизнеса с деловой и финансовой точки зрения. Кроме того, я начал заниматься другими вещами. Я стал осваивать методики делового общения, что привело к дальнейшей подготовке в области консалтинга, менеджмента, и борьбы со стрессом.

В этой области я впервые открыл для себя преимущество нейролингвистического программирования, или NLP, поэтому немедленно основал центр по обучению NLP и начал сотрудничать со многими людьми по различным краткосрочным проектам. Вскоре после этого я заключил сделку, позволившую мне приобрести первую арендную собственность. Откуда я знал, что это само по себе станет моим бизнесом и что в конце концов я смогу покупать несколько домов за один раз? Страсть к сочинительству наделила меня способностью превращать разные ситуации в новые возможности; так я начал свою писательскую карьеру. Это привело к партнерству с моим главным соавтором, доктором Бобби Боденхеймером, затем к развитию нейросемантики и основанию институтов нейросемантики по всему миру. За эти годы я закончил докторантуру, расплатился по всем долгам, основал издательскую компанию, обрел финансовую независимость и, наряду с

Игры, в которые играют акулы бизнеса

прочими вещами, стал проводить международные семинары по достижению успеха в бизнесе.

После знакомства с «моделью метасостояний» (1994) я написал несколько книг с описанием и практическим приложением этой модели. Впоследствии я стал переводить модель метасостояний на язык бизнеса. Это привело к созданию и проведению бизнес-семинаров под общим названием «гений за работой». После разработки «модели системных игр» (1999) я начал проводить международные бизнес-семинары по нескольким темам: «совершенство продаж и искусство убеждения», «игры, в которые играют богатые люди» и «игры, в которые играют эксперты по бизнесу».

Что необходимо для того, чтобы добиться успеха в бизнесе в XXI веке? Очевидно, это требует основной подготовки и знаний о том, как работает система спроса и предложения, как создавать и использовать капитал, чего хотят люди, как работать с людьми, как повышать уровень квалификации, как продавать товар и убеждать людей, как сохранять здоровье и гармонию тела, разума и взаимоотношений. Для этого также необходим особый психологический настрой: позитивный, оптимистичный, ориентированный на поиск решений и достижения целей.

Вот о чем эта книга. Ветры перемен, задувшие в бизнесе во второй половине XX века и сильно изменившие его ландшафт, сделали бизнес гораздо более ориентированным на людей (а следовательно, психологическим). Бизнес сосредоточился не только на производстве товаров или предложении услуг; он концентрировался на том, как мы представляем и осуществляем продукты и услуги.

Началась новая игра. Для того чтобы играть в нее, нам понадобятся новые схемы мышления.

Часть I

Игры, в которые мы играем

THE UNIVERSITY OF CHICAGO
CHICAGO, ILLINOIS

1950

THE UNIVERSITY OF CHICAGO
CHICAGO, ILLINOIS

THE UNIVERSITY OF CHICAGO
CHICAGO, ILLINOIS

THE UNIVERSITY OF CHICAGO
CHICAGO, ILLINOIS

Обзор

Игры, в которые играют эксперты по бизнесу

Моя книга об играх. В ней повествуется о поведенческих играх, речевых играх, даже о психологических и эмоциональных играх, в которые мы играем в сфере бизнеса. Она об играх, в которые играют специалисты, чтобы преуспеть в своем деле, она об играх, в которые мы можем играть, чтобы повторять успехи профессионалов. В этой книге говорится о том, что думают специалисты о деловых играх и как воспроизвести их схемы мышления. Для чего? Для того, чтобы стать более умелым и эффективным игроком. Таким образом, книга предлагает внедрить новые схемы мышления и отказаться от старых схем и старых игр, мешающих достижению успеха.

В части I мы сосредоточимся на исследовании *системных игр*. Это единственная теоретическая часть книги, в которой представлены идеи о бизнесе как об «играх». Здесь я представляю и опишу системные игры, а также объясню, как изменить ваше отношение к своей карьере в контексте деловых игр и систем. Это закладывает основу для всего остального: как различать и определять игры, как оценивать движущую силу наших схем мышления и не соблазняться мыслью об их реальности.

В части II описаны наиболее основные игры, отвечающие за личную *эффективность* в каждой области бизнеса. Игры, предназначенные для личного развития, закладывают основы совершенства и мастерства в личном, деловом, спортивном и материальном отношении.

В части III мы переходим к делу — то есть к настоящим деловым играм, отвечающим за *совершенство и мастерство в бизнесе*.

Игровые схемы

Хотя я разработал более детальную модель построения игр в третьей главе, где имеется два рабочих списка для более обширного системного анализа, я буду пользоваться нижеследующей схемой как простым способом описания игр в следующих главах. Эти термины необходимы, когда мы говорим о ряде действий и взаимодействий как об «игре».

- **Название и описание игры:** что это за игра? Как она работает? Используется ли она для расширения возможностей или для их ограничения?



- **Правила игры:** какова структура и начальные условия игры? Кто и когда играет в эту игру?
- **Игровые намеки и указатели:** какие вопросы являются определяющими для игры? Какие механизмы вовлекают нас в эту игру?
- **Результат игры:** каковы выгоды, ценности и общие итоги игры?

Ограничение или раскрепощение?

Неважно, что мы называем игрой. Я придумал много удачных и довольно глупых названий, перечисленных на следующих страницах, и приглашаю вас сделать то же самое с играми, в которые играете вы сами. Все дело в том, работают ли они на вас или против вас. Вам нужно знать и те и другие. Специалисты по бизнесу обладают такими знаниями. Недостаточно знать замечательные позитивные игры, которым вам хочется сказать «да» и сразу же приступить к делу. Часто мы просто не можем сказать громкое «да» тому, чего мы хотим, пока не приходится сказать столь же громогласное «нет, никогда!» играм, которые подрывают наши усилия и сводят на нет наши лучшие побуждения.

Именно по этой причине на следующих страницах я буду постоянно проводить различие между «плохими/негативными играми» и «хорошими/позитивными играми». Четкое понимание результата игры наделяет вас личной силой и позволяет проложить путь к желаемому итогу. Оно также позволяет вам остаться твердым и непреклонным, когда «плохие игры» устраивают соблазнительное представление и пытаются вовлечь вас в свою орбиту.

Как стать опытным игроком

Вот общий план этой книги. Сначала мы учимся *определять* игры. Называя игры, мы наполняем их смысловым содержанием. Это позволяет нам находить и отсеивать нездоровые и отвратительные игры с ужасными результатами. Определение игры становится осознанным процессом. Это похоже на пробуждение героя Нео в фильме «Матрица». До тех пор пока он не принял красную пилюлю и не проснулся в «матрице», где жил, он даже не знал, в какую игру играет.

Во-вторых, мы получаем доступ к личной силе, чтобы играть в игры. Для того чтобы смотреть играм в лицо и решать, какая из них заслуживает внимания, нужна энергия, сила и жизнеспособность.

В-третьих, мы получаем доступ к высшим системам нашего разума и еще более богатым источникам силы и вдохновения. Динамика систем вводится в перспективу и раскрывает когнитивно-бихевиористскую природу нашей жизни. Мы играем в игры согласно тому, что мы думаем и во что верим. Игры управляются и направляются схемами мышления. Таким образом, мы получаем точку отсчета для того, чтобы быстро изменять положение вещей. Не нужны долгие годы анализа — нужно лишь изменить перспективу. Для этого мы пользуемся своим неотъемлемым правом подтверждения или отрицания, способностью говорить «да» или «нет». Благодаря этому мы можем выбирать, в какие игры мы готовы играть, а какие более не намерены терпеть.

В-четвертых, мы обладаем способностью *адаптировать* наши схемы мышления. Мы адаптируем их в соответствии с правилами выбранной игры, ведем игру с теми цен-

ностями и убеждениями, которые позволяют нам сохранять здоровье, душевную гармонию и здравый рассудок.

В-пятых, нам нужно познакомиться со *структурными шаблонами* для быстрого или подробного анализа игр. Системный анализ позволяет нам развить стратегическое мышление и разработать более полный подход к проблемам. Он позволяет нам различать аспекты наших игр, которые мы бы не увидели в противном случае.

В-шестых, нам предстоит изучить мир деловых игр, в которые играют специалисты. Это часть III, где представлены рекомендуемые деловые игры для вашего успеха. Это игры, позволяющие вам управлять вашим личным миром, вашими реакциями и способностью проводить различия. Здесь вы научитесь решать, какие игры нужно принять, а какие следует отвергнуть.

В-седьмых, в области бизнеса, как и в большинстве других сложных сфер нашей жизни, существуют игры для разных ситуаций. Это игры для личного позиционирования (глава 10), игры для того, чтобы сделать работу более приятной и осмысленной (глава 11), игры для того, чтобы с честью выходить из сложных ситуаций (глава 12), игры для того, чтобы «быть своим лучшим начальником» (глава 13), игры для того, чтобы улучшить жизнь других людей (глава 14), игры для разрешения конфликтов (глава 15) и игры для изобретения еще лучших игр (глава 16).

Готовы играть?

Если вы готовы продолжать, то я рекомендую вам прочитать книгу полностью, чтобы получить впечатление об общем игровом плане. Потом вы сможете выбирать те игры для достижения совершенства в бизнесе, которые хотите сделать своими.

Глава 1

Что такое «Системная игра»?

Добро пожаловать в удивительный мир игр

Каждый раз, когда Джим встает, готовится к предстоящему дню и идет на работу, он играет в деловые игры. Джим никогда не думает о них как об играх. Да, время от времени ему приходит в голову такая мысль, но обычно он просто думает о вещах, которые он делает, как о повседневной работе, составляющей его профессию. Это его бизнес.

В этой книге я говорю о наших действиях и взаимодействиях как об «играх». Очевидно, что речь не идет о настоящих «играх». Я говорю в метафорическом смысле о той деятельности, которой мы занимаемся с самими собой и с другими людьми, как об «игре», которая обладает следующими свойствами.

- Это ряд действий и взаимодействий.
- Это деятельность, направленная на достижение определенного результата.
- Это деятельность, направленная на повышение эффективности и производительности в определенных сферах жизни.

Мы делаем это неосознанно. Удивительно, но факт: почти все, что мы делаем, не требует глубокого осознания. Мы привычно мыслим, действуем, говорим, чувствуем. Мы фактически не замечаем хода игры — как она влияет на других людей или даже на нас самих — по крайней мере, в краткосрочной перспективе. Если мы остановимся, сделаем глубокий вдох и как следует подумаем об этом, то можем «поймать игру в действии».

Для того чтобы получить ясное представление об играх, в которые мы играем на работе в качестве сотрудников, менеджеров, руководителей среднего и высшего звена, вам нужно на некоторое время отступить от своих повседневных представлений о работе, карьере и бизнесе и сделать нечто совершенно особенное. Попробуйте хотя бы на короткое время подумать о вашей повседневной работе как об игре. Представляйте это как творческий процесс, обогащающий вашу жизнь, повышающий вашу работоспособность и производительность.

Если вы готовы, тогда начнем. Возьмите записную книжку или кассетный магнитофон и ответьте на следующие вопросы:

- В какие игры вы играете, если рассмотреть ваши действия, взаимодействия с другими людьми, роли, персонажи и т.д.?
- В какие игры играют ваши коллеги, начальники, работники или клиенты? Назовите некоторые из этих игр.
- Если вы работаете в сфере управления, в какие управленческие игры вы играете? В какие игры вы *намереваетесь* играть или *хотели бы* поиграть? В какие игры вы играете на самом деле?

Игры, в которые играют акулы бизнеса

- Какие игры вы считаете действительно интересными и увлекательными?
- Какие игры выявляют лучшие стороны вашей личности?
- Какие игры вы считаете глупыми или вредными?
- В какие игры вы играете против своей воли?

Игры Алана

Я впервые встретился с Аланом, когда ему исполнилось 42 года. Он был владельцем крупной процветающей строительной компании, стоившей примерно двадцать миллионов долларов. Его личное состояние насчитывало, наверное, от пяти до шести миллионов. Сорок человек в его компании работали с оборудованием и еще десять человек в офисе проводили сделки, занимались канцелярской и административной работой. Алан сильно страдал от стресса, его нервы были на пределе, страхи иногда приобретали параноидальный оттенок. Жена угрожала разводом. Он работал по четырнадцать часов в день.

Алан играл в несколько деловых игр, которые мы можем перечислить:

- «Работа — серьезное дело».
- «Ты не можешь отдыхать, иначе конкуренты уничтожат тебя».
- «Не доверяй людям: они предадут тебя».
- «Мы живем в мире, где хищники едят друг друга».
- «Если что-то нужно сделать, лучше сделать это самому».

Неудивительно, что Алан страдал от стресса. Он не мог делиться своими полномочиями, он не мог взять от-

пуск — фактически, он не отдыхал больше пяти лет. Он не мог удержаться от того, чтобы вникать во все подробности.

Лечащий врач Алана послал его ко мне для консультации по борьбе со стрессом, но каждое мое предложение нарушало его жизненные правила. Эти предложения даже не имели смысла для него. Он думал, что я научу его еще более эффективным способам «микроуправления», обосную его страхи перед конкурентами и заставлю его жену отступить от ее требований. Вместо этого он обнаружил, что я лишь добавляю к его стрессу свою психологическую чепуху! Умение доверять другим, освобождаться от забот и тревог, делиться полномочиями, отдыхать и смотреть на происходящее с большим оптимизмом — все эти идеи были для него совершенной нелепостью. Он не воспринимал их.

Год спустя он появился в моем офисе в еще более плачевном состоянии. Оборот его бизнеса почти удвоился за последние 14 месяцев, но Алан дошел до предела: теперь симптомы стресса были еще более очевидными. Его мучила бессонница, домашняя жизнь превратилась в настоящий ад, его бизнес был компьютеризирован, и теперь он больше всего опасался того, что главный специалист по компьютерам «украдет его бизнес». Алан даже перестал снабжать его необходимой информацией, опасаясь предательства. У него развилась язва желудка с хроническими болями, а лечащий врач настоятельно требовал, чтобы он сменил образ жизни.

На этот раз я поступил немного умнее и стал разговаривать с ним на языке игр.

— Итак, игра «Не доверяй людям: они предадут тебя» скоро доконает вас?

— Нет, я просто чертовски устал, вот и все!

— Ага, значит, мы играем в игру «Отрицание действительности». Сколько друзей и специалистов должны сказать вам, что вы нуждаетесь в оптимизме, умении делиться полномочиями и заботе о своем здоровье и семье, прежде чем вы поверите этому?

— Все совсем не так. В бизнесе нужно охранять свои тылы, никогда не знаешь, когда кто-нибудь решит пожиться за твой счет.

— В этом секрет вашего успеха, Алан?

— Да.

— Значит, такой образ мыслей и действий действительно хорошо работает для вас? Дает вам здоровье, душевное спокойствие, прекрасную семейную жизнь, чувство удовлетворения...

— Хорошо, хорошо, я понял. Допустим, не дает; что дальше?

— Вы хотите научиться играть в другие игры?

— Вы имеете в виду те вещи, которые предлагали в прошлый раз?

— Да, боюсь, дело сводится к этому.

На самом деле понадобилось еще три месяца стресса и боли в желудке, прежде чем Алан проявил готовность отказаться от старых игр и научиться новым. Это было нелегко. Мне постоянно приходилось возвращаться к главному вопросу: «Вы действительно получаете то, что хотите?» Но в конце концов он понял и начал играть в иг-

ру под названием «Бизнес является лишь одной частью моей жизни». В конце концов он также научился играть в игру «Душевное спокойствие приносит лучшие результаты».

Рабочие игры

Если под «игрой» мы понимаем ряд действий и взаимодействий, происходящих на рабочем месте, какие игры вы усвоили лучше всего?

- Играете ли вы в игру под названием «Специалист», представляя себя в качестве специалиста?
- Играете ли вы в игру под названием «Всегда готов» или «Чего изволите»?
- Как насчет игры под названием «Перекладывание ответственности»?
- Вы когда-нибудь играли в игру «Кто виноват?» Или, может быть, вы играли в игру (глубокий вздох) «Боже, как мне хочется, чтобы сегодня была пятница!»?
- Еще одна игра называется «Теперь-то я тебя прищучу!».

Игра относится не только к речи и поведению, но и к образу мыслей и чувств, к схемам общения, вместе со всеми нашими ролями и ритуалами. На макроуровне игра относится к любым действиям и видам поведения, которые мы можем записать на видеокамеру. Пользуясь видеокамерой, мы можем собирать сенсорную информацию, необходимую для описания того, как мы играем в игры в реальной жизни. Мы можем *видеть* игру, *слышать* игру, *чувствовать* ее движение, ощущение горечи поражения и торжества победы в игре.

Первые правила

Понаблюдайте, как кто-нибудь играет в игру под названием «Обвинитель и обвиняемый». Вы увидите энергичные жесты указательного пальца, направленного в сторону собеседника, и услышите, как напрягаются голосовые связки и повышается голос. Наблюдайте за выражением лица, дыханием и телодвижениями. «Ты должен был закончить этот отчет! В чем дело? Знаешь, что ты наделал, сколько неприятностей ты причинил? Знаешь?»

- Вы действительно можете *видеть* и *слышать* игру.
- В играх есть свои намеки и указатели.

В шахматах мы видим особую доску, установленную на столе, и два стула, один напротив другого. Это дает нам первое представление о сути игры. Однако когда мы видим, как кто-то открывает небольшую коробку с черными и белыми шашками, то можем изменить свое представление: «Они собираются играть не в шахматы, а в шашки». Если потом мы видим, что они делают «правильные» ходы, расставив шашки на доске, то понимаем, что наша догадка подтвердилась. Если же они пользуются шашками как шахматными фигурами или другим странным и незнакомым образом, мы начинаем удивляться: «Что они делают? Они не играют в шашки. Не знаю, что они сами об этом думают, но это определенно не игра в шашки!»

Сходным образом в тех играх, в которые мы играем на работе, тоже есть свои намеки и указания, правила и процедуры. Они определяют *структуру* нашего взаимодействия и те «ходы», которые мы делаем.

Когда босс говорит: «Ты не смог сделать это правильно...», а его указательный палец обвиняющим жестом вы-

тянут в нашем направлении, нам не составляет труда догадаться, что он готов вступить в игру «Обвинитель и обвиняемый»; по крайней мере, первоначальные признаки позволяют сделать такое предположение.

Однако если вслед за этим босс говорит: «...Но, поскольку я не упомянул об х, то, наверное, мне нужно было яснее сформулировать задачу...», то наши мысли начинают идти в другом направлении. «Кажется, босс не собирается играть в «Обвинителя и обвиняемого», но хочет поиграть со мной в другую игру под названием «Игра в решение» или «Давай сотрудничать в разрешении этой ситуации», или же в игру под названием «Взаимная ответственность».

Игры разума

Мы играем не только во внешние игры, которые можно записать на видеокамеру в виде сенсорных данных (то есть тех, которые вы можете видеть, слышать и чувствовать), но и во внутренние игры. Здесь мы обычно будем называть их «играми разума».

Внутренние игры тоже отражают наш образ мышления и восприятия действительности. Возьмем, к примеру, игру, в которую играет убежденный пессимист. Он регулярно и последовательно смотрит на мир или на любой конкретный аспект действительности и думает о том, что «все опять пойдет не так, как надо, и от этого нам будет только хуже». Настоящий пессимист играет в такую игру часто и методично. Когда же мы указываем ему на это, он начинает играть с нами в игру под названием «Разве не ужасно?».

Это означает, что процессы, происходящие в нашем сознании, когда мы обрабатываем информацию и помещаем ее в общий контекст, позволяющий нам создавать идеи и концепции, тоже можно рассматривать как «игры». Различие состоит лишь в том, что мы не нуждаемся в партнере для того, чтобы играть в эти игры; мы можем играть в них наедине с собой.

В такие игры мы играем по пути на работу. Утром, когда мы встаем, готовимся и отправляемся на работу, то обрабатываем разные схемы мышления, воображения и предчувствия. В какие игры вы играете, прежде чем приходите на работу?

- «О боже, еще один день рабского труда за жалкие гроши!» (произносится с многочисленными вздохами).
- «Какое чудесное утро, какой чудесный день!» (поется под мелодию «Какое прекрасное утро» из мюзикла «Оклахома»).
- «Как хочется получить работу получше этой!»
- «Мне нужно так много сделать; просто не хватает времени на все!»
- «Интересно, что новенького я узнаю сегодня?»

Как вы обнаружите в следующих главах, мы играем не только в разговорные игры, поведенческие игры и игры разума, мы также играем в игры на различных уровнях. Эти игры отражают наше отношение к процессу игры.

- Игра под названием «Давайте будем делать вид, что мы не играем в игры».
- Игра под названием «Я ненавижу игры, в которые мне приходится играть».
- Игра под названием «Я люблю мои игры и не расстался бы с ними ни за что на свете».

Что объясняет этот аспект игр? То, что мы думаем и чувствуем не на одном уровне осознания, а на нескольких уровнях. Когда мы принимаем участие в игре разума того или иного рода, то имеем определенные соображения об этой игре и испытываем определенные чувства по отношению к ней. Это переводит нас на более высокий уровень логики. Выражаясь технически, это переводит нас на более высокий когнитивный уровень, который мы называем «метасознанием». Это означает, что мы накладываем новый уровень осознания о нашем осознании и переходим к игре, отражающей наше отношение к первичным играм.

В определенном смысле это напоминает иерархическую структуру в бизнесе. На первичном уровне мы имеем людей, которые фактически создают товары, оказывают услуги и работают с покупателями. На следующем уровне организации находятся мужчины и женщины, управляющие этим персоналом. Мы можем подняться выше и обнаружить следующий уровень людей, которые управляют менеджерами и т.д., пока не дойдем до директора или президента компании, чья работа очень сильно отличается от работы простого продавца.

Сходная иерархия существует в нашем организме и нашем сознании. У нас есть уровни, которые управляют другими уровнями, и, как вам предстоит убедиться, мы обнаружим, что высшие «исполнительные» уровни являются средоточием власти. Это объясняет, почему самое высокое положение, высочайшая компетентность, эффективность и авторитет требуют умения подниматься на этот «исполнительный» уровень сознания и пользоваться им. В двух словах об этом и пойдет речь в книге.

В следующих главах я представляю «модель уровней сознания» (также известную как «модель метасостояний»).

Эта модель обеспечит теоретическое понимание, необходимое для того, чтобы ориентироваться в мире системных игр, в которые вы играете сами с собой и на работе.

В этих отношениях игры, в которые мы играем, составляют саму основу нашей жизни. Следовательно, они определяют качество нашей жизни, уровень наших знаний и навыков, эффективность наших действий и многое другое.

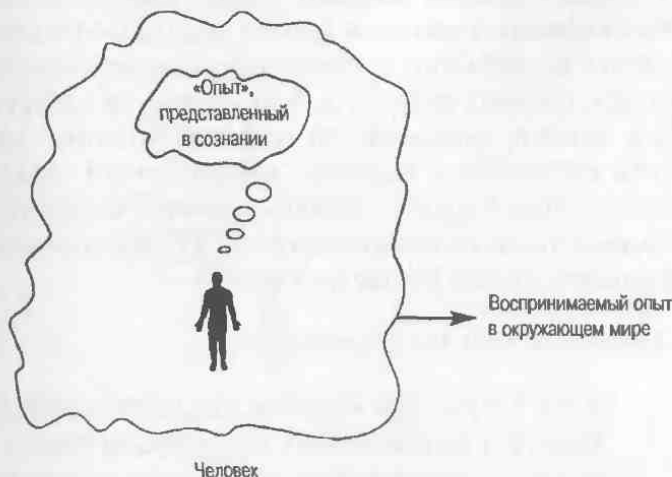
Наступает черед систем

Под «систематизацией» мы понимаем самый основной процесс, происходящий в человеческом сознании, а именно создание «системы отсчета». Ваша «система» в первую очередь обозначает, что вы имеете в виду в том или ином конкретном случае. Не обладая этим знанием, мы фактически не можем общаться друг с другом.

Теперь понятно, почему мы так часто спрашиваем друг друга: «О чем ты говоришь?» Мы задаем этот вопрос, когда не понимаем другого человека. Для того чтобы думать или говорить, мы должны иметь в своем сознании некую систему соотношений или соответствий. Эти соотношения управляют играми, в которые мы играем. Идея *уровней сознания* объясняет, как создается иерархия соответствий, которую мы с такой легкостью создаем из фактических соотношений и превращаем в нашу *ментальную структуру*, используемую для упорядочения и осмысливания окружающего мира.

Вы совершаете какую-то оплошность на работе, из-за которой возникает путаница. Предположим, что ошибка нанесла компании материальный ущерб и потребовала затрат времени и усилий, чтобы исправить положение.

Схема 1:1



Предположим далее, что босс вызывает вас к себе и обрушивается на вас с гневными обвинениями. Этот опыт становится для вас точкой отсчета или новым соотношением — чем-то, к чему вы сможете обращаться в будущем.

Вполне возможно, что в результате вашей ошибки вы будете испытывать стресс, чувство страха, тревоги и беспокорства. Если затем вы воспользуетесь этими чувствами как точкой отсчета и сформируете образ мысли или свое отношение к риску, разговорам с боссом или собственной работе, то перейдете на более высокий уровень. Теперь ваш опыт, сформированный в результате конкретного исторического события, становится *мысленной точкой отсчета в вашем сознании*; теперь вы пользуетесь им как шаблоном или моделью.

Итак, мы пользуемся нашим жизненным опытом и переживаниями для создания системы соответствий, помо-

гающей осмысливать и упорядочивать окружающий мир, и таким образом создаем карту мира. Мы пользуемся собственным опытом и делаем выводы. Мы делаем обобщения из событий о событиях, о участвовавших в них людях, о самих себе и т.д. Мы исследуем события в поисках смысла, который, по нашему мнению, заключен в этих событиях, в надежде добыть смысл, как добывают из-под земли золото, серебро, свинец и другие металлы. Однако этого не происходит, так как на этом этапе мы совершаем самую большую ошибку.

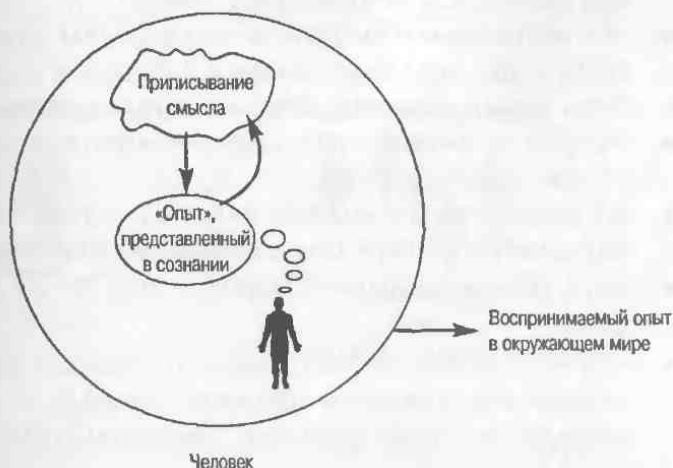
Почему? В чем мы ошибаемся?

Дело в том, что «смысл» не существует внутри событий и переживаний. Мы создаем смысл, придумывая его в своем сознании, а потом налагая на факты повседневной жизни.

Как вы вскоре обнаружите, «смысл» не может существовать во внешнем мире. Это творение разума, функция нашей нервной системы и головного мозга. Мы создаем смысл, мы изобретаем его. Он появляется лишь в человеческом сознании. При общении друг с другом мы часто ищем «смысл» в словах и поступках другого человека. Это бывает довольно трудно сделать. Для этого нам нужно слушать, отключив все свои умственные фильтры, — внимательно слушать, размышлять над услышанным и корректировать наши впечатления.

Поскольку мы усваиваем наши переживания и пользуемся ими как точками соотношений, мы выстраиваем систему «смыслов», а затем смотрим на мир в контексте этих смысловых значений. В конце концов мы создаем целую систему соотношений внутри других, более общих соотношений. В результате неоднократных повторений наш

Схема 1:2



разум привыкает к ней, и наш способ мышления в конце концов становится нашей *когнитивной системой*. Эта сложная система управляет нашим мышлением, пониманием, восприятием, суждениями и убеждениями. Система формирует и структурирует то, что мы называем «личностью».

Итак, мы разрабатываем целую систему соотношений, которую носим с собой везде, где бы мы ни были, в частности, мы пользуемся ею для того, чтобы играть в деловые игры. В зависимости от выводов, которые мы сделали, наш образ мышления подготавливает нас к конкретным играм.

- «Я должен прикрывать свою задницу и никогда не рисковать» — игра под названием «Обезопась свои тылы» или «Любая ошибка может стать роковой».

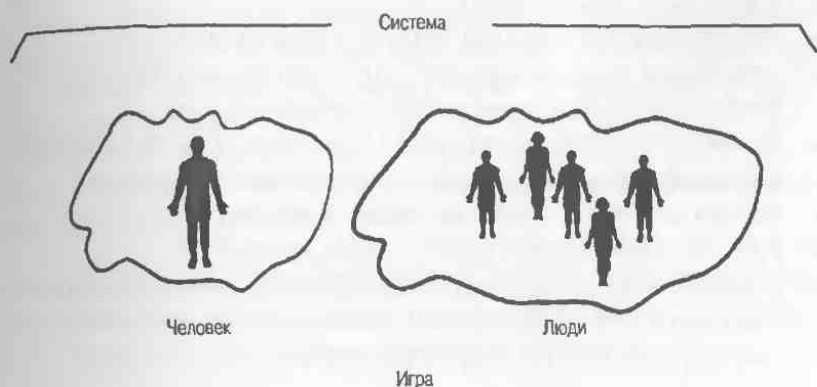
- «Начальники всегда стараются достать меня» — игра под названием *«Мы против них»*.
- «От меня ничего не зависит» — игра под названием *«Я всего лишь маленький винтик в большой системе»*.
- Игра под названием *«Все это лишь крысиные бега»*.
- «Скоро я выбьюсь из сил» — игра под названием *«Стресс ради успеха»*.
- «Я делаю то, что должен делать, получаю зарплату и иду домой» — игра под названием *«Мне все равно»*.
- Игра под названием *«Отдайте мне их на растерзание!»*.
- «Нужно найти любимое дело и отдаться ему — это лучшая возможность прожить жизнь!» — игра под названием *«Мне нравится отдавать лучшее, что у меня есть»*.

Системы описывают структуру и содержание наших мыслей и таким образом позиционируют нас по отношению к играм, в которые нам дозволено играть, которые мы знаем и в которые хотим играть. В термин «система» мы включаем все когнитивные структуры высшего уровня, обычно называемые ценностями, убеждениями, знаниями, парадигмами, ментальными моделями, ожиданиями, решениями и определениями.

Системные игры

Когда мы сводим воедино игры и системы, то получаем системные игры. Я пользуюсь этим термином для описания как внутренних, так и внешних аспектов нашего опыта и всего спектра умственных и поведенческих игр, управляющих нашей жизнью и в значительной мере определяющих ее. На работе, в личной жизни, в вопросах здоровья, спорта, учебы и материального благосостояния

Схема 1:3



все мы играем в разные системные игры. Наши системы определяют игры, в которые мы играем, — как позитивные, так и деструктивные. Наши игры естественным образом происходят от управляющих систем. Эти системы создают игры, в которые мы готовы играть.

Сам факт наличия игр не является чем-то новым или даже полезным для нас, однако то обстоятельство, что игра представляет собой функцию нашей системы соотношений, имеет огромное значение. Осознание систем дает нам представление о происхождении игр и о том, что наделяет их смыслом, мотивацией и движущей силой. Знание систем дает нам возможность выбора по отношению к играм. С другой стороны, если у нас нет осознания игры, системы или управляющего влияния такой системы, мы легко можем оказаться вовлеченными в игру, сами не зная об этом. Когда это происходит, системная игра начинает играть нами, хотя на самом деле мы должны играть в системные игры собственного изобретения.

Игры, в которые играют акулы бизнеса

- В какие игры вы сейчас играете на работе, в вашей карьере и профессии?
- Вы осознанно решили играть в эти игры?
- Эти игры поддерживают вас и помогают продвижению в личном и профессиональном плане?
- В какую игру (или игры) вы предпочитали бы играть? Какие факторы и сигналы вовлекают вас в игру?
- Какие системы стоят за этими играми?
- Каково ваше отношение к этим играм?
- Какими историческими или концептуальными соотношениями вы пользуетесь для создания системы, позволяющей играть в данную игру?

Индикаторы нездоровых и деструктивных игр

Мы уже перечислили некоторые деструктивные игры, в которые мы иногда играем на работе. Эти игры ухудшают качество жизни, а когда они становятся неуправляемыми, могут вызвать чувство бессмысленности существования и тщетности любых усилий. Может быть, некоторые из них имеют прямое отношение к вам? Вот еще один проверочный список с названиями игр. Определите игры, оказывающие негативное влияние на вашу карьеру и подрывающие ваш успех. Поскольку это лишь небольшой перечень возможных игр, попробуйте немного подумать и определить другие деструктивные игры, которые «играют вами».

Системные игры, которые не улучшают вашу жизнь

Игра в беспомощность: «Ты не можешь ничего изменить. Мы лишь винтики в большой системе, бессильные что-либо сделать».

Игра «Волки едят волков»: «Лишь те, кто поступает своими ценностями, могут преуспеть в бизнесе. Нельзя никого щадить! Чем лучше идут мои дела, тем больше людей завидуют мне, ненавидят меня и пытаются разрушить мой успех».

Игра в разгражительность: «Мне не обязательно было делать все эти вещи!»

Игра в параноидный страх: «Они сговорились против меня! Они хотят уволить меня и присвоить себе мои успехи. Что, если они украдут мои великие идеи?»

Игра «Если бы не другие»: «Почему люди всегда такие непонятливые и несговорчивые?»

Игра в нечестность: «Зачем стараться? Жизнь абсолютно несправедлива, и ничто никогда не изменится».

Игра в чрезмерную ответственность: «Я отвечаю за все, я не могу делиться полномочиями. Другие не смогут сделать все так же хорошо, как я».

Игра в жалобы: «Меня окружают некомпетентные люди».

Игра в стресс: «Я не могу распределить свои усилия между домом и работой, либо одно, либо другое. Мне приходится делать слишком много, и я не успеваю повсюду».

Игра в соперничество: «В мире бизнеса ты всегда должен быть готов перерезать глотку своему конкуренту».

Игра в некомпетентность: «Я не смогу держаться на уровне — у меня недостаточно знаний и опыта».

Игра в безвыходное положение: «В этой ситуации я не могу выиграть. Что бы я ни сделал, будет плохо».

Игры, в которые играют акулы бизнеса

Игра в конформизм: «Для победы нам нужно пользоваться только этой тактикой».

Игра в непризнанного гения: «Если бы кто-нибудь выслушал меня, я бы смог решить все проблемы компании! Мои поразительные таланты на порядок превосходят всех этих слабоумных!»

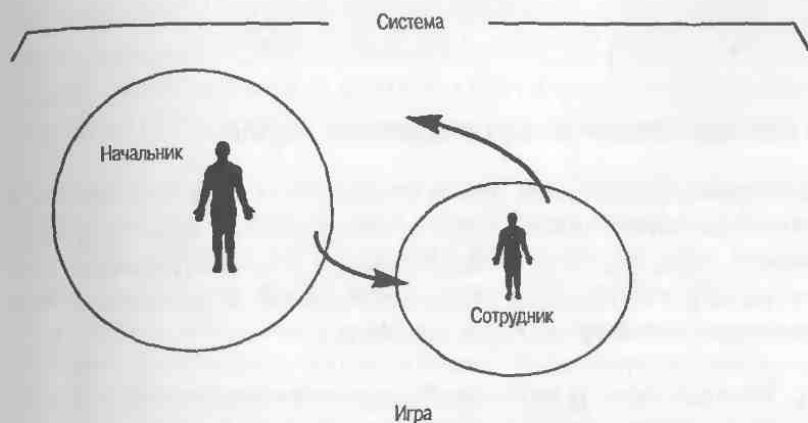
Игра в хаос: «Кажется, я никогда не смогу ничего закончить. Этому нет конца! Я живу на грани хаоса».

Отбор игр

Если при общении с боссом или другим начальником вы обнаруживаете, что у вас нет никаких рычагов влияния на него, значит, кто-то ведет игру с вами. Фактически это распространенная ситуация. Многие менеджеры на самом деле боятся предоставлять своим работникам самостоятельность, делиться с ними влиянием, а тем более властью. Их система предупреждает: «Дай им палец, так они всю руку откусят».

При таком образе мыслей их поведение и стиль руководства вполне обоснованны. В сущности, мы можем сказать, что им приходится действовать и говорить таким образом. У них нет выбора, в какую игру они могут играть, и, даже когда более высокое начальство советует им «прекратить это самоуправство» или посылает их на курсы повышения квалификации, где учат делиться полномочиями с работниками нижнего звена, они лишь делают вид, что принимают новую игру, но на более высоком уровне становятся еще более скрытными и изобретают еще более изощренные методы, ограничивающие влияние и полномочия работников.

Схема 1:4



Почему? Потому что высшая система человека всегда одерживает верх по отношению к его играм. Высшая система всегда является боссом в нашем сознании. По данным статистики, многие люди считают, что они живут под каблуком своего босса или своей компании и не имеют настоящей свободы действий. Они приходят на работу в состоянии стресса и играют в игры под названиями «День гнева», «Если бы не они», «Несправедливость» и т.д. В этом отношении одна деструктивная системная игра инициирует и поддерживает другую. Такой процесс может быть циклическим, создающим нисходящую спираль взаимодействий и заключающим всех участников в тюрьму негативных мыслей и чувств.

В какие деструктивные игры вы сейчас играете? Для начала просто разберитесь в своем отношении к работе. Что вы думаете? Что приходит на ум? Кажется ли вам, что у вас мало или практически нет шансов развить свои творческие способности, подняться вверх, получить по-

вышение? Создается ли впечатление, что вас недостаточно уважают или недооценивают? Какие игры происходят в сфере ваших мыслей, чувств и поведения?

«Состояния» и системные игры

Для определения игр, происходящих на работе, очень полезно изучить «состояния», свойственные вам и другим людям. Под термином «состояние» я подразумеваю сумму ваших умственных, эмоциональных и поведенческих реакций в любой данный момент.

- Находитесь ли вы в возбужденном состоянии?
- Находитесь ли вы в угнетенном состоянии?
- Как вы охарактеризуете ваше общее состояние — гнев, довольство, игривость и т.д.?

В любой день мы обычно переживаем много состояний в зависимости от игр, в которые мы играем. Некоторые из них полезны и позитивны, другие бесполезны и негативны. «Состояние» — замечательный термин для описания общей позиции или отношения, так как он связывает в одно целое ментальный (когнитивный) и эмоциональный (телесный) аспекты нашего восприятия.

Как отметил один из ведущих исследователей в области психобиологии, Эрнест Росс (1987), наши состояния создают набор позиций или психологических установок. Это означает, что, когда мы переходим в то или иное состояние, оно начинает управлять нашим восприятием, общением и поведением. Это называется «зависимостью от состояния».

К примеру, когда мы находимся в состоянии гнева, то склонны воспринимать мир в контексте враждебности.

Гнев становится нашей «игрой», а наши поступки и события общения управляются гневом. То же самое справедливо для любого другого четко выраженного состояния (радость, игривость, расслабленность, напряженность, страх). Когда мы находимся в данном состоянии, оно управляет нашими психическими и эмоциональными реакциями.

Представьте себе, что вы мчитесь по беговой дорожке. Возможно ли, что вы будете испытывать «депрессивные» мысли и чувства в этот момент? Несмотря на ваши мысли и чувства до или после пробежки, состояние вашего ума и телесные химические процессы, необходимые для состояния депрессии, будут просто *недоступны*, пока вы бежите. Состояние бега (как и любое другое состояние) требует согласованной работы тела и разума, поэтому оно обычно исключает другие психоэмоциональные состояния. Даже если вы напряженно *думаете* о беге, то можете обнаружить, что ваши мысли изменяют ваши чувства и душевный настрой.

Что это означает по отношению к играм, в которые мы играем на работе? Это означает, что наше состояние в любой данный момент создает физическую эмоциональную основу (и систему) для игр, а также определяет качество наших игр. Наши состояния тесно связаны с играми, в которые мы играем или можем играть.

- В каком состоянии вы должны находиться, чтобы играть роль обвинителя?
- В каком состоянии вы должны находиться, чтобы искать позитивные решения?
- Какое состояние оказывает вам помощь и поддержку в решении проблем?
- Какое состояние вызывает у вас страх, растерянность или отсутствие мотивации?

Мотивированные состояния и системные игры

При размышлении о работе неизбежно возникает вопрос мотивации. Он особенно актуален, когда речь идет о «непризнанном гении». В деловой сфере вопрос о движущих силах мотивации, внешних и внутренних побудительных стимулах занимает очень большое и важное место. Здесь нам на помощь снова приходит концепция *системных игр*.

- Какие игры, в которые вы играете на работе, связаны с понятием мотивации?
- Просыпаетесь ли вы по утрам с радостным предчувствием и массой планов на предстоящий день?
- Просыпаетесь ли вы со стоном и готовый к игре под названием «Почему я должен идти на работу?»?

Независимо от того, любите ли вы свою работу или ненавидите ее, у вас есть системы и «системы систем», которые поддерживают ваши игры и управляют ими. Они создают определенные состояния и являются их отражением. Для вас может оказаться удивительным, что желание действовать ради достижения цели и *нежелание* действовать являются аспектами одного и того же процесса, который определяет систему, а потом реализует ее. В обоих случаях мы пользуемся своей сосредоточенностью на достижении определенной цели. Мы добиваемся, чтобы что-то произошло или, наоборот, не произошло.

Обратимся к сфере продаж. Как может новый продавец, практически не имеющий опыта, обойти по продажам другого человека с многолетним опытом? Каким образом некоторые люди последовательно воплощают в жизнь

свои мечты и устремления, в то время как другие, обладающие таким же или даже большим талантом, нерешительно топчутся на месте? Все дело в системах. Некоторые люди играют в системную игру под названием «Сосредоточься на своих целях и осуществляй их», другие играют в системную игру под названием «Мне не хочется получить очередной отказ; с меня уже достаточно». Системы имеют огромное значение, так как они управляют нашим восприятием.

Резюме

- Нам не приходится говорить: «Давайте начнем играть», так как игры уже начались. На нашем рабочем месте происходит множество игр, связанных с тем, как мы работаем, почему мы работаем и чего мы стремимся достичь на работе. Мы также играем в умственные игры с самими собой и другими людьми в своем окружении.
- За каждой игрой (или над каждой игрой) стоит система. Системы управляют играми. Для того чтобы играть, нам нужно знать правила, структуру, итог игры и т.д.
- Системные игры помогают нам по-новому осмысливать ряд взаимодействий на поведенческом, коммуникативном и психологическом уровне для анализа, понимания и эффективной работы с играми.
- Существует масса негативных, деструктивных и болезненных игр, способных довести людей до сумасшествия. С другой стороны, существует масса позитивных, конструктивных и интересных игр, способствующих душевному здоровью и развивающих творческие и деловые возможности.

Игры, в которые играют акулы бизнеса

- Если мы хотим стать «гениями на работе» и добиться совершенства в бизнесе, нам нужно лишь знать, как прекратить играть в глупые и деструктивные игры и научиться играть в такие игры, которые будут выявлять наши лучшие качества. Нам также необходимо знать, как сделать эти качества еще более совершенными и эффективными.

Глава 2

Системы: движущая сила в игре «Совершенство в бизнесе»

*Где есть игра, там есть система
(секрет системных игр)*

Во время работы и в повседневной деятельности вы неизбежно находитесь в том или ином *расположении*, или *умонастроении*. Мы всегда находимся в некотором *расположении духа и тела*, которое может меняться в течение дня. Эти умственные и эмоциональные состояния управляют нашим повседневным восприятием и являются движущей силой, вдохновляющей нашу жизнь. С учетом этого, давайте начнем с нескольких вопросов, проясняющих наше *системное* осознание.

- В каком *расположении духа* вы отправляетесь на работу?
- Как вы сами относитесь к этому *расположению духа* или настроению?
- Насколько хорошо оно служит вам?
- Считаете ли вы свое эмоциональное состояние полезным или позитивным?

Хотя такие определения, как «система» и «умонастроение», на первый взгляд кажутся разными, в данном случае они являются синонимами. Мы обычно говорим о своих системах в контексте нашего «отношения» или даже «настроения». Любой, кто занимается бизнесом, знает, что отношение (или позиция) *решает все*. От этого зависит успех или неудача.

Все дело в системах

Когда мы участвуем в игре, особенно в такой, которая нам не нравится, часто кажется, что все дело в самой игре. Однако это самообман. Дело не в игре, хотя обычно мы в первую очередь обращаем внимание на нее.

Когда кто-нибудь указывает на вас пальцем и обрушивается с обвинениями, кажется, что он «играет в обвинителя». Когда кто-то унижает нас, манипулирует нами, отдает распоряжения или пытается использовать нас в собственных целях *внутри* игры, у нас складывается впечатление, что слова, поступки, чувства и последствия решают все, но это обманчивое впечатление.

*Игра является игрой только
из-за своей системы.*

Шашки являются игрой с определенным набором взаимодействий, лишь когда есть два игрока, которые играют по правилам, установленным для игры, которую мы называем «шашками». Эта игра является игрой только из-за правил, придающих ей определенную структуру. Точно такие же структуры стоят за любыми играми; они образуют структурную основу мира, в котором мы живем.

Игра в критику

Рассмотрим «игру в критику». Допустим, я привык свободно критиковать людей и стал весьма искушенным знатоком в этой области. Я критикую любые недостатки, исходя из своей точки зрения. Моя критика направлена на то, чтобы улучшить положение вещей, однако я обнаруживаю, что мои методы редко бывают успешными.

Дело в том, что лишь очень немногие люди *хотят* играть со мной в эту игру. Я начинаю игру в разное время и в разных местах, предлагая им конструктивную критику, а они — смотрите-ка — не хотят играть! Вот так дела!

Разумеется, если подумать, мое поведение не слишком похоже на поведение конструктивного партнера, с которым люди хотят играть в его игры. «Ты должен...», «Тебе следовало бы...», «Ты хотя бы подумал о...?» — все эти фразы начинают игру под названием «Давай покритикуем то, что ты делаешь неправильно», и у собеседника почему-то не складывается впечатление, что это на самом деле вариант игры под названием «Я хочу помочь тебе сделать твою жизнь прекрасной и замечательной!».

У меня нет сомнений, что на высшем уровне моей системы и на высшем уровне их системы критика направлена на улучшение существующего положения вещей, однако в игре участвуют и другие системы.

Для того, кто пытается играть в игру:

- Мне не нравится то, что происходит, и я хочу, чтобы ты знал об этом.
- То, что ты делаешь, раздражает и расстраивает меня.
- Я думаю, что ты не прав, и собираюсь это исправить.

Игры, в которые играют акулы бизнеса

- Я бы не стал так делать, поэтому ты тоже не должен.
- Что с тобой стряслось? Неужели ты просто тупица?

Для того, кто не хочет играть в предложенную игру:

- Мне не нравится, когда меня укоряют, поправляют и критикуют.
- Кто дал тебе право критиковать меня?
- Я не собираюсь выслушивать это от тебя!
- Заткнись!
- Я не хочу знать о моих погрешностях или недостатках.

Разумеется, когда наши мысли и чувства ограничены рамками таких систем, неудивительно, что «критика» редко оказывается хорошим средством для конструктивного общения. Неудивительно, что обе стороны не пользуются «игрой в критику», чтобы улучшить положение вещей, глубже проникнуть в суть проблем или испытать чувство взаимного удовлетворения. Неудивительно, что «игра в критику» чаще всего заканчивается игрой под названием «Тяни-толкай»:

- Ты должен...
- Нет, ты ошибаешься, я не буду этого делать!
- Ладно, значит, ты просто глуп и не разбираешься в этих вопросах.
- Кого ты назвал дураком?
- Тебя!

Сила систем

Система соотношений управляет нашим мышлением и эмоциональными реакциями, поскольку она задает контекст для нашего восприятия и интерпретации вещей и событий. Она устанавливает концептуальный (или мен-

тальный) контекст, определяющий смысловые значения, которыми мы пользуемся или создаем заново в результате наших реакций. Без системы игра не имеет смысла, правил, победителей или побежденных, временных и любых других ограничений. Сила, фактически управляющая качеством наших действий, навыков и даже нашей жизнью, заключается в наших системах.

Системы создают смысл. Или, точнее, мы создаем «смысл», систематизируя окружающий мир.

В первой главе я упоминал о понятии «смысла» как о важнейшем феномене человеческого сознания, который не существует и не может существовать во внешних событиях или восприятии. Мы можем развить эту тему, сказав, что *смысл не является реальным* — то есть у него нет внешних признаков реальности. Вот почему вы не можете выйти утром из дома и наткнуться на кусок смысла, валяющийся на дорожке.

«Эй, кто бросил этот кусок смысла перед моим гаражом?»

«Смысл» нематериален. Он вообще не является вещью. Это способ мышления, процесс «удержания» осознания или идеи в человеческом разуме. Благодаря этому люди являются такими гибкими, пластичными и трудно управляемыми. Однако именно смысл придает нашей жизни силу и значение. Смысл движет и мотивирует, смысл определяет, что мы можем продавать, а что нет. Смысл выявляет наши лучшие качества, позволяет нам подниматься на высоты и опускаться в глубины, становиться «гениями» в своей сфере деятельности.

Поскольку смысл играет столь важную роль в наших поступках и поведении, в наших чувствах и общении, опре-

деляя качество нашей жизни, давайте посмотрим, что мы понимаем под словом «смысл».

- Что такое для вас смысл?
- Что ваша работа или карьера *значит* для вас?
- Какое *значение* вы придаете достижению конкретной цели, установленной вами для самого себя?
- Какие *смысловые значения* представляют наибольший интерес для вас?
- Во что вы действительно верите и готовы вложить свои усилия?
- Что придает *осмысленность* вашим убеждениям?
- Что для вас не имеет большого значения?

Задавая эти «смысловые» вопросы, мы обращаемся к нашей системе соотношений на нескольких уровнях. Мы обращаемся к ней для того, чтобы выявить наши:

- Системы убеждений.
- Системы ценностей.
- Системы личности.
- Системы ожиданий.
- Системы итогов.
- Эмоциональные системы.
- Теологические системы.
- Философские системы.

Философские системы. Иерархия систем

Мы не просто думаем; мы принадлежим к виду живых существ, обладающему поразительной способностью *размышлять о своем мышлении*. Мы называем это «саморефлексирующим сознанием».

К примеру, думая о том, что произошло на совещании в понедельник (первый уровень мышления), мы затем можем поразмыслить о *качестве, или природе наших мыслей*. Мы можем, так сказать, отступить назад и подумать о себе — о наших мыслях, чувствах, переживаниях, о нашем прошлом, будущем и о наших идеях. Такой рекурсивный стиль мышления называется «метапознанием». Приставка «мета-» здесь обозначает более высокий уровень — нечто, расположенное над чем-то еще.

- Мысль о другой мысли (каково качество моего мышления?).
- Чувство о другом чувстве (я боюсь, что недостаточно уверен в своей компетентности).
- Мысль о чувстве (интересно, это настоящий страх или просто беспокойство).
- Чувство о мысли (каждый раз, когда я думаю о его манере общения, меня охватывает раздражение).
- Чувство о мысли о чувстве (меня беспокоит, что наше решение продолжать этот проект лишь подтвердит мои опасения в его негодности).

Наша способность обозначать идеи, чувства, впечатления или события словами или символами позволяет нам подниматься на более высокий концептуальный уровень сознания. Мы умеем мыслить концептуально, абстрагироваться к более сложному осознанию вещей, создавать науки, области философии и более высокие психологические состояния сознания. Это великая сила, однако, если ею злоупотреблять, она становится ужасной. Когда мы не умеем с ней обращаться или злоупотребляем ею, то создаем настоящий ад на земле в виде тупиковых лабиринтов, которые делают нашу жизнь все более запутанной и ограниченной.

По аналогии с иерархией в корпоративном бизнесе, системы высшего уровня управляют личностью или сознанием, как президент или исполнительный директор управляет корпорацией. В любой живой системе, состоящей из взаимодействующих частей, высшие уровни организуют, моделируют и контролируют процессы, происходящие во всей системе. Президент, исполнительный директор, совет директоров или любой, кто находится на самом верху, определяет политику, устанавливает правила и отдает распоряжения.

Соответственно, наши высшие системы управляют нашим мышлением, чувствами, словами, поступками, развитием и использованием профессиональных навыков. Помимо всего прочего, высшие системы создают условия для существования определенных игр, устанавливают правила, по которым мы играем, состав игроков и ограничения, которые мы признаем или отказываемся признать.

Контроль качества наших систем и системные игры

С учетом сказанного представляется вполне разумным, что, как только мы осознаем и определяем наши игры и системы, мы должны осуществлять контроль качества над системными играми. В данном случае это означает — мы проверяем наши системные игры и убеждаемся, что они вносят полезный вклад в достижение нашей цели: совершенство в бизнесе. Мы производим контроль качества системных игр, когда задаем следующие вопросы:

- Насколько полезны игры, в которые я играю на работе?
- Обогащают ли эти игры мои навыки и взаимоотношения с другими людьми?

- Какие умонастроения мешают мне и подрывают мои усилия?
- Какие системные игры ограничивают или сдерживают меня?
- Какие игры выявляют мои лучшие качества, поддерживают меня и предоставляют более широкие возможности?
- Какие игры позволяют мне быть «гением на работе»?
- Есть ли игры, превращающие меня в «идиота на работе»?
- Нужна ли мне эта игра?

Контроль качества является полезной «технологией» для оценки нашего умонастроения и качества игр, в которые мы играем. Мы знаем, что в бизнесе качество является залогом успешных продаж и высокой прибыли; оно создает долгосрочные, надежные деловые взаимоотношения.

Качество мыслей и чувств на личном уровне имеет ряд сходных достоинств. Когда мы можем гарантировать качество игр, которые мы ведем с самими собой и другими людьми, это закладывает основу для долгосрочного успеха. Работа становится приятной и интересной. Качественные игры снижают стресс, уменьшают напряжение и не дают нам забывать, что в любой профессии мы прежде всего остаемся людьми. Дело не только в деньгах и в успехе; дело в том, как мы организуем свою жизнь.

Когда мы учимся играть в качественные игры, то обнаруживаем, что другие люди хотят играть вместе с нами. Это создает прочные взаимоотношения, которые не только подкрепляют наш материальный и профессиональный успех, но и позволяют нам радоваться жизни и быть са-

мими собой. Это позволяет нам сохранять душевное и телесное здоровье. Нам не приходится жертвовать семьей, друзьями или здоровьем ради «работы».

Системные войны

Джин работала офисным менеджером в строительной компании. Благодаря ее уму, усилиям и профессиональному опыту дела шли прекрасно. Немногие признавали ее успехи, особенно ее непосредственный начальник и владелец компании, однако они знали, что она умна, расторопна, работоспособна и на нее можно положиться, а Джин полагала (в этом заключалась ее игра), что безукоризненное выполнение своих обязанностей принесет ей вознаграждение, одобрение и признание, в котором она нуждалась, но этого не произошло.

Я познакомился с Джин, когда работал психотерапевтом. Она обратилась ко мне за консультацией из-за «стресса на работе». Впоследствии владелец компании неоднократно посылал ее ко мне, потому что «она почему-то не вписывается в коллектив, хотя мы очень нуждаемся в ней».

Ага, конфликт игр! *Системные войны.*

Джин хотела играть в игру под названием «Если я опытный и талантливый профессионал, компания должна обеспечить мне соответствующее вознаграждение и признать мои заслуги». Ее начальник и владелец компании играли в другие игры: «Если ты хочешь, чтобы тебя заметили, то выделяйся из толпы и сделай себя заметным любыми средствами, но никогда не жалуйся и не будь занудой».

Что особенно угнетало Джин? Шутки некоторых сотрудников из строительной компании. Они приходили в офис во время рабочего дня и начинали изображать из себя рабочих на стройке, а когда они обнаружили, что могут дразнить Джин и «трясти ее клетку», она уже не могла остановить их.

— Чего же еще можно ожидать от «рабочих-строителей»? — спросил я для того, чтобы определить, какой системой она пользуется.

— Это бизнес, — раздраженно ответила она, — на работе нельзя вести себя подобным образом, шутки неуместны!

— Полагаю, вы пытались заставить их прекратить это?

— Разумеется! Я менеджер, и они не имеют права дразнить меня, когда я говорю им, чтобы они этого не делали.

— Ну и как, у вас получилось?

— Что?

— Они послушались вас?

— Нет, но должны были послушаться, они *должны* были слушать меня. Даже мистер Томпсон говорил им, чтобы они прекратили, но это продолжалось.

— Значит, вы постоянно говорили им, что они должны прекратить это. Это укрепило вашу позицию или улучшило обстановку на работе?

— Э-э-э... В общем-то, нет.

— Стало быть, вы готовы попробовать играть с ними в другие игры, кроме вашей игры «Должен — не должен»?

Вы хотите действовать, исходя из вашей личной силы и изобретательности?

— Но они не должны...

— Да, но мы уже разобрались, что эта игра не работает должным образом. Если я говорю: «Джин, вы не должны играть с ними в игру «Должен — не должен», разве это означает, что вы немедленно прекратите это делать?

Джин не осуществляла контроль качества над своими играми и настолько увлеклась желанием победить, что утратила перспективу. Именно это дает нам игра под названием «Контроль качества»: способность отступить назад и удостовериться, что мы играем в нужные и полезные игры.

Системы для изменения игр

Поскольку системы являются движущей силой в наших играх, то, изменяя систему, мы меняем игру. Изменение нашего умонастроения (или отношения) влечет за собой много важных трансформаций. Мы можем изменить правила игры, название игры, условия и игровые ситуации, игроков, способ подсчета очков и наше отношение к игре. Иногда даже самая крошечная перемена внутри системы может необратимо изменить игру. В других случаях изменения внутри системы приводят к совершенствованию и тонкой настройке игры — делают ее более здоровой, осмысленной, человеческой и интересной.

Когда мы изменяем систему, то заменяем одну точку соотношения другой точкой. Для этого необходимы изменения перспективы, другой набор критериев или пере-

стройка структуры самой системы. Такое изменение играет роль движущей силы, обновляющей наши игры и наполняющей их новой энергией.

Изменение систем в бизнесе

В 1960—1970-х годах Швейцария безраздельно властвовала на часовом рынке. В историческом контексте и с точки зрения совершенства часовых механизмов швейцарцы контролировали этот рынок. В 1968 году часы все еще имели механизм, состоящий из часовых колесиков и пружин (в нашу цифровую эпоху таких часов становится все меньше). Джой Артур Баркер в книге «Край будущего» рассказывает о том, что швейцарские часовщики первыми узнали об электронных кварцевых часах, которые фактически были и изобретены в Невшатальском исследовательском институте в Швейцарии, однако они отказались от этой идеи.

Почему? В новых часах не было неизменных принадлежностей часов высшего качества: зубчатых колесиков и пружин. Это была новая парадигма, новый способ мышления.

К 1981 году Швейцария потеряла 50 000 из 62 000 рабочих мест в этой индустрии. Почему? Потому что японцы, не стесняемые ограничениями системного мышления, просто начали изготавливать электронные кварцевые часы. У них не было строгих правил и понимания того, что такое «качественные часы» или «настоящие часы». Они просто захватили рынок сбыта.

В данном случае швейцарские часовщики пострадали из-за того, что мы называем «системной слепотой». Они

чрезмерно доверяли своей системе соотношений и не трудились обновлять ее или даже время от времени сомневаться в ней; они считали свой способ мышления единственной реальностью. Перепутав свою парадигму с «реальностью», они не смогли предусмотреть перемен на рынке. Хорошо зная о том, что такое настоящие часы и как их делать (это их система), они подтверждали свое мышление («исторические доказательства на нашей стороне») и были просто уверены в том, что у новых электронных часов нет будущего.

Систематизация наших систем

Все, что вы говорите и делаете, каждая эмоция, которую вы испытываете, и каждое смысловое значение, которое вы обнаруживаете или создаете, происходит в рамках некой системы.

В человеческом опыте системы вездесущи и всеобъемлющи. Все, что вы говорите или делаете в контексте бизнеса — в сфере продаж, торговли, производства, маркетинга, рекламы и т. д., — также происходит в рамках некоторой системы соотношений. Эта система определяет ваш успех или неудачу. Ваш способ изменения процедур определяет отношение людей к этому изменению в большей степени, чем само «изменение», как таковое.

Как систематизировать перемены? Что они означают для вас? Как вы думаете, что они означают для других?

Невнимание к этим вопросам приводит к игнорированию нейросемантического контекста нашего субъективного опыта. У вас есть широкий выбор в систематиза-

ции перемен, которые вы предлагаете и хотите осуществить.

- *«Это совершенно новый способ работы».*
- *«Это революционизирует деятельность компании».*
- *«Вы смотрите в будущее этого бизнеса».*
- *«Это, несомненно, расстроит закоснелых консерваторов».*
- *«Эта процедура значительно упрощает твою работу».*
- *«Это не такая уж большая перемена, а просто способ более эффективного и прямого выполнения нашей задачи».*

Какую систему предполагает каждое из этих высказываний? Какие системы окажут наибольшее воздействие и сделают перемены наименее болезненными?

Будучи выражением определенной системы, каждое из этих высказываний позволяет нам устанавливать правила игры. Поскольку системы состоят из мыслей, идей и концепций, мы зашифровываем их в подобных высказываниях или «руководящих указаниях». Часто бывает так, что, если у нас нет четкого и убедительного руководящего указания, оказывается, почти невозможно организовать и закрепить новую систему. Однако, когда мы пользуемся одним из этих указаний для создания определенных концепций, оно порождает новый эффект, несколько отличный от предыдущего. Как эти высказывания влияют на ваш стиль мышления? Как они изменяют ваше отношение к знакомым идеям и концепциям?

Дэниел К. Деннетт (1996) называет слова и язык «орудиями разума». Мне это нравится. Он говорит о человеческой технологии, в особенности о той, которая позволяет

нам взаимодействовать с окружающими и освободиться от своего когнитивного «груза».

«Упрощая познание, слова делают нас более разумными... Когда вид *Homo sapiens* сделал это открытие, он был как будто выпущен из пращи, запустившей его гораздо дальше всех остальных земных видов в способности к размышлению и прогнозированию событий».

Это объясняет силу систем, создающих концептуальный контекст для наших игр. Благодаря руководящим указаниям мы можем с легкостью переместить концептуальный контекст в рамки новой системы, как мы поступаем, когда переоцениваем что-либо и приписываем ему новое, другое смысловое значение.

Системы для совершенства в бизнесе

Наша цель в этой книге — достижение совершенства в бизнесе. Для этого нам нужно заключить свое профессиональное мастерство в рамки качественной системы и стать «гениями на работе».

Совершенство в любой области требует поиска и воспроизведения стратегий тех специалистов, которые обладают высочайшей компетентностью в данной области. На поверхностном уровне наше внимание обращается к *содержанию* деятельности специалиста, которое определяет его как эксперта, каковы необходимые навыки, знания, действия и т.д.

Однако совершенство требует большего, причем гораздо большего. Все мы знаем людей, обладающих превосходными навыками, портящих все дело своим отношением к работе и к жизни. Занятая ими позиция подрывает их

собственные усилия и даже заставляет других избегать их общества. В дополнение к навыкам и компетентности совершенство требует умения правильно выбирать позицию и умонастроение.

- Каковы идеи, убеждения и позиции, помогающие эксперту в достижении и постоянной демонстрации высоких результатов?
- Каково отношение специалиста к скучным или утомительным подробностям рабочего процесса?
- Какую позицию занимает специалист по отношению к любому данному аспекту своей работы?
- Какова позиция специалиста по отношению к неудачам, препятствиям, отказам и т.д.?

Такие вопросы помогают нам рассматривать не только внешние факторы совершенства, но также внутренние и психологические факторы успеха. Рассмотрим их подробнее.

- Какие умственные игры, в которые играют специалисты, ставят их на голову выше остальных?
- Какие вербальные и лингвистические игры позволяют им управлять своей системой, сохранять свежий взгляд на вещи и совершенствовать творческие способности?
- В какие поведенческие игры они играют?

Резюме

- Совершенство обладает *структурой*, и в рамках этой структуры движущей силой для гения в любой профессиональной области являются *системы соотношений более высокого порядка*. Они управляют нашим

внутренним миром и оказывают организующее влияние, которое систематизирует наш внешний мир.

- Игра является игрой лишь благодаря системе, которая стоит за ней (или над ней), поэтому *определение системных игр* имеет решающее значение, если мы хотим добиться совершенства в бизнесе.
- Существует иерархия систем, поскольку мы являемся особым видом живых существ, который обладает способностью к абстрактному мышлению, интерпретации символов и языковому общению. Мы не только играем в игры: мы играем в игры внутри других игр и в игры о наших играх.

Часть II

Игры для личного развития

Глава 3

Как овладеть искусством деловых игр

Анализ системных игр

Думаю, вам будет легко играть в «игры экспертов по бизнесу», когда вы вполне оцените, какое значение системные игры имеют в нашей жизни. В некотором смысле вы так или иначе всю жизнь играете в разные игры, однако чаще бывает, что они начинают управлять вами и «играть» в вас. Теперь пришло время изменить это, пришло время учиться *играть* в игры, которые делают жизнь интересной и продуктивной; пора стать хозяином своей жизни.

Термин «игра» обозначает ряд действий и взаимодействий, позволяющих вам упорядочивать и организовывать свою энергию для достижения желаемой цели. Фактически именно поэтому мы играем в «игры». Мы хотим чего-то добиться; мы хотим «выиграть», преуспеть, проявить свое мастерство, показать или обнаружить свои знания и способности и/или просто радоваться процессу жизни и творческого труда. У каждой игры есть свои результаты.

Каждая игра имеет свои правила. Эти правила определяют структуру, форму и природу игр. Благодаря правилам

мы знаем, когда играть, с кем играть, как играть, зачем играть, как набирать очки, когда следует начинать и прекращать игру. Правила имеют свои исключения. Не имея правил, мы не могли бы играть; без них любая игра превратилась бы в хаос.

Все это справедливо для *системных игр*. Наши игры возникают и развиваются из наших умонастроений. Для того чтобы научиться играть в любую новую игру, нам в первую очередь нужно четко определить *системы*, образующие игру, иницирующие ее и упорядочивающие ее для нас и других участников. Эти системы могут быть различными. Когда мы впервые узнавали о шахматах, бейсболе, теннисе и других играх, мы начинали спрашивать: «Как играть в эту игру? С чего начинать?»

Когда мы учимся играть, то обычно не изучаем свод правил. Мы овладеваем необходимым минимумом для того, чтобы начать игру, а потом играем до тех пор, пока не войдем во вкус. Лучшее обучение происходит на практике, путем проб и ошибок. Кроме того, вступая в игру, мы даем себе шанс, не ожидая таких же результатов, каких могут достигнуть мастера или специалисты. Мы знаем, что нам понадобятся время и тренировка и что наше мастерство будет возрастать по мере накопления опыта. Мы также знаем, что если будем просто получать удовольствие от игры, учиться, совершать ошибки и пробовать новые пути, то обучение будет происходить более эффективно.

Когда вы будете знакомиться с новыми играми, предложенными в этой книге, выполняйте следующие рекомендации:

1. *Во-первых, составьте впечатление об игре. Начните с ее названия. Как она называется? Часто одного*

лишь названия игры бывает достаточно, чтобы вы начали осваиваться в новой сфере деятельности. Бывает полезно давать играм разговорные, хорошо запоминающиеся названия. К примеру, игра «*Без вины нет и стыда*» создает хорошее первоначальное впечатление, которое конкретизирует ее управляющую систему.

2. *Начните играть в игру и экспериментировать с ней.* Самое лучшее и наиболее глубокое изучение происходит в процессе практики и экспериментов. Возьмите *руководящую идею* игры и поиграйте с ней, попробуйте ее в общении с собеседником, почувствуйте ее, выразите ее разными способами, приложите ее к работе, домашней жизни, спортивным тренировкам, дружбе и т.д. Не ставьте перед собой определенных целей, кроме экспериментирования и проверки.
3. *Познакомьтесь с описанием игры, чтобы вникнуть в некоторые подробности.* Одна из причин не начинать новую игру с чтения свода правил заключается в том, что вы не хотите увязнуть в подробностях. С другой стороны, правила становятся более внятными и осмысленными, если мы усваиваем их постепенно, пробуем знакомые вещи на собственном опыте, привыкаем к первоначальным структурам, углубляемся в смысловые контексты, а затем переходим к следующему этапу. Это похоже на обучение работе с компьютером или с компьютерной программой. Мы начинаем с первого знакомства, потом смотрим, правильно ли мы усвоили материал, убеждаемся в своем умении ориентироваться в основных моментах, а затем начинаем расширять свои знания. Такой постепенный подход к обучению и мастерству ставит на

первое место *игру*, а не правила. Правила и системы существуют для того, чтобы поддерживать игру, а не заменять ее. Когда правило ставится во главу угла, с человеком могут происходить самые странные вещи.

4. *Постоянно обновляйте свою фокусировку и осознание целей игры.* В чем состоит цель игры? Чего вы хотите, когда играете в эту конкретную игру? Какой результат вы хотите получить? Чувство цели и направления оживляет любую игру и наполняет ее энергией.

В нашей жизни многие системные игры фактически являются частью какой-то более крупной игры. Таким образом, цель одной игры может заключаться в том, что она позволяет нам играть в более крупную игру. Это знание позволяет нам действовать более осмысленно и целенаправленно.

5. *Получайте удовольствие от игры.* Независимо от того, являетесь ли вы новичком или мастером игры, не забывайте получать удовольствие от нее и радоваться самому процессу игры. Не забывайте о том, что сама игра обычно доставляет больше удовольствия, чем приз за победу в ней.
6. *Стремитесь к мастерству, развивая свои навыки и принимая новые вызовы.* В любой игре существует взаимосвязь между вашими навыками и теми задачами, которые она вам предлагает.

Когда мы сталкиваемся с трудными задачами на низком уровне мастерства, то обычно испытываем тревогу или растерянность. В таких случаях удовольствие, испытываемое от игры, и интерес к ней существенно уменьша-

ются. Мы становимся серьезными, раздражительными и часто испытываем чувство неполноценности, поэтому начинать нужно медленно и постепенно.

Когда мы сталкиваемся с простыми задачами на низком уровне мастерства, начинает казаться, что сама игра не стоит обучения. Она кажется скучной и утомительной. Поскольку игра мало что значит для нас, мы теряем к ней интерес, мы не чувствуем страсти к игре. В таких случаях от игры легко отказываются фразой «Ну и что?».

Когда мы сталкиваемся с простыми задачами на высоком уровне мастерства, нам тоже становится скучно. «К чему стараться?» — спрашиваем мы. Игра кажется нам детской забавой, не представляющей реального вызова нашим способностям. Она слишком легкая, а значит, не достойна нашего интереса и внимания.

В наилучшей ситуации мы сталкиваемся с трудными задачами на высоком уровне мастерства. Тогда игра не только привлекает нас и заставляет выкладываться в полную силу, но и захватывает нас целиком. Мы входим в состояние «потока», окружающий мир исчезает, время растворяется, ощущение собственной личности куда-то пропадает (мы теряем осознание этого рода), и мы целиком и полностью погружаемся в текущий момент *системной* игры.

В следующих главах мы встретим много системных игр, благодаря которым вы сможете лучше управлять собой — вашим временем, энергией, талантами или взаимоотношениями. Относитесь к ним как к играм. Относитесь к системам как к совокупности правил и структур, позволяющих вам играть в игры. Определяя старые игры,

в которые вы играли (и соответствующие системы), а также новые игры, в которые вы можете играть по своему выбору, вы переходите на новую позицию. Теперь вы можете решать, как и почему вы играете в те или иные игры.

Анализ системных игр

У наших игр есть причины и обоснования. Они не являются случайными событиями. Нижеследующий ряд вопросов позволит вам принять участие в магическом процессе. Мы называем этот процесс *системным анализом*. Обдумывая форму и структуру наших игр, мы приводим свои мысли в порядок. Это позволяет нам управлять нашими играми и контролировать системы, которым мы отдаем временную власть над нашим разумом.

Для настоящего исследования ваших деловых и рабочих привычек лучше всего взять записную книжку и записать системные игры, которые вы можете определить. Затем вам нужно проанализировать их. Нижеследующие вопросы помогут вам не только описать, но и назвать игру.

Называя игру, вы приобретаете власть над ней. Это первый шаг. Когда вы находитесь в игре и не знаете об этом, вы не подозреваете, кто играет с вами, и не различаете структуру игры. Вы отданы на милость чуждых сил, вы становитесь неосознанным участником игр, в которые играют другие люди. Упорно отказываясь терпеть подобную разновидность умственного и эмоционального рабства, вы сможете овладеть подлинным мастерством и управлять играми по своему выбору.

Описание игры:

- В какую игру вы играете на работе...
- ...с вашими карьерными планами?
- ...с коллегами и подчиненными?
- ...с планами и перспективами?
- ...с управлением своими реакциями?
- ...с управлением своими эмоциональными состояниями?
- ...с собственным стилем мышления?

Какие игроки принимают участие в игре?

- С кем вы играете (с самим собой или с другими людьми)?
- Скольких людей вы вовлекаете в свои игры?
- Все ли они играют добровольно?

Насколько полезной, здоровой или продуктивной является эта игра?

- Нравятся ли вам игры, в которые вы играете?
- Хорошо ли они вам служат?
- Улучшают ли они вашу жизнь?
- Обогащают ли они вас как личность?
- Являются ли они полезными, практичными или продуктивными?
- Стали бы вы рекомендовать эти игры вашим детям?

Как бы вы хотели назвать эту системную игру?

- Как бы вы описали различные аспекты данной игры?
- Как бы вы хотели назвать эту игру, чтобы получить возможность лучше управлять ею?
- Какое забавное, глупое, легко запоминающееся или разговорное название действительно выражает суть этой системной игры?

Игры, в которые играют акулы бизнеса

Какие системы соотношений поддерживают и движут эту игру?

- Пользуетесь ли вы историческими соотношениями?
- Пользуетесь ли вы воображаемыми соотношениями?
- Пользуетесь ли вы концептуальными соотношениями?
- Пользуетесь ли вы сравнительными соотношениями?
- Пользуетесь ли вы позитивными или негативными соотношениями?
- Являются ли ваши соотношения творческими и развивающими или ограничивающими?

Какова эмоциональная напряженность игры?

- Какую напряженность вы бы присвоили игре по шкале от 0 до 10?
- Какие соматические реакции возникают в процессе игры?
- Есть ли другие симптомы, возникающие в процессе игры?
- Каковы ключевые моменты игры?
- Какие идеи, мысли, эмоции, убеждения или ожидания можно рассматривать как ключевые моменты в структуре игры?
- Если вы хотите изменить игру, где находится ее слабое место?
- Какой самый простой способ запутать или испортить игру?

Указатели игры

На какую наживку вы клвете, когда вступаете в игру?

- Что начинает игру? Как она начинается?
- Как игра «цепляет» вас?

- Что кажется вам привлекательным и соблазнительным в игре?
- Какой результат побуждает вас вступить в игру?
- Каковы ваши побудительные стимулы в этой игре?

Какие признаки указывают на наличие игры?

- Как вы узнаете, что участвуете в игре?
- Что дает вам знать об этом?
- Каковы лингвистические указатели (стиль вашего разговора)?
- Каковы физические указатели (некоторые ваши поступки)?
- Каковы характерные детали обстановки?
- Что начинается и заканчивает игру?
- Когда она заканчивается?

Правила игры

В чем они заключаются?

- Как устроена игра?
- Как вы играете?
- Как вы «набираете очки» в игре?
- В чем заключается «выигрыш»?
- Как вы узнаете, что «проигрываете»?
- Кто создает правила?
- Вам нравятся правила?

Результаты игры

Что стоит на повестке дня?

- Какое намерение или мотивация движет игрой?
- Каких результатов вы ожидаете от игры?

Игры, в которые играют акулы бизнеса

- Какие скрытые, неизвестные вам факторы могут мотивировать игру?
- Что вы получаете от игры?

Изменение игры

В какую новую игру вы предпочитаете играть?

- Если бы у вас была волшебная палочка и с ее помощью вы могли бы начать новую, более полезную, творческую и продуктивную игру, в чем бы заключалась эта игра?

Какой должна быть новая системная игра (новое описание)?

- Как вы собираетесь играть?
- С кем?
- В какое время?
- Каковы будут правила новой игры?

Какова будет цель новой системной игры?

- Что будет считаться целью или результатом игры?
- Почему вы будете играть в нее?
- Каким будет итог игры для других участников?

Как учредить новую игру и начать ее?

- Если мы можем перейти от старой игры к новой, как это произойдет?
- Если нам нужно полностью отвергнуть старую игру перед тем, как начать новую, насколько сильное и решительное «нет!» нам нужно сказать?
- Какие процессы помогут нам учредить и закрепить новую игру?

Результаты анализа системных игр

Эти вопросы позволяют нам проанализировать системные игры, в которые мы хотим играть. Пользуясь системным анализом, мы можем избавиться от игр, которые лишь приводят к растрате нашего времени и энергии и мешают нам достигнуть совершенства в бизнесе. В процессе анализа игр мы начинаем глубже осознавать происходящее. Это, в свою очередь, предоставляет нам свободу выбора. Мы можем сказать решительное «нет» негативным старым играм и столь же решительное «да» новым позитивным играм.

В следующих главах я приведу описание новых игр, их правил и результатов (выгод), а также характерных признаков, указывающих, когда нужно играть, когда нужно начать игру и когда прекратить ее.

Резюме

- Жизнь включает в себя *игры*, управляемые *системами*.
- Когда вы знаете, как нужно рассматривать ваши действия и взаимодействия в контексте игр, это дает вам возможность выбирать игры, в которые вы хотите играть.
- Мы не можем не играть в игры. Вопрос лишь в том, какие игры мы выбираем и почему.
- С помощью вопросов в модели анализа системных игр мы можем распоряжаться ими и выбирать те, которые действительно продуктивны и ориентированы на успех.

Системные игры: учебное задание № 1

Диагностика негативной игры

1. *В чем заключается игра? Опишите текущую игру в терминах состояний (метасостояний, гештальтсостояний). Каков сценарий игры? Какие вспомогательные игры или системы являются ее частью?*

2. *Намеки и указатели. Каковы указатели (лингвистические, физические, эмоциональные и т.д.), указывающие на наличие игры? Как вы их узнаете? Какие намеки вы получаете?*

3. *Игроки. Кто играет в игру? С кем? Какова более крупная общественная структура игры? (Добавьте еще по одной анкете на каждого дополнительного человека.)*

4. *Крючки и наживки.* Что вовлекает вас в игру? Что вовлекает в игру других участников?

5. *Эмоциональная напряженность игры.* Как вы оцениваете напряженность игры по шкале от 0 до 10? Есть ли какие-либо соматические реакции или симптомы?

6. *Правила игры.* Как устроена игра? Как вы играете (команды, запреты)?

7. *Контроль качества.* Вам нравится эта игра? Как вы оцениваете негативные последствия этой игры? Вы готовы изменить ее?

Игры, в которые играют акулы бизнеса

8. *Распорядок игры. Каково намерение, мотивация или итог игры?*

9. Назовите системную игру.

10. *Стиль. Каково ваше умонастроение? Стиль мышления? Метапрограмма или позиция?*

- ☐ совпадающий/несовпадающий
- ☐ быстрый/медленный
- ☐ агрессивный/пассивный/утвердительный
- ☐ выборы/процедуры
- ☐ спонтанный/обдуманный
- ☐ жесткий/гибкий
- ☐ свой/чужой
- ☐ глобальный/конкретный

11. *Точки опоры.* Где находятся точки опоры, позволяющие прекратить игру, изменить или трансформировать ее?

12. *Предпочтительная системная игра.* В какую игру вы предпочли бы играть?

Игры, в которые играют акулы бизнеса

Системные игры: учебное задание № 2

Изобретение новой системы игры

1. *Желаемая игра.*

2. *Мишень. Назовите человека (или людей), на которых вы хотите оказать влияние (разумеется, вы должны оказаться в этом списке первым или даже единственным).*

3. *Эмоциональные аспекты / мотивация. Что больше всего заботит игроков? Какие ценности имеют для них действительно важное значение? Что вовлекает их в игру? Есть ли общие интересы?*

4. *Более крупные системы.* Какова более крупная общественная система игры? Кто еще участвует в ней?

5. *Цель и итог.* Что я хочу получить от игры? Что я хочу получить для других?

6. *Описание.* Как мы будем играть в новую игру? Какие системы будут работать наилучшим образом?

7. *Точки опоры.* Где находятся точки опоры, позволяющие изменить или прекратить игру? Какая система лучше всего обозначает эти точки опоры?

Игры, в которые играют акулы бизнеса

8. *Процесс.* Как я буду выстраивать эти системы? Каким методом убеждения лучше воспользоваться?

9. *Проверочные этапы.* Понадобится ли мне расширять, ослаблять и/или менять системы в процессе игры? Какие схемы или методы предоставят мне наибольшее превосходство?

10. *Схемы внедрения.* Какая схема системных игр поможет мне учредить для себя новую системную игру?

11. *Системы.* Какие системы и позиции мне нужны, чтобы играть в новую игру?

Глава 4

Системные игры для достижения совершенства в бизнесе

Первые игры

Приходилось ли вам когда-нибудь играть в игру — энергичную, такую, как футбол или баскетбол, или более аналитическую, такую, как шахматы, «монополия» или преферанс, и испытывать ощущение, что у вас больше нет сил продолжать?

«Я просто слишком устал».

Для игры необходима энергия. Может быть, поэтому дети играют гораздо больше и чаще, чем взрослые. Физическая, умственная и эмоциональная усталость подрывает нашу способность играть в игры. Вместе с тем, когда мы устаем, испытываем стресс или депрессию, то становимся наиболее уязвимыми и можем пасть жертвой тех, кто хочет играть с нами в собственные игры. Тогда мы становимся мишенью для человека, желающего «нажимать кнопки» и «трясти клетку». Мы реагируем на события, вместо того чтобы действовать.

Игра под названием «*Совершенство в бизнесе*», несомненно, требует умственной и эмоциональной энергии, вербальной и лингвистической энергии, а также энергии поведения и общения. Мы не находим совершенства в жизни ленивых, апатичных и капризных людей, которые потакают собственным слабостям и идут по пути наименьшего сопротивления, зато мы находим совершенство в жизни страстных людей, искателей приключений, мечтателей, воплощающих свои мечты в реальность, и тех, кто любит сталкиваться с вызовами и преодолевать трудности.

Системы, дающие энергию

Если системные игры оказывают такое глубокое, всеобъемлющее влияние на нашу жизнь и если нам действительно приходится играть в них, чтобы достигнуть совершенства, где следует искать источник силы, чтобы быть энергичным и оживленным, постоянно возобновляя свое желание играть? Какие механизмы управляют источником личной силы, помогающей преодолевать проблемы?

Сила, позволяющая нам строить системы, создавать различные состояния духа и тела и играть в игры, имеет четыре аспекта: это личная сила мыслей и чувств и общественная сила общения и поведения. В этих четырех аспектах заключается основа всех наших других сил и способностей. Они позволяют нам думать, делать выбор, создавать умозрительные модели, представлять и обрабатывать информацию, создавать системы ценностей, наполнять термины смысловым содержанием и предпринимать эффективные действия.

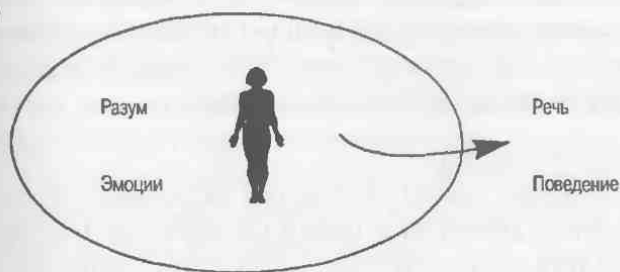
В этих телесных и духовных силах (или нейролингвистических силах) заключается источник ментального и эмо-

ционального систематизирования, необходимого для разработки игр, в которые мы хотим играть. В конце концов система устанавливает стиль нашего мышления, нашего умонастроения, наши эмоции по отношению к системам и, не в последнюю очередь, наши слова и поступки.

Для того чтобы обеспечить «энергетическую подпитку» игр, мы начинаем с осознания и овладения нашими основными «силами» или функциями, которые называются «нейролингвистическими силами». Делая это, мы закладываем основу для личного развития, ответственности и творческой деятельности, а также для многих других более высоких состояний, необходимых для достижения совершенства в бизнесе.

Схема 4:1

«Зона силы»



Энергетизирующая системная игра

Я иногда спрашиваю людей, какие *центральные* силы питают и поддерживают все их остальные силы и способности.

«Каковы ваши самые основные силы? Если вы действительно хотите повысить свой уровень энергии, на каких основных силах вы сосредоточите свое внимание?»

Большинство людей не знают. Они не владеют этим секретом, а когда слышат правильный ответ, то часто склонны пропускать его мимо ушей из-за его простоты.

«Какими основными силами мы можем овладеть, а затем воспользоваться ими на высших уровнях нашего разума для создания систем?»

Ответ прост и очень глубок. Вот он: мы обладаем четырьмя основными силами. Две из них находятся глубоко внутри нас и являются нашими личными силами, а две другие проявляются более открыто и являются нашими общественными силами. Каждый из нас обладает этими четырьмя силами, наделяющими нас способностью реагировать на вещи и события во всей полноте. Две из них действуют на личном уровне (мышление и эмоции), а две другие возникают в результате нашего взаимодействия с окружающим миром (общение и поведение). В этих четырех силах заключается наша способность преодолевать жизненные вызовы и решать проблемы. Я объединяю их под общим названием «зона силы».

1) Мысли и эмоции

Наши личные мысли и чувства образуют центральный «двигатель», движущий всеми остальными нашими реакциями и придающий форму и структуру нашей личности. Поскольку никто не может заставить вас думать определенным образом без вашего согласия (он может лишь предложить вам попробовать тот или иной способ мышления), никто не может заставить вас испытывать определенные чувства. В лучшем случае другие люди могут провоцировать вас на определенные эмоции и вызывать определенные реакции.

По привычке мы настолько разделяем мысли и чувства, что обычно думаем о них как о совершенно разных ве-

цах, но это не так. Они являются двумя аспектами одного и того же процесса «ментального картирования» в системе тело — разум. Фактически, когда мы разделяем мысли и эмоции, то перестаем понимать природу их действия и взаимодействия.

2) *Общение и поведение*

В то время как мысли и чувства возникают внутри нас и могут быть почти полностью скрытыми, наша речь и поведение открыты для всех. С их помощью мы выражаем свои мысли и чувства, то есть они являются способом выражения наших мыслей и чувств. Речь и поведение — проявления нашей способности воздействовать на окружающий мир и реализовать наши мысли и эмоции в соответствии с обстановкой.

Когда мы совершаем конкретные поступки, мы выражаем свои мысли и эмоции и, следовательно, влияем на вещи во внешнем мире. Мы также можем разговаривать, пользоваться письменной речью и формулировать идеи в виде прозы, поэзии, сводок новостей, математических выкладок и т.д. Мы пользуемся символами более высокого уровня, для того чтобы оказывать воздействие на события, а также на умы и эмоции людей.

Определение «зоны силы»

Если наши основные способности сводятся к процессам мышления, эмоций, общения и поведения, остается задать лишь несколько вопросов.

- Осознаете ли вы, что владеете четырьмя основными силами, наделяющими вас способностью упорядочивать и направлять ваши собственные реакции на окру-

жающее? Вы готовы полностью принять и признать эти силы как принадлежащие вам лично?

- Вы культивируете и развиваете эти силы?
- Позволяете ли вы другим людям лишать вас энергии мышления и эмоций, общения и поведения?

Энергетизирующая игра

«Энергичность» и «предприимчивость» с давних пор были ключевыми понятиями бизнеса. Однако слишком часто эти понятия не обозначали личную силу и способность к эффективным действиям по собственной инициативе, а не в периоды кризисов. Чаще всего эти слова используются в деловом жаргоне, чтобы привлечь сотрудников к более активной работе, не предоставляя им дополнительных возможностей для этого.

Настоящее поощрение инициативы и предприимчивости требует совершенно иного набора игр. Они помогают менеджерам и руководителям делиться своими полномочиями и властью принимать решения с людьми, которые находятся у них в подчинении. В результате работники, менеджеры и все остальные чувствуют себя вправе предпринимать самостоятельные действия, осознают свою ответственность, проявляют свои лучшие качества и ориентируются на решение проблем.

Для того чтобы играть в *наполняющую энергией системную игру*, нам сначала нужно осознать, принять и вступить во владение нашими силами мышления и эмоций, действия и общения. Это подразумевает следующую позицию.

«Я, и только я в конечном итоге определяю свои мысли и чувства. Никто не может заставить меня подумать или

почувствовать что-либо. Я всегда играю определяющую роль по отношению к своим мыслям и эмоциям и сам решаю, чему следует уделять внимание. Высшая человеческая свобода думать и действовать находится в моих руках».

Владеете ли вы этим способом играть в «игру жизни»? Хотелось бы вам этого? Хотелось бы вам сказать то же самое о силе своего общения и поведения?

«Я, и только я в конечном итоге могу решать, что и как я буду говорить, что я буду делать и как буду вести себя во взаимоотношениях с людьми, событиями и окружающим миром. Мои действия и поступки принадлежат мне точно так же, как мои слова, метафоры, стиль общения и т.д. Владея этими силами, я могу оказывать воздействие на самого себя, на окружающий мир и других людей. Я полностью осознаю свою силу и буду ответственно пользоваться ею».

Игры, в которые играют эксперты по бизнесу

Для того чтобы быть экспертом на работе и подняться над средним уровнем в своей области, вам нужно играть в следующие игры: «Предприимчивость», «Я отвечаю за свой успех», «Я готов проявлять инициативу» и т.д. — это игры, в которые играют эксперты по бизнесу. Когда мы играем в эти игры, другие игры, подрывающие инициативу и предприимчивость («игра в жертву», «игра в виноватого», «игра в жалобы» и т.д.), не имеют власти над нами.

Энергетизация системной игры

Для полного и осознанного управления своей зоной силы вам нужно сделать три вещи. Во-первых, осознайте аспекты силы своей личности как главный инструмент своего влияния на окружающий мир. Возможно, вам понадобится немного времени, чтобы полностью осознать это. Во-вторых, *примите* их. Принятие подразумевает признание того, что есть, нравится нам это или нет. Готовы ли вы принять и признать силу вашего ума и эмоций, вашей речи и общения, вашего тела и поведения? И наконец, *овладейте* ими. Если вы готовы играть, вот схема для воплощения этого плана в действительность.

1. *Обозначьте и утвердите право личной собственности*
Постарайтесь вспомнить время или место, когда вы испытывали сильные собственнические чувства. Нечто «принадлежало» вам, и вы «владели» этим свободно и без всяких ограничений. Это должно быть нечто такое, чтобы каждая частица вашего существа могла твердо и решительно заявить: «Мое!» Я рекомендую найти простые и конкретные точки соотношения, вызывающие это чувство. Выберите что-нибудь среди таких понятий, как «моя рука», «мой глаз», «моя кошка», «мой карандаш», «моя книга», сделайте паузу и оцените свои впечатления. Если у вас возникают трудности, попробуйте «мою зубную щетку» или «мое нижнее белье». Если кто-нибудь спросит вас: «Ты не возражаешь, если я почищу зубы твоей зубной щеткой?», разве вы подумаете: «Конечно, никаких проблем»? Или вы подумаете: «Ни в коем случае! Это моя зубная щетка!»

Некоторые люди придерживаются теоретических концепций, которые на самом деле только мешают развитию простого чувства собственности. Они говорят: «Мне ни-

что не принадлежит; я лишь странник на этом жизненном пути». Это пример системы более высокого уровня, задающей правила игры. К такому человеку можно обратиться со следующими словами: «Да, ты всего лишь странник или хранитель этих вещей, но они твои, и с ними нужно обращаться бережно. Ты несешь ответственность за них, разве не так?»

2. Сочетайте чувство «собственности» с осознанием ваших четырех основных сил

Овладев чувством собственности, постарайтесь закрепить его. Выберите простую и конкретную точку соотношения, такую, как «моя зубная щетка», и придерживайтесь своих чувств по отношению к этому предмету. Сделайте его мысленный образ больше, отчетливее и ближе к вам, пока он не превратится в своеобразное психоэмоциональное состояние вашей системы «разум—тело». Когда вы достигнете успеха, приложите это состояние мыслей и чувств к вашим основным силам.

Обратитесь к силе вашего мышления и скажите: «Мои мысли, мой мозг, мой стиль мышления!»

Затем обратитесь к силе ваших чувств и эмоций и скажите: «Мои эмоции, мои телесные ощущения, мои чувства, моя радость, приветливость, заботливость...»

Повторите этот процесс по отношению к своему общению и поведению: «Мои слова, мой стиль речи, моя манера использования символов, мои метафоры и т. д.» и «мои поступки, мое поведение, мои движения, жесты и схемы общения».

Овладев таким образом вашими основными силами, делайте естественные и свободные жесты, как бы исследуя возможности наиболее полного выражения идеи «собст-

венности» в движениях ваших рук, дыхании, осанке и походке. Без чувства собственности мы склонны относиться к вещам как к интересным предметам для наблюдения, разговора или посещения, но не осознанного использования и разумного управления. Мы видим развитие «этапа собственности» у маленьких детей, когда у них впервые проявляется склонность к самоутверждению. Они кричат: «Мое!» — и выхватывают игрушку или пирожное у другого ребенка, но иногда неразумные родители начинают изживать у ребенка это чувство собственности, путая его с корыстолюбием, эгоизмом и другими понятиями, но это не так. Поэтому для некоторых людей возвращение своей личной силы и права *владеть* ею подразумевает резкое изменение самой структуры их личности.

3. Закрепите чувства принятия и признания по отношению к чувству собственности

Теперь сделайте следующее. Подумайте о небольшой простой вещи, которую вы «принимаете», а затем о другой вещи, которую вы признаете. Когда мы *принимает* что-либо, то соглашаемся с его присутствием в нашем мире, хотя можем не испытывать особой приязни по отношению к нему. Мы признаем это как факт, но без особых эмоций. Подумайте о том, как вы могли бы «принять» дождливый день, транспортную пробку на дороге, собеседника, который перебивает вас, ребенка, который пачкает свой подгузник и т.д. *Признавая* что-либо, мы не только приветствуем его присутствие в нашем мире, но делаем это с радостью и теплотой, осознавая его ценность. Подумайте о том, как вы могли бы признать и оценить прекрасный закат, теплую ванну, поздравительную открытку и т.д.

Проникнитесь этими впечатлениями, закрепите чувства и ощущения, которые они вызывают в вашем теле и со-

знании, а затем постарайтесь сделать их еще более мощными и насыщенными. Когда их интенсивность достигнет 8 или 9 по шкале от 0 до 10, *совместите* эти чувства со своим чувством собственности. Принимая и признавая свои основные силы подобным образом, вы закрепляете отношение к личной собственности в вашей «зоне силы».

4. *Сосредоточьтесь на этих состояниях, пока они не станут неотъемлемой частью вашего существа*

«Я принимаю и признаю эти силы как мои собственные... Я радостно приветствую эти нейролингвистические силы, наделяющие меня способностью распоряжаться моим миром и брать на себя ответственность за него. Благодаря им моя жизнь может стать гораздо более насыщенной и полноценной».

Когда вы формируете эти слова в своем сознании, то фактически ведете энергетизирующую системную игру самым действенным и эффективным образом. Играйте словами, пока не найдете такие выражения, которые действительно волнуют вас и дают четкое представление о вашей новой, более целеустремленной личности.

«Это моя зона силы. Я целиком и полностью отвечаю за реакции моего разума, эмоций, речи и поведения».

5. *Проецируйте свое настроение на предстоящие дни и недели*

Теперь представьте, что вы вступаете в завтрашний день и во все предстоящие дни и недели, вооружившись этими мыслями и чувствами.

Постарайтесь ярко представить, как вы будете пользоваться вашими основными силами в своей завтрашней работе, на следующей неделе, в следующем месяце. Они

будут проявляться в вашем отношении к другим людям, в стиле вашего общения, в вашей энергии и целенаправленности ваших поступков в деловой жизни.

Отказ от «игры в виноватого»

Умозрительно довольно легко понять, что никто не может «сделать» нас сердитыми. Наш гнев принадлежит только нам, и никому другому. Он возникает в результате наших мыслей и нашего состояния.

Бывает гораздо труднее оставаться на высшем уровне осознания в присутствии человека, знающего, как «нажимать на наши кнопки» и влезть нам в душу. Как можно отказаться от «игры в виноватого», если она настолько приятна, особенно когда у нас есть повод для обвинений или когда мы сами подверглись ложному обвинению и хотим отплатить обидчику той же монетой?

Для того чтобы достойно встретить этот вызов, необходима ясность мышления. Четкое управление нашей «зоной силы» и выработка эффективных реакций на ментальном, вербальном и поведенческом уровне позволяют нам решительно отказаться от «игры в виноватого».

Действительно, другие люди могут *воздействовать* на нас с целью вызвать чувство гнева или вины. Для этого им приходится провоцировать нас определенными словами и поступками. Если мы клюем на эту наживку и начинаем играть в чужую игру, то неизбежно чувствуем себя несчастными. Некоторые люди могут создавать невероятно мощные стимулы, побуждающие, провоцирующие и закрепляющие негативные мысленные и эмоциональные реакции. Однако наша реакция — это всего лишь реак-

ция. Она начинается с эмоционального всплеска и проявляется в нашей речи или поведении.

Мы можем «играть в виноватого» лишь в тех случаях, когда оказываемся не в состоянии провести различие между стимулами, создаваемыми другими людьми, и нашими собственными реакциями. Когда я думаю, что у меня нет выбора и что я обязан рассердиться, я добровольно отказываюсь от своей власти, я становлюсь рабом другого человека и послушно выполняю его желания. Однако если я считаю, что у меня есть выбор, то могу не поддаваться на чужие провокации.

Давайте рассмотрим системные определения, создаваемые разными людьми для «игры в виноватого»:

- «Мой босс так раздражает меня, что я не могу этого вынести».
- «Я знаю, что он специально разговаривает со мной таким тоном на рабочих совещаниях, чтобы унижить меня и заставить почувствовать свое место. Ненавижу эту манеру!»
- «Она дала мне понять, что я ни на что не годен, поэтому я отплачу ей той же монетой».

Такие фразы подразумевают, что у говорящего нет никакой власти, нет свободы выбора и ответственности. Неудивительно, что подобные люди только *реагируют* на внешние раздражители. Созданная ими система побуждает их жить в четко детерминированном мире и играть в игры, диктуемые с чужого голоса. Пока они строят свои системы на основании убеждения в том, что другие люди управляют их реакциями, эта система будет контролировать их эмоциональные состояния.

Для того чтобы играть в «энергетизирующую игру», нам нужно изменить свой образ мыслей и чувств. Мы создаем свою силу и активно пользуемся своими способностями.

«Мои умственные и эмоциональные реакции происходят от моих личных мыслей и чувств, — говорим мы. — Никто не может заставить меня думать или чувствовать определенным образом. Я не буду играть роль жертвы и отдавать власть над собой тем, кто этого добивается».

Подтверждающая игра

Вам это понравилось?

Хотелось бы вам еще полнее овладеть главными человеческими силами и способностями, чтобы распоряжаться своей жизнью?

Задавая вопросы, подразумевающие положительные ответы, я не только стремлюсь к большей четкости, но также предлагаю вам *подтверждать* новые мысли, позиции, умонастроения и системные игры. Риторические вопросы с положительными ответами способствуют этому. Говоря «да», мы осознанно движемся к подтверждению своего нового опыта (это называется метакогнитивным движением).

Подтверждение вашей умственной и эмоциональной силы развивает более высокое качество, которое мы называем «силой личности». Это подразумевает способность пользоваться вашей индивидуальностью (ощущением самого себя) для того, чтобы спокойно и уверенно воспринимать реальное положение вещей. Благодаря этому вы также можете подтверждать свои идеи и ценности и от-

вергать вещи, которые не вписываются в вашу систему ценностей или нарушают правила, которые вы считаете важными для себя. Принимая или отвергая мысль, впечатление, выбор или эмоцию, вы имеете в своем распоряжении динамичный дуэт, состоящий из *подтверждения* и *неприятия* (мы подробнее поговорим об этом в следующей главе). Признание и непризнание определенных вещей позволяет вам управлять внешними стимулами, поступающими в ваше сознание.

Каков первый пункт в списке вещей, которым вы можете сказать «да» или «нет»? Это *содержание* вашего сознания. Что вы хотите подтвердить в рамках создаваемых вами систем? Что вы хотите отвергнуть?

- Какие игры, происходящие на работе, вам хотелось бы подтвердить? Какие игры вам хотелось бы отвергнуть?
- Каким убеждениям вы говорите «да», а каким «нет»?
- Какие идеи и ценности вы принимаете или отвергаете?
- Какие решения и обязательства вы принимаете или отвергаете?
- Какие определения и самоопределения вы принимаете или отвергаете?
- Какие системы вы принимаете или отвергаете?

Подтверждая свою «зону силы», вы отвергаете чувство вины, пустые оправдания и безответственность. В результате вы автоматически и без усилий переходите от «игры в виноватого» к «игре в целенаправленность». Вы сосредоточиваетесь на том, чего вы хотите достигнуть, — на ваших целях и желаемых результатах. Если вы не получаете ожидаемой реакции, то воспринимайте это просто как результат ошибочности или недостаточной подготов-

ленности ваших действий по отношению к окружающей реальности (система обратной связи), тогда вы можете переключиться на режим обучения (система обучения) и усвоить другой подход к решению проблемы. Вы изменяете свои реакции («игра в гибкость») и неустанно варьируете схемы своего общения и поведения, пока не добиваетесь желаемого результата («игра в настойчивость»).

Резюме

- Для того чтобы играть в игры, необходима энергия — ментальная, эмоциональная, вербальная и физическая. Когда мы устаем, находимся в состоянии стресса или депрессии, другим людям бывает легче играть с нами в свои игры без нашего ведома; или когда мы оказываемся не в состоянии отказаться от навязанной игры.
- Основа личной силы заключается в наших нейролингвистических способностях мышления, чувствования, речи и поведения. Эти фундаментальные способности возникают в результате наших врожденных неврологических и лингвистических процессов.
- Вы начинаете играть в первую игру, развивающую и укрепляющую ваше совершенство в бизнесе, когда осознаете, принимаете, овладеваете и подтверждаете свою «зону силы». Это позволяет вам играть в игры под названием «Инициативность», «Ответственность», «Предприимчивость» и «Эффективность».

Энергетизирующая игра

- *Описание.* Это чувство силы, позволяющее нам изменить свою жизнь и работу, которое возникает благодаря управлению нашими основными способностями

и реакциями. Признайте силу своего разума, сердца, речи и поведения; примите и используйте ее.

- *Правила игры.* Никто не может заставить вас думать, чувствовать, говорить или делать что-либо. У вас всегда есть выбор. Отказывайтесь от любых соблазнительных предложений, которые выводят вас из вашей «зоны силы». Ваши речь и поведение должны указывать на уверенность в своих силах. Проявляйте творческую инициативу в выборе ваших игр и реакций.
- *Результаты.* Чувство профессионализма, высокая и постоянная мотивация, оптимизм и надежда перед лицом жизненных вызовов.
- *Игровые указатели.* Любые слова, фразы, идеи и чувства, которые побуждают вас играть в жертву, сдаваться, опускать руки в отчаянии, занимать пораженческую позицию, винить других в ваших неудачах и т.д.

Глава 5

Дополнительная энергия для игры

Энергетизирующая игра «Да/нет»

«У тебя есть настроение поиграть со мной в шахматы?»

«Хорошо, давай поиграем».

«Ты уверен?»

«Да, как-нибудь справлюсь».

Наверное, это будет увлекательная игра!

Нет.

Для того чтобы играть в настоящие игры, в игры экспертов по бизнесу, необходима не просто энергия, а жизне-радостная, творческая, игровая энергия. Для этого необходима такая энергия, которая позволяет нам не только «справиться», но и иметь инициативу в процессе игры. Только с такой позиции, с таким умонастроением можно вступать в игру.

Мы приобретаем силу для ведения игры, овладевая нашими основными творческими способностями и подтверждая их. Эти нейролингвистические способности позволяют нам распоряжаться нашей жизнью, управлять на-

шим мозгом и выполнять наш путь к совершенству. Когда вы овладеваете своей зоной силы — той энергетической зоной, в которой вы можете ощущать полную свободу действий и самостоятельно определять свои мысли и поступки, — в ваших руках оказывается бесценное орудие для управления вашими эмоциями, речью и поступками.

Хорошее начало, но на этом все не заканчивается. Фактически, возобновляя свое осознание, оценку и использование мыслительных и эмоциональных способностей, мы лишь начинаем применять их не только на первичном уровне повседневного опыта, но и на всех более высоких уровнях разума.

Системная игра в подтверждение

В предыдущей главе я предложил вам поиграть в «системную игру в подтверждение». Я сделал это, задавая простые вопросы, подразумевающие положительный ответ. Что это были за вопросы? Ах да...

Вам это понравилось?

Хотелось бы вам еще более полно осознать и оценить основные человеческие способности, чтобы распоряжаться своей жизнью?

Что происходит, когда мы задаем любой вопрос, подразумевающий естественный и безусловный положительный ответ? Попробуйте сами:

- Хотелось бы вам усовершенствовать свои личные навыки и повысить уровень своей компетентности?
- Хотелось бы вам выработать более разумный и осмысленный стиль мышления и принятия решений?

- Хотите ли вам действительно увеличить ваше состояние и степень влияния на других людей?
- Вам в самом деле этого хочется?
- Вы считаете, что это будет полезно для вас?

Ясно, что вопросы, подразумевающие положительный ответ, приводят нас к определенному умонастроению. Они вводят нас в определенное ментально-эмоциональное состояние. Какое умонастроение они пробуждают в вас? Что вы чувствуете? Что вам хочется сделать?

Подобные вопросы, особенно те, которые мощно активизируют наши высшие ценности, цели и убеждения, обычно вызывают сильную позитивную или утвердительную реакцию. В таком состоянии мы открыты для новых идей, чувств и решений, оно позволяет нам создавать для себя новые возможности. Говоря твердое и решительное «да!», мы вступаем в состояние сознания, позволяющее нам чувствовать себя уверенно и позитивно. В таком состоянии мы гораздо более готовы сделать что-либо из того, чему мы говорим «да».

Люди, работающие в сфере продаж, уже давно знают об этом. Они знают, что, если вы заставите человека сказать «да» семь раз подряд, после этого ему будет очень трудно сказать «нет». Утвердительный ответ создает особый род моторной реакции, нейролингвистическую ориентировку на подтверждение.

Обратите внимание и на позитивное чувство направления, создаваемое простым словом «да». Говоря «да» чему-либо, мы позитивно ориентируемся на решение проблем, на поступки, направленные на достижение наших целей и исполнение желаний. Это очень полезно, не так ли?

Сказать «да» означает подтвердить. Подтверждая что-либо, мы приближаемся к обещаниям и обязательствам.

«Да, я приложу все усилия, чтобы стать более инициативным и предприимчивым».

Разве это не хорошо? Разве не приятно сказать «да» вашим высшим ценностям, целям и убеждениям? Такой ответ выводит нас на новый уровень сознания и выявляет наши лучшие качества.

Хотели бы вы ежедневно испытывать подобное состояние? Будет ли оно создавать прочные и непрерывно возобновляемые чувства смысла и цели? Будет ли оно наполнять вас новой энергией?

В этом и заключается смысл данной системной игры. Когда мы учимся подтверждать, мы учимся усиливать и умножать наши основные способности. Разумеется, самое замечательное, что мы можем пользоваться своим мышлением, эмоциями, речью и поведением для «игры в подтверждение».

Магия слова «да»

Подтверждение — особенно решительное и энергичное подтверждение — позволяет нам создавать более высокие уровни умонастроений и закреплять их как систему. Возможно, вы уже заметили это, когда выполняли упражнения в предыдущей главе. Обозначив свою «зону силы», а затем соединив ее с мощным и решительным «да!», вы вступаете во владение ею и заключаете ее в схему подтверждения.

«Да и еще раз да, — говорите вы, — это моя зона силы, в которой я обладаю способностью мыслить, реагировать,

воображать, творить, чувствовать, прилагать усилия, любить, праздновать, разговаривать, воплощать идеи в действительность и поступать согласно моим убеждениям; никто и ничто не может отнять у меня эту силу».

Подтверждение ваших основных способностей создает чувство, которое мы называем «ощущением личной силы». Этот собирательный термин обозначает вашу уверенность в себе, работоспособность, производительность и способность к творческим и инициативным действиям. Как вам понравится такая жизненная позиция — расположение духа, с которым вы просыпаетесь и встречаете каждый новый день? Она вам нравится? Может ли она обогатить вашу жизнь?

Скажите энергичное «да!»

Слово «да» является нейролингвистическим аналогом подтверждения. Это одно из наших самых основных и первичных состояний, а также стадия развития, через которую мы все прошли в очень юном возрасте. Некоторые люди на этом этапе испытали серьезную травму — то есть их способность к подтверждению была утрачена или ослаблена. Болезненные воспоминания или переживания часто мешают человеку даже думать в утвердительном смысле, не говоря уже о позитивных чувствах. В результате он создает мысленные схемы, блокирующие позитивную реакцию, где движущими силами являются разочарование, неуверенность в собственных силах, чувство собственной неполноценности, душевные травмы и т.д. Как обстоят дела с вашей способностью подтверждать свои чувства и позитивно реагировать на окружающее?

Давайте выполним небольшое упражнение, предназначенное для обновления и закрепления вашей способности говорить «да».

1. Выберите четкий и насыщенный образ или переживание, которому вы с уверенностью можете сказать «да!»

Чему вы можете сказать «да!» всеми фибрами вашей души? Что вызывает у вас самую мощную, безусловную и непосредственную позитивную реакцию? Хотите выиграть миллион долларов? Хотите вернуть себе энергию молодости? Хотите сделать счастливым любимого человека?

Подумайте о чем-либо, чему вы можете сказать «да!» со всей возможной силой и энергией. После того как вы получите свое первое «да!», найдите еще четыре образа или точки соотношения для того, чтобы усилить и закрепить его.

Когда вы произносите слово «да!», оставайтесь с ним и составьте полную картину его восприятия всеми органами чувств. *Увидьте* зрелища и образы, *услышьте* звуки, тона, музыку и слова, *почувствуйте* физические ощущения в вашем теле: теплоту, расслабленность, радостное возбуждение. По мере того как ваши чувства растут, делайте свободные жесты руками или даже всем телом. Как вы можете выразить жестами сильное и энергичное «да!»? Как оно выглядит? Как звучит? Как проявляется в ваших движениях? Вы можете даже поэкспериментировать с семью разными тональностями произношения вашего «да». Попробуйте серию из трех «да» с нарастающей интенсивностью и выразительностью: «Да, да, да!»

2. Приложите чувство подтверждения к вашим основным способностям

Когда вы получите самое мощное и безусловное «да», ко-

торое можете испытать сегодня (разумеется, сознавая, что его интенсивность удвоится и утроится в предстоящие дни), приложите его к осознанию вашего чувства личной силы и мастерства. Скажите «да» способности распоряжаться своей жизнью, инициативе и свободному творчеству, подтвердите это как жизненную концепцию, как вашу ценность или твердое убеждение, подтвердите это столькими способами, сколькими сочтете нужным.

Теперь прочитайте нижеследующие вопросы и ответьте «да». Будет еще лучше, если друг читает их для вас.

- Вы действительно хотите иметь эту идею у себя в голове?
- Вы хотите иметь ее в своем теле?
- Вы хотите иметь ее в каждой мышце вашего тела?
- Вы хотите сделать ее своим жизненным кредо?
- Обогастит ли она вашу жизнь?
- Сделает ли она вас лучшим человеком, чем сейчас?
- Будет ли она вносить ценный вклад в ваш повседневный опыт?
- Окажет ли она позитивное влияние на вашу работу и карьеру?
- Поможет ли она вам стать «гением на работе»?

3. Подтвердите подтверждение

Итак, вы действительно хотите этого? Вы не шутите? Вы полностью готовы стать более сильным и самостоятельным? Вы действительно хотите сказать «да» всему этому?

Подтверждение наших идей, концепций и убеждений позволяет нам устанавливать еще более высокую систему «подтверждения для подтверждения». Делая это, мы закрепляем наши системы и внедряем наши мысли в схему подтверждения, поэтому продолжайте подтверждать эти

идеи и представления до тех пор, пока не услышите деловитый голос вашего внутреннего комментатора, произносящий: «Да, конечно же, да!»

Формирование новых убеждений

Можете ли вы *подумать* о чем-либо, не поверив в это?

Можете ли вы прочитать статью в местной газете, услышать новость по телевизору, поговорить с другом и узнать его точку зрения, но не поверить этому?

Можете ли вы внимательно прислушиваться к деловой дискуссии, узнавать новые идеи и альтернативы, но не верить в то, что ваша компания должна поступать именно таким образом?

Знаю, это риторические вопросы. Разумеется, вы можете думать, но не верить. Вы окажетесь в очень затруднительном положении, если будете верить всему, что видели, слышали или читали. Конечно, некоторые люди привыкают к подобному образу жизни. Они не читают, не смотрят и не размышляют сколь-либо глубоко о том, с чем они уже не согласны или не хотят поверить. Они как будто боятся читать, узнавать и понимать новые вещи. Они играют в игру под названием «Я уже составил свое мнение», игру, которая воздвигает прочный барьер на пути к новым знаниям и открытиям.

Если мы можем свободно воспринимать, расшифровывать и понимать информацию, не веря ей, тогда в чем разница? В чем различие между «мыслью» и «убеждением»?

В нейросемантике мы обнаруживаем, что «мысль» остается всего лишь мыслью, пока мы не подтверждаем ее,

однако, как только мы подтверждаем ее, она превращается в «убеждение». Убеждение представляет собой нечто большее, чем обычная мысль; оно существует на более высоком уровне человеческого опыта как *осознанная и подтвержденная мысль*. Это означает, что, когда мы подтверждаем идею, происходит ментально-эмоциональная трансформация. То, что некогда было всего лишь представлением, теперь становится чем-то большим, нежели сумма отдельных частей, — динамичным «убеждением», командой, которую получает нервная система для реализации его содержания в действительности.

Такая структура убеждений объясняет, почему убеждения действуют как сбывающиеся пророчества. Нам становится понятной сила убеждений и их опасность. Нам становится понятно, почему «обычные мысли» кажутся столь безобидными, однако, когда мы превращаем «мысль» в «убеждение», положение вещей меняется решительным образом. Убеждения, будучи высшими системами разума, оказывают управляющее воздействие на живой организм, обладающий способностью самоорганизации по образу и подобию убеждения.

Отказ от старых убеждений

Противоположностью «да» является «нет». Если «да» подтверждает и принимает, то «нет» отвергает и отрицает. Если «да» превращает мысли в убеждения, то «нет» принижает убеждения и низводит их до уровня простых и безобидных мыслей. Слово «нет» приглашает нас играть в совсем другую системную игру. Практикуя решительное и энергичное «нет», мы можем отказываться от определенных системных игр и пользоваться своими основными способностями, чтобы устанавливать преде-

лы и ограничения для игр, в которые могут играть с нами другие люди.

убеждения обладают одной интересной особенностью. Вы можете учиться, приобретать новые знания и обновлять свои мысленные карты, избавляясь от устаревших или негативных убеждений. Вместе с тем вы по-прежнему можете действовать и чувствовать, как если бы ваши убеждения остались прежними. Это странный феномен. Умом вы понимаете, что критика не причинит вам вреда, но, сталкиваясь с критикой, вы поступаете и чувствуете так, как если бы это была худшая вещь на свете. Что происходит? Скорее всего старые убеждения действуют за пределами осознанного восприятия и продолжают оставаться вашей фактической системой соотношений.

Как мы можем воспользоваться вовремя произнесенным «нет», чтобы избавиться от старых негативных убеждений, которые по-прежнему руководят нашими поступками? Как мы можем развенчать старую систему соотношений и полностью отвергнуть ее, сжечь ее, отправить в пучину забвения?

Когда мы определяем такую систему убеждений, особенно патетических и сентиментальных, которая лишь ослабляет разум и ставит нас в зависимое положение, как мы можем сказать ей твердое и решительное «нет!», чтобы она разбилась вдребезги? С помощью этого слова мы переходим в состояние отрицания — особое умонастроение, находясь в котором мы можем целиком и полностью отвергнуть идею или развенчать систему убеждений. Это очень мощное состояние. Для того чтобы достигнуть его, вам нужно будет найти очень резкое и решительное «нет!».

1. Вызовите и закрепите стойкое чувство отрицания

Подумайте о чем-либо, которому вы можете сказать «нет!» каждой частицей своего существа. Определите пять разных вещей или ситуаций, которые вы решительно отвергаете. Стали бы вы есть живых грязных червей? Толкнули бы вы ребенка под автобус просто для того, чтобы посмотреть, как его задавит машина? Перерезали бы вы себе глотку? Разделись бы вы догола на работе? Вышли бы на улицу с оживленным движением с завязанными глазами?

Рассматривайте каждый образ отдельно и как можно более конкретно. Опять-таки, как вы это делали во время процедуры подтверждения, пользуйтесь языком своего тела таким образом, чтобы вытолкнуть из вашего «личного пространства» старое негативное убеждение. Каждый раз, когда вы входите в состояние отрицания, усиливайте его до такой степени, чтобы каждой клеточке вашего тела хотелось выкрикнуть: «Нет, никогда!»

2. Используйте эту силу для упорного отрицания

Когда вы соберете решительную энергию, энергетизирующую ваш разум и тело, ощутите в себе эту силу отрицания, упорное и непреклонное желание отвергнуть то, в чем вы не нуждаетесь. Возможно, ваши родители, учителя или другие люди когда-то пытались лишить вас этой силы — ну и пусть, это было раньше, а сейчас другое дело, сейчас вы имеете право сказать «нет!» и нести ответственность за свое решение. Никогда не бывает поздно осознавать и развивать свои внутренние ресурсы необходимого для успешного странствия по жизни. Решительное «нет!» навсегда избавит вас от хныканья и жалоб на собственную судьбу!

3. *Соедините это отрицание с негативным убеждением*
Поддерживая чувство решительного отрицания, направьте его на идеи, поступки и убеждения, которым вы хотите сказать решительное «нет!». Повторяйте «нет!» до тех пор, пока оно не станет «метаотрицанием» всего, что вы более не хотите терпеть в своей жизни. Ваша реакция должна быть примерно такой: «Нет, разумеется, нет. Вы с ума сошли? С какой стати я буду хотеть этого?»

В мире существуют действительно тлетворные игры, идеи, мысли, убеждения и системы. Есть ли такие, от которых вам хотелось бы отказаться прямо сейчас? Примените к ним свое «метаотрицание».

Как насчет некоторых вредоносных убеждений относительно вашей работы? Какие вредные и нездоровые идеи по-прежнему управляют вашими поступками, хотя вы знаете, что так не должно быть? Перечислите их, а потом разбейте вдребезги мощным «Нет, никогда!».

Умение сказать «нет»

Обладая этой силой, добавьте к своему арсеналу новую способность. Это способность решать, что может получить доступ к вашему сознанию, а перед чем он окажется наглухо закрытым. Вы можете пользоваться своей ментальной и эмоциональной энергией, чтобы отвергать вещи, устанавливать пределы и ограничения, отделять себя от других, подчеркивать свою индивидуальность, открывать и совершенствовать грани своей личности.

На раннем этапе все мы проходим через два периода жизненного развития, когда нам приходится часто говорить «нет», чтобы осознать свою индивидуальность и

научиться отличать себя от других. Мы делаем это в «ужасном» возрасте двух-трех лет и в бурные годы полового созревания. Эти этапы позволяют нам выработать в себе такую *независимость*, благодаря которой мы впоследствии устанавливаем здоровые *взаимозависимые* отношения.

Разумеется, многие родители не понимают важное значение такой индивидуализации. Они воспринимают отрицательную реакцию своих детей как личный вызов и стараются погасить или выбить ее из них. Они отказывают своим детям в праве говорить «нет», поэтому для многих людей оно становится запретным словом. В результате они начинают играть в системную игру под названием «Нерешительность»; они начинают бояться силы собственного характера. Система запретов мешает им исследовать собственный разум, эмоции, ценности, достоинства и сильные стороны. Спустя годы они, естественно, начинают чувствовать себя моральными уродами, побитыми щенками и бесхребетными личностями, лишенными силы воли, решимости и настойчивости в достижении целей и отстаивании своих ценностей. Это не слишком интересная игра.

Поэтому так важно укреплять и поддерживать нашу способность говорить «нет» самым решительным образом.

Резюме

- Если мы действительно хотим достичь мастерства в игре жизни и усвоить другие игры, необходимые для достижения совершенства в бизнесе, нам нужно обладать способностью говорить «нет» нездоровым и вредоносным играм и решительное «да» — всем играм и

вещам, которые соответствуют нашему представлению о здоровой и полноценной жизни.

- Способность к подтверждению и отрицанию дает нам силу, которая может превратить вдохновенные мысли в подлинные *убеждения*, а также избавиться от хватки старых убеждений, которые более не служат нашим целям.
- Осознание того факта, что *убеждения* представляют более высокий уровень разума, чем простые мысли, приводит нас к выводу, что сами мысли отличаются друг от друга. Существуют разные уровни мыслей. Мысли более высокого уровня становятся убеждениями и умонастроениями — то есть теми механизмами, которые на самом деле управляют нашими играми. В них заключена сила еще более высокого порядка, которую мы рассмотрим в следующей главе.

Игра в подтверждение

- *Описание.* Способность говорить «да», способность утверждать и подтверждать, приглашать новые идеи в театр нашего разума. Благодаря подтверждению мы входим в нейролингвистическое состояние, которое может создавать новые возможности.
- *Правила.* Создайте мощный позитивный образ, сопровождаемый эмоциональными и телесными ощущениями, и соедините это чувство со всеми идеями, которые поддерживают достижение мастерства и совершенства в бизнесе.
- *Результаты.* Ваш мысленный и эмоциональный мир наполняется идеями, чувствами и системами, обогащающими ваше восприятие, повышающими работоспособность и помогающими распоряжаться своей жизнью.
- *Намеки и указатели.* Вы вступаете в игру каждый раз,

Игры, в которые играют акулы бизнеса

когда видите, слышите, читаете или обнаруживаете хорошую идею либо хотите перенять позитивный опыт других людей.

Игра в отрицание

- *Описание.* Способность сказать «нет»; способность отказываться от негативных и вредоносных идей, кроме того, это способность устанавливать пределы и самоограничения, позволяющие более полно осознать свою личность и быть верным себе.
- *Правила.* Отказ от вещей, нарушающих ваши жизненные ценности и представления. Начертите линию на песке и упорно отстаивайте вещи, необходимые для вашего благополучия. Скажите твердое «нет» всему, в чем вы не нуждаетесь.
- *Результаты.* Вредные идеи перестают отравлять свой разум; вы убиваете мысленных и эмоциональных «драконов».
- *Намеки и указатели.* Вы вступаете в игру каждый раз, когда видите, слышите или читаете что-либо глупое, скучное или отвратительное для вас.

Глава 6

Системы на вершине разума

Как мы играем в игры разума

Тот, кто устанавливает правила, управляет игрой.

Все мы давно знаем об этом, даже детям это известно, поэтому мы так часто говорим или слышим следующие слова: «Эй, почему ты устанавливаешь правила? Кто назначил тебя главным?»

По этой причине, если мы хотим добраться до самого мощного управляющего фактора в человеческом мышлении и поведении — механизма, дающего нам лучшую точку опоры в контексте изменения и обновления, — нам нужно двигаться *вверх*, нам нужно дойти до *системы* самого высокого уровня.

Тот, кто устанавливает систему, управляет игрой

В сфере бизнеса всем знакомо понятие *уровней*. В деловом мире оно пользуется повсеместным распространением.

ем. Мы говорим: «дойти до самого верха», «начинать с самого низа», «высший уровень руководства» и т.д.

Если вы на работе получаете докладную записку от вашей секретарши, письмо от коллеги из конкурирующей компании и письмо по электронной почте от президента компании, на какое из этих посланий вы ответите в первую очередь? Чья должность имеет наиболее высокий приоритет для вас?

Начальники и президенты компаний обладают гораздо большим влиянием, властью и авторитетом, поскольку они действуют на более высоком уровне. Этот принцип справедлив для всех живых организмов, которые тоже имеют иерархическую организацию. Система более высокого уровня занимает главенствующее положение. В теории самоорганизации, теории систем, теории хаоса и многих других теоретических дисциплинах высшая система управляет низшими, поскольку она модулирует, организует и контролирует их.

Как психолог, я могу сказать, что это особенно справедливо для человеческого разума. Способность думать о собственных мыслях является особым качеством человеческого сознания. Оно открывает один из главных секретов умения владеть собой и добиваться совершенства в вашей области знаний. Секрет заключается в том, что мы действуем на разных уровнях мышления или уровнях разума. Поскольку системы являются движущей силой наших игр, то, когда мы конкретизируем высший уровень разума и/или высшую систему, получаем мощное орудие для изменения и создания новых систем для новых игр.

Для описания уровней разума в различных формах управления нашими играми позвольте мне рассказать историю

о развитии наших ментально-эмоциональных уровней мышления. При этом я проведу обзор *модели системных игр* — единственной теоретической основы, в которой вы нуждаетесь для понимания работы с процессами, позволяющими вам стать «гением на работе».

Вначале было соотношение

Все началось, когда мы впервые обнаружили *точки соотношения*, расположенные за пределами нашего тела. Благодаря этому мы открыли существование окружающего мира. В последующие недели, месяцы и годы наш мозг и нервная система позволили нам осознать существование многочисленных соотношений. Мы познакомились с такими понятиями, как люди, чувства, идеи, события, истории, книги, кинофильмы и т.д.

Наш разум постоянно подпитывается соответствиями и соотношениями. Он реагирует на структуры соотношений, стимулирующие нашу реакцию. Сначала мы реагируем бездумно и механически, но постепенно начинаем реагировать более осмысленно. Мы пополняем мысленный архив образов и представлений. Таким образом наш разум (фактически система разум/тело) заполняет банк памяти фрагментами, историями, высказываниями о вещах, усвоенными знаниями, чувствами, выводами и ожиданиями. Мы создаем уникальный личный архив, которым пользуемся для понимания окружающего мира, самих себя и других людей.

Каждый раз, когда мы хотим выйти на определенный уровень осознания, нам нужно лишь задать самим себе или кому-то другому соответствующий вопрос. Ответ

Игры, в которые играют акулы бизнеса

определяет наши *точки соотношений* и *систему соотношений*.

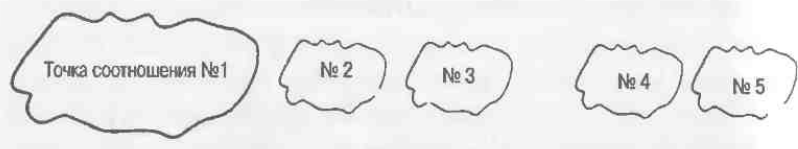
Какие мысли приходят вам в голову, когда вы обдумываете свою работу в компании X?

Каковы ваши впечатления о перспективах вашей карьеры в этом бизнесе?

Какие *авторитетные фигуры*, с которыми вы встречались в своей жизни, приходят вам на ум как в позитивном, так и в негативном смысле?

Как вы относитесь к критике в контексте вашей работоспособности (или ошибок, друзей, успеха, самооценки и т.д.)?

Схема 6:1



Последовательность событий во времени

Закрепление соотношений во внутреннем коде

Обладая человеческим разумом, вы можете рассчитывать на одну вещь. Впечатления, которые вы испытываете от людей и событий во внешнем мире, не остаются там, поскольку мы вводим их в свой *внутренний мир*. В определенном смысле это похоже на волшебство. Мы принадле-

жим к классу живых существ, которые картируют окружающий мир, чтобы определить свое место в нем. Без помощи «животных инстинктов» нам приходится создавать собственные программы; когда мы это делаем, то взаимодействуем с окружающим миром в терминах наших карт. Мы называем эти внутренние карты «мыслями».

Из нейробиологии нам известно, что в мозгу не существует фактических или буквальных образов, звуков и запахов. В нашем разуме нет театральных подмостков, на которых разыгрывается представление, однако нам кажется, что именно это происходит на самом деле. Если я попрошу вас представить ваш дом или квартиру, мысленно увидеть вашу спальню, оказаться там, сесть на кровать, услышать звуки, которые вы обычно слышите в этом месте, ваше представление о собственной спальне может «включить» внутренний видеоряд, соответствующий этой внешней точке соотношения. Когда я говорю о вашей спальне, вы можете вызвать внутренний образ и воспринять его в зависимости от силы вашего воображения. То же самое можно сказать про пирамиду Хеопса, кролика Банни, Адольфа Гитлера, запах свежего хлеба, успех в бизнесе, формулы Альберта Эйнштейна...

Если я попрошу вас вспомнить период, когда ваши дела шли из рук вон плохо и вы были готовы опустить руки, или, наоборот, период, когда все удивительным образом становилось на свои места и вы получали гораздо больше, чем ожидали, — готов поспорить, что ваш мозг будет реагировать точно так же, как мозг большинства других людей. Он будет создавать серии похожих на кино образов, воспоминаний, звуков, слов и ощущений (или выдумывать их). Если воспоминание имеет сильную эмоциональную насыщенность (иными словами, если вы придаете

ему большой смысл и значение), вам может показаться, что вы каким-то образом снова попали в кино. Вы входите в «матрицу» — в свой собственный мир биокомпьютерного изготовления.

Как это происходит? Что порождает это «волшебство»? Каким образом мы носим в голове свой «мысленный театр» везде, где бы мы ни находились?

Это можно назвать простым словом «мышление» — то есть нашей способностью работать с символами, идеями и переживаниями и постоянно удерживать их в нашем сознании. Сила нашего представления поистине сказочна, невероятна и таинственна. Мы каким-то образом можем картировать окружающий мир и превращать его в свой внутренний мир соответствий, в котором мы живем и пользуемся им для мышления, восприятия, чувствования и бытия. Эта глубокая тайна до сих пор поражает и восхищает меня, открывая все новые дразнящие возможности.

Когда мы создаем *кодированное представление* о мире и о наших мыслях и чувствах об этом мире, то сохраняем его в себе. В теории системных игр мы называем это «системами представлений». Мы воспринимаем событие в сознании, а затем представляем его, мы кодируем его, мы создаем его мысленный образ, мы делаем это еще в младенчестве, но продолжаем кодировать все новую и новую информацию в течение всей жизни.

Сначала мы не можем постоянно удерживать образы и звуки, однако, по мере развития головного мозга, мы быстро учимся *постоянству представления*. Тогда, даже если мы не видим, не слышим, не чуем или не ощущаем чего-либо в своем непосредственном окружении, то все

равно можем воссоздать соответствующий образ и реагировать на него так, как если бы он в действительности находился рядом с нами.

Как в кинофильме «Матрица», мы пользуемся нашим мозгом для создания «компьютерного» мира. Это мир, наполненный людьми, событиями, словами, идеями и смысловыми значениями. Как мы это делаем? С помощью силы своего представления или воображения. По мере подъема на более высокие уровни мы делаем нашу личную «матрицу» все более сложной и разнообразной, поэтому мы никогда не знаем, какие соответствия другой человек носит в своем сознании и пользуется ими как фильтрами, окрашивающими все, что он делает и говорит. Иногда, когда мы просто не можем понять другого человека, мы спрашиваем: «Что ты имеешь в виду?» или «Как ты додумался до этого?». Они, как и мы, живут в ментальном и эмоциональном мире собственного изготовления (их «матрице» или системе). Вот что создает и устанавливает системы, которые затем управляют нашими играми.

Если вы хотите выйти на этот уровень сознания в самом себе или разобраться в мышлении другого человека, просто задайте вопрос о ментальном кодировании некоторых «мыслей».

- Каковы индивидуальные качества вашего внутреннего «кинофильма», когда вы вспоминаете определенные вещи или события?
- Если бы я смог заглянуть в ваш разум и увидеть, услышать и почувствовать то же самое, что и вы, что бы я увидел, услышал и почувствовал?
- Какими словами и языком вы пользуетесь, чтобы говорить об этом?

Схема 6:2

Как вы представляете эту точку соотношения?

Близко	Далеко	Цвет	Громкость	Объем	и т.д.
					

Системы представлений в «мысленном видеоряду»

Построение системы соотношений

Разум не останавливается на этом. Вызывая образы в своем сознании, мы создаем систему соотношений. Мы пользуемся накопленным опытом, чтобы включать в систему другие события. К примеру, у нас есть опыт общения с «авторитетной фигурой», такой, как мать, отец, учитель или первый работодатель; затем мы пользуемся этим опытом не только для создания «внутреннего кинофильма», который мы можем просматривать снова и снова, но и как *опорной точкой* для соотношения с другими событиями. Это становится основой нашей *системы соотношений*. Поэтому мы часто реагируем на людей, события и ситуации не непосредственно, но в контексте наших соотношений и соответствий. Мы проецируем мысленные образы. Когда текущая ситуация напоминает нам прежние ситуации, мы пользуемся ими как своеобразными книжными закладками. Это экономит работу мысли.

Мы делаем выводы, опираясь на более ранние впечатления. Именно поэтому «первые впечатления» часто оказываются наиболее сильными и долговечными. Система соответствий дает нам ориентацию и перспективы, мы начинаем пользоваться ею как фильтром для восприятия событий, а впоследствии — как концептуальным фильтром.

Мы также делаем нечто «магическое» в рамках нашей внутренней жизни. Мы берем свои воспоминания и превращаем их в «принципы» и «концепции», выражающие наше отношение к важным вещам и жизни в целом. При этом наша точка соотношения становится менее конкретной и более концептуальной. Отношение к учителю, который бил нас линейкой по пальцам и унижал перед всем классом, теперь становится *идеями*: «в школе нет ничего хорошего», «учеба только для дураков и зубрил», «учение — одно мучение» и т.д.

Когда мы делаем это, система соотношений становится такой неотъемлемой частью нашего внутреннего мира, что буквально *воплощается* в нашем организме. Нам становится все труднее отличать *систему* от нашего *восприятия*. Теперь мы воспринимаем окружающий мир, события и людей через свою систему. Система так сильно влияет на наше восприятие, что мы часто путаем ее с реальной действительностью и проецируем ее на окружающий мир.

Таким образом мы создаем *концептуальные системы*. Этот термин обозначает использование в качестве точек соотношения не только *фактических воспоминаний*, но и *созданных и концептуализированных принципов и понятий*. Мы берем «концепцию» (идею, убеждение, понимание, пословицу, историю) и используем ее в своем восприятии окружающего мира. Таким образом, мы создаем «мысленные фильтры» из идей и концепций, с которыми мы выросли в нашей культуре, и сохраняем их в качестве нашей «библиотеки соответствий». На этом уровне наши системы оперируют как правила и как схемы мышления, «матрица» нашего разума продолжает расти и развиваться.

Система соотношений становится системой умонстроения, а затем матрицей

Теперь нам нужно лишь повторять и подтверждать свою систему, повторение закрепляет ее. Хорошо структурированная система становится нашим умонстроением. Обычно мы не замечаем этого, мы живем внутри нашей «матрицы». Система, которая становится нашим способом видения мира, действует также в качестве самоорганизующейся и «самоисполняемой» системы убеждений.

Схема 6:3



Когда вы пользуетесь выбранной системой соотношений в своей повседневной жизни, какую жизненную позицию или умонстроение она создает внутри вас? Каждый слой или уровень приобретает иное семантическое наполнение. Наши системы структурируют или формируют то, что мы называем «личностью». Теперь матрица нашего разума, матрица нашей системы создает для нас

мысленный мир, в котором мы существуем, однако, как ни удивительно, мы обычно *не замечаем* этого. Возможно, это самое большое «волшебство» — жить внутри нашей системной матрицы и не замечать этого! Поэтому так актуально звучит лаконичное выражение Фрица Перлза — первооткрывателя гештальттерапии: «Утратить свой разум и прийти к своим чувствам».

Закрепление наших умонастроений в результате привычки и повторения превращает их в системы верований и матрицы идей, кодирующие наши высшие модели окружающего мира. Работая одновременно, эта нейролингвистическая и нейросемантическая система, или сеть, создает общий «гештальт» нашего ощущения жизни, наших повседневных «состояний». Каждое эмоциональное состояние является *игрой* и возникает из системы. Каждое состояние подразумевает ряд действий и взаимодействий с другими людьми, когда мы выражаем наши эмоции, идеи и понятия. Кроме того, каждое состояние является *мотивированным*. Оно направлено на достижение некой цели, некого результата.

Схема 6:4



Уровни и состояния сознания

Естественным и неизбежным образом мы устанавливаем высшие системы над нашими предыдущими системами. Мы думаем в терминах различных идей, мы налагаем различные идеи, чувства и даже физиологические ощущения на другие идеи, мысли и чувства. Таким образом, каждый раз, когда мы думаем о нашем мышлении или испытываем чувства по отношению к нашим чувствам, то выходим на более высокий уровень мыслей и чувств. *Рефлексивное* мышление создает состояние-над-состояниями, или метасостояние. Мы реагируем на наши реакции, мы боимся нашего гнева, мы радуемся нашим догадкам, нас тревожит наша печаль, нам очень хочется преуспеть, но мы боимся, что этого не случится, и были бы очень недовольны собой, если бы наши опасения оправдались.

Такой уровень мышления позволяет нам проводить различия между тремя очень разными видами и качествами состояний (ментальным, эмоциональным и физиологическим), которые мы испытываем, когда играем в личные и деловые игры:

1. Первичные состояния. Это состояния, которые мы испытываем, когда имеем прямой и непосредственный опыт восприятия внешних вещей и событий. В этих состояниях наше мышление и эмоции основаны на первичном осознании по отношению к этим вещам и событиям. Примерами первичных состояний являются напряжение/расслабление, страх, гнев, печаль, радость, влечение, отвращение, любовь, апатия.

2. Метасостояния. Когда мы размышляем о своем восприятии, оценивая предыдущие мысли и чувства, то накладываем мысли и эмоции на другие мысли и эмоции.

Это выводит нас на более высокий уровень осознания, который называется метаосознанием. К метасостояниям относятся самооценка, самоуважение, презрение к себе, личная мотивация, творческая активность и т.д.

3. Гештальтсостояния. Эти состояния возникают из общего процесса наслаивания уровней мыслей и чувств, так что наша нейросемантическая система создает некое более высокое энергетичное состояние, про которое можно сказать «целое больше, чем сумма составных частей». Примерами гештальтсостояний, необходимых для достижения совершенства в бизнесе, являются мужество, личная эффективность, способность к быстрому восстановлению душевных сил и умение пользоваться благоприятными возможностями.

Каждый раз, когда мы думаем о предыдущем состоянии или испытываем определенные чувства по отношению к нему, то перемещаемся на более высокий уровень, т.е. переходим к системе более высокого уровня. Когда мы делаем это намеренно и осмысленно, то входим в метасостояние, устанавливающее новую систему соответствий, которая затем определяет качество и структуру новых системных игр. В конечном счете, поскольку мы существуем на этих более высоких, или метауровнях, качество нашей жизни зависит от качества наших систем. Качество наших рабочих систем определяет качество нашей работы и деловой эффективности.

Добро пожаловать в матрицу вашего разума

Все мы живем в матрице нашего разума — в многослойном построении гештальтов и состояний, возникающих

Игры, в которые играют акулы бизнеса

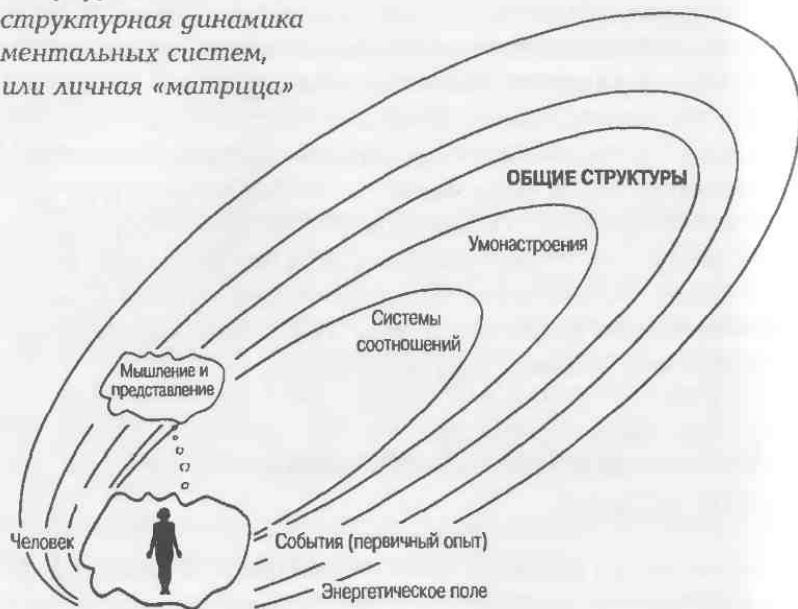
из метауровневых структур; систематизируя свои системы, мы создаем «матрицу» собственного изготовления и входим в нее. Мы становимся жителями нашего воображаемого мира, обычно не осознавая этого и безоговорочно соглашаясь с этим.

Матричная вселенная (структура множественных систем, охватывающих всевозможные предметы и понятия) каждой игры наделяет каждого из участников впечатлениями, фиксированными реакциями и окружающей средой, которая делает мир пригодным для обитания. Люди могут потеряться в этих мирах и часто делают это.

Схема 6:5

«Матрица вашего разума»

Макроуровни сознания:
структурная динамика
ментальных систем,
или личная «матрица»



То же самое происходит с личной «матрицей», которую каждый из нас наследует, создает, а затем накладывает на окружающий мир. В этом смысле мир, который мы видим, является *виртуальной реальностью*, а поскольку мы все живем в системном мире нашего собственного изготовления, наша способность *осознавать* «матрицу» и *вопрошать* ее эквивалентна нашей способности владеть ею. Таким образом, мы можем осуществить быстро и тесно проверку ее качества.

- Каков мой системный мир?
- Хорошее ли это место для жизни?
- Выявляет ли он мои лучшие качества?

Схемы нашей матрицы описывают и формулируют *смысловую структуру*. Создавая «осмысленность» для нашей жизни и работы, мы конструируем или формулируем причинно-следственные связи, определяющие важность и значение происходящих событий. *Смысл всегда возникает только в рамках систем.*

Матрица наших систем действует по принципу самоорганизации и самовоспроизводства. Когда мы создаем их и пускаем в дело, они начинают жить собственной жизнью. Это начинается с систем, которыми мы пользуемся для упорядочения действий и событий. Затем в процессе систематизации мы устанавливаем классификации, категории и концепции — то есть системы, создающие наши *нейросемантические состояния* (или метасостояния), тогда система получает необходимую энергию и начинает действовать систематически. Это превращает их в самоорганизующиеся системы и они становятся *аттракторами* — то есть притягивают к себе идеи, эмоции и переживания, которые поддерживают их.

От соответствий к системам соответствий, умонастроениям и системам более высокого уровня — мы постоянно систематизируем и таким образом вступаем в *системные игры*. Это дает нам способ описания общей структурной динамики нашей индивидуальной матрицы.

Резюме

- Эта модель разума происходит из многочисленных источников: общей семантики Альфреда Корзубского и его «уровней абстракции»; метауровней Бетисона и его моделей «уровней обучения», а также его формулировок в области кибернетики и теории информации; идей когнитивной психологии о цепях обратной связи; биологии языка рекурсивной теории хаоса и т.д.
- Двигаясь по течению «мыслей», умонастроениям и т.д., мы можем вычленять и осознавать более высокие «уровни разума», оказывающие мощное и всепроникающее воздействие на наши игры.
- Эта модель позволяет нам определять системы на различных уровнях и отличать системы мелких клерков от систем президентов и директоров компаний. Каждая из таких систем соответствует определенному уровню полномочий и ответственности.
- Вооруженные этой моделью, *давайте начнём играть!*

Глава 7

Изящество в деловых играх

Как играть в деловые игры с изяществом и непринужденностью

Давайте подытожим наш прогресс в понимании основных игр, необходимых для достижения совершенства в бизнесе. Начнем с общих моментов. В мире постоянно происходят игры, и это особенно справедливо по отношению к сфере бизнеса. С того момента, когда мы просыпаемся утром и готовимся к работе, и до последнего мгновения дня, когда мы отходим ко сну, все мы играем в игры. Мы не можем не играть в игры.

Однако мы играем в совершенно особенные игры, которые здесь называются *системными играми*. Наши системы соотношений и умонастроения управляют нашими играми, структурируют и контролируют их. В этом смысле мы всегда играем только в *игры разума*, потому что других не существует.

Для того чтобы играть в эти игры, необходима энергия. Если вы хотите добиться успеха и достигнуть желаемых результатов, вам нужна ментальная, эмоциональная, личная, вербальная и физическая энергия, чтобы вступить в игру. Слабые, усталые и угнетенные люди явля-

ются жертвами, вовлекаемыми в негативные и вредоносные системные игры. Для игры вам необходимо иметь силу.

Главным источником личной силы — ваших мыслительных, эмоциональных, речевых и поведенческих способностей — являются нейролингвистические силы, наделяющие вас энергией для игры, поэтому мы с самого начала представили некоторые из основных системных игр.

Энергетизирующая системная игра. Вы начинаете игру с осознания, признания и полного овладения вашими личными способностями. Обозначьте их как вашу зону силы и накачивайте их мысленной энергией до тех пор, пока не будете уверены, что в этой сфере вы сможете предпринять эффективные действия благодаря реакциям (ментальным, вербальным, эмоциональным и поведенческим), необходимым для позитивных перемен в вашей рабочей обстановке.

Игра в подтверждение и игра в отрицание. Владея способностями к подтверждению и отрицанию (способностью говорить «да» и «нет»), мы можем осуществлять полный контроль над системами, которые мы унаследовали, абсорбировали из нашей культуры и построили с годами, а также реконструировать их. Благодаря этому мы можем превращать замечательные идеи в самоорганизующиеся убеждения и выталкивать старые вредоносные, негативные или устаревшие убеждения в сферу безвредных мыслей. Теперь мы можем по-настоящему играть в игру под названием «*Это мой мозг, и я распоряжаюсь им по-своему!*». Что за чудесная игра!

Сильный игрок, но не махинатор

На этом этапе тех, кто хочет играть в деловые игры для достижения совершенства в бизнесе, подстерегает одна опасность. Первые три игры могут дать нам ощущение такой силы и целенаправленности, такой сосредоточенности на достижении результатов, что мы можем идти напролом и сметать всех, кто окажется у нас на пути. Это всегда бывает ошибкой, которая впоследствии дорого обходится. Состояние, позволяющее нам стать «гением на работе», неизбежно подразумевает здоровые и гармоничные взаимоотношения. Забота о других, уважение их потребностей и желаний, внимание к их навыкам и способностям играет важнейшую роль при достижении совершенства в бизнесе.

Поэтому, если мы хотим «работать с другими людьми и через других людей» (искусство межличностного общения), нам нужно контролировать свою личную силу таким образом, чтобы не унижать достоинство других людей и не манипулировать их чувствами. Разумеется, если вы знаете, как играть в системные игры и устанавливать системы высшего уровня, вы можете манипулировать другими людьми в своих личных целях, вы будете обладать силой и навыками убеждения, необходимыми для этого.

Но (и это большое но) в конечном счете вам придется платить за это. Ваши махинации рано или поздно обернутся против вас, и тогда вы останетесь без друзей и ресурсов личного общения. Кроме того, всегда найдутся более искусные махинаторы. Если вы будете играть в игры по принципу «одни выигрывают, другие проигрывают», то в

конце концов никто не будет доверять вам и играть с вами. Партнеры просто заберут свои игрушки и уйдут домой.

Вовсе не обязательно доводить дело до этого. Настоящая личная сила подразумевает, что вы можете добиваться своих целей, в то же время помогая другим людям и позволяя им получить пользу от взаимодействия с вами. Это называется «игрой в изобилие». Этой игре соответствует особое умонастроение под лозунгом: «В этом мире найдется достаточно для всех!»

Нам приходится совершать манипуляции, мы не можем не манипулировать, точно так же, как мы не можем не общаться, не убеждать и не влиять на других людей. Все наши общественные способности: речь, язык, умение рассказывать истории, описывать ситуации, жестикулировать, двигаться и даже дышать — все они оказывают влияние. Иными словами, «манипуляция» (от латинского слова *manipulus* — «умелый») неизбежна. Вопрос лишь в том, какие это манипуляции и для чего они предназначены. Мы можем воздействовать на других людей, уважая их достоинства, либо обращаться с ними как с предметами, которые можно использовать по своему усмотрению. У одного подхода есть будущее, а у другого нет.

Никто не застрахован от ошибок

Когда мы не контролируем свои личные способности и целеустремленность, нас легко можно завлечь в игру под названием «Непогрешимость» с лозунгом: «Я знаю все, и моим способностям нет предела». Конечно, мы знаем, что это не так, однако с опытом и достижением совершенства в любой области, когда приходят удача и признание, мы часто утрачиваем простоту в общении и забываем о

милосердии, особенно когда начинаем считать себя непогрешимыми.

Возможно, это не то, чего вы ожидали. Большинство из нас не хочет признавать, что все совершают ошибки, и не любят попадать в такие ситуации. Ошибки часто обескураживают нас, показывают пределы наших возможностей, но, какого бы совершенства мы ни добились, как бы хорошо ни развивали свои способности, нас все равно подстерегают ошибки. Более того, одно из качеств гения заключается в способности признавать свои изъяны, неточности и ошибки и даже находить им хорошее применение. Гений, который никому ничего не должен доказывать, обычно хорошо сознает, сколько полезных идей появляется в результате ошибок, и всегда готов признать свою неправоту.

Обычно в роли всезнаек выступают пугливые и неуверенные в себе люди, плохо квалифицированные для работы, которую они выполняют. Они стараются произвести впечатление на других своим послужным списком, опытом, знаниями и правотой. Все это признаки мелкого и неуверенного ума.

- Как вы относитесь к ошибкам, неудачам, случайным промахам и своим человеческим недостаткам?
- Готовы ли вы признать, что ваши мышление, эмоции и поступки не являются непогрешимыми?
- Сохраняете ли вы чувство собственного достоинства, когда совершаете промахи и ошибки или сталкиваетесь с неудачей?
- В какую игру вы начинаете играть с самим собой, когда кто-то указывает на ваши недостатки?

Поскольку никто из нас не застрахован от ошибок, какие системы для достижения совершенства мы можем вы-

строить с учетом этого обстоятельства? Предположим, мы устанавливаем новые системы, учитывающие любые проявления человеческих недостатков и погрешностей. Предположим также, что вместо негативных мыслей и чувств по отношению к себе мы встраиваем в эти системы более нейтральные или даже позитивные мысли и чувства.

Давайте посмотрим, что это означает на примере *фрустрации*.

- *Принятие фрустрации* создает «желанную фрустрацию». Интерес к фрустрации ведет к игре «Узнай больше о фрустрации».
- *Предчувствие хорошего* по отношению к фрустрации позволяет искать выход из сложного положения. Спокойствие и расслабленность во время фрустрации приводит к игре под названием «Спокойная фрустрация». *Любовь к себе и другим* в трудных и раздражающих ситуациях позволяет преодолевать фрустрацию.

Как вы относитесь к таким умонастроениям, создающим новые, совершенно иные системные игры? Кажутся ли они вам странными измененными состояниями сознания, нравятся ли вам такие состояния? Помогают ли они вам разработать более гибкий подход к вещам, когда вы сталкиваетесь с препятствиями? Какие игры они создают для вас?

Если мы играем в игру под названием «*Со мной все в порядке*» или «*Моя самооценка находится на должной высоте*», то идем по жизни, не испытывая чувство собственной неполноценности и не угнетая других людей. Мы обычные нормальные люди, которые могут совершать ошибки — не более и не менее. Это позволяет нам выйти

из системы «безупречного совершенства» и жить в мире с собой, учась на собственных ошибках и находя юмористические стороны даже в самых трудных ситуациях.

Игра в самооценку

Теперь давайте установим систему для игры под названием «Высокая самооценка без непогрешимости».

1. Проверьте свой внутренний допуск к этой игре

Можете ли вы дать себе безусловно высокую оценку и считать себя человеком, достойным любви и уважения, притом что вы, как и все остальные, не свободны от ошибок и заблуждений?

2. Откройте доступ к осознанию своей зоны силы

Обратите внимание на ваши основные и непроверяемые способности: мыслительные, эмоциональные, речевые и поведенческие. Как и раньше, постарайтесь в полной мере осознать эти способности, позволяющие вам управлять вашими реакциями. Если вы думаете о каких-то вещах или событиях, то можете контролировать свои мысли, эмоции, речь и поведение по отношению к ним.

3. Совместите мысли о самооценке с признанием того, что вы не свободны от ошибок

Обратите внимание на тот факт, что ваши мысли, эмоции, речь и поведение не застрахованы от ошибок. Осознайте свое несовершенство и примите его как должное. Это значит, что вы не обязаны стремиться к полному совершенству.

Что будет, если вы полностью признаете свое несовершенство, сохраняя при этом высокое мнение о себе? Обратите внимание, что эта схема мышления пробуждает

новые эмоции, сдерживающие и упорядочивающие ваше чувство личной силы. Ваша самооценка и личное достоинство не могут пострадать от отдельных ошибок и погрешностей. Пусть это чувство собственного несовершенства станет глубже и разнообразнее по мере того, как вы признаете свое право совершать ошибки, быть зависимым от других людей, пребывать в неведении о тысячах разных вещей.

4. Войдите в это чувство и испытайте его как состояние сознания

Теперь представьте, что это новое осознание входит в вас и становится неотъемлемой частью вашего существа, вашим способом «бытия в мире», представьте себе, что вы движетесь в будущее, вооруженные этим осознанием.

Упорядочивание и структурирование наших игр

Мы можем упорядочивать и структурировать системные игры, в которые мы играем дома и на работе. Это происходит благодаря построению систем более высокого уровня, описывающих игру, ее качество, цель и наше восприятие игры. Фактически это один из невероятных секретов о продвижении вверх по логическим уровням разума.

Каждый переход на следующий, более высокий уровень подразумевает качественный прыжок.

Это означает, что каждая система более высокого уровня придает новое качество нашему общему восприятию. Это естественным образом вытекает из того факта, что каждый более высокий уровень организует, упорядочивает и модулирует нижние уровни. Таким образом, выс-

шие уровни определяют фактическое *качество* нашего опыта или состояние сознания. Если мы хотим узнать о качестве и характере ведения игры, нам нужно лишь спросить об этом.

- С каким качеством умонастроения вы вступаете в игру?
- Какой характер носит ваше раздражение, недовольство, когда вы сталкиваетесь с препятствиями?
- Каково качество вашего гнева?
- Каков характер вашего стресса, тревоги или беспокойства?

Ваши ответы на эти вопросы дадут представление о системах более высокого уровня, управляющих нашими играми по отношению к этим состояниям сознания.

«Когда я рассержусь, тебе это не понравится».

«Не понравится? Когда ты сердишься на кого-нибудь на работе, на что это похоже?»

«Я просто выхожу из себя. В одну минуту я веду себя совершенно нормально, а в следующую — как будто слетаю с тормозов. Я больше не могу этого вынести, я чувствую себя так, словно готов взорваться...»

«Что ты при этом делаешь или говоришь?»

«Просто выхожу из себя. Я кричу, набрасываюсь с обвинениями, могу кого-нибудь ударить. Тебе бы это очень не понравилось».

«Да, похоже на то. Но, кажется, ты сам себе не нравишься, когда сердишься, верно?»

«Конечно нет, я просто ненавижу себя в такие моменты».

«В самом деле? Значит, ты не приветствуешь свой гнев и не принимаешь его как мощную позитивную реакцию, которая дает тебе знать, когда что-то важное для тебя грубо нарушается или подвергается насмешкам? Ты не рассматриваешь свой гнев как врожденную способность, позволяющую тебе защищаться от таких посягательств?»

«Э-э-э... нет, я никогда не думал об этом таким образом. Вообще-то это звучит очень странно и непривычно для меня».

Лично я приветствую свой гнев как здоровую реакцию. Сначала я проверяю, насколько он уместен, и если обнаруживаю что-либо, действительно раздражающее меня, то могу спокойно и уважительно говорить об этом с человеком. Такой способ работает для меня... А для вас?

Структурирование системных игр

Это называется *системным структурированием*. Мы берем систему соотношений, в которой присутствует чувство раздражения, беспокойства или гнева по отношению к разным вещам и событиям, а затем структурируем свои негативные чувства такими позитивными чувствами, как признание, оценка, спокойствие или уважение. Каждый следующий слой структурирует основное чувство, придавая ему иное *качество* или *характер*. При этом изменяются *качество* и *характер* самой игры.

В этом отношении нет предела разнообразным качествам, которые мы можем использовать для упорядочивания и структурирования наших повседневных состояний. Я уверен, что вы уже строите планы и задумываетесь о

том, какие качества помогут обогатить ваше состояние «гения на работе» и оказать поддержку на пути достижения совершенства в бизнесе. Если же нет, вы можете начать прямо сейчас, не так ли?

Фактически, здесь описана лишь одна из вещей, которыми мы будем заниматься в следующих главах. Мы не только определим некоторые замечательные системы и системные игры для достижения совершенства в бизнесе, но еще и укажем на волнующие возможности для создания более красивых, элегантных и гуманных игр.

Резюме

- Игры, в которые мы играем, управляются не одной системой, а несколькими системами, расположенными на разных уровнях, поэтому мы можем переходить на более высокие уровни и устанавливать новые системы, зная, что каждый переход наверх является качественным скачком и позволяет нам полнее использовать свои способности.
- Сила нашей личности, настроенная для ведения системных игр, может показаться людям пугающей и угрожающей, если мы не будем сдерживать и упорядочивать ее своей человечностью, самоограничениями и чувством своего собственного несовершенства. Поэтому мы устанавливаем такие системы, которые позволяют нам играть с учетом этих факторов.
- Такие системные игры позволяют нам проявлять свои лучшие качества; они делают наш стиль общения более теплым, дружелюбным и эффективным. Люди спокойно чувствуют себя в нашем присутствии, поскольку у нас нет планов использовать их для достижения собственных целей.

- Высокая самооценка и сохранение чувства собственного достоинства даже при совершении ошибок позволяют нам находить им полезное применение.

Игра «Никто не застрахован от ошибок»

- *Описание.* Нет совершенных мыслей, чувств и поступков, все наши действия так или иначе неточны и подвержены ошибкам. Признание этого в рамках самоуважения и личного достоинства позволяет нам играть в игру «Никто не застрахован от ошибок», тогда мы не впадаем в уныние от ошибок или поражений, а продолжаем с достоинством делать свое дело, используя свой опыт для достижения еще лучших результатов.
- *Правила игры.* Признайте свое право на ошибки; встройте осознание своего несовершенства в более крупную схему личного достоинства; рассматривайте свое достоинство как атрибут вашей принадлежности к человеческому роду, будьте открыты для ошибок и приветствуйте их как возможности для обучения.
- *Результаты.* Чувство собственного достоинства позволит вам избавиться от эгоизма, так что вы сможете сохранять душевное и физическое спокойствие даже в самые тяжелые времена и сохранить ясность мышления, когда другие теряют голову.
- *Намеки и указатели.* Вы вступаете в игру каждый раз, когда сталкиваетесь с ошибками, промахами, расстройствами, неудачами, оскорблениями и критикой.

Часть III

Игры начинаются!

*Системы для достижения
совершенства в бизнесе*

В какие системные игры нам нужно играть для достижения совершенства в бизнесе? Какие системы низшего и высшего уровня делают эти игры возможными? Какие навыки необходимо развить в себе, чтобы отказываться от негативных и вредоносных игр? Какие способы позволяют более эффективно играть в наиболее полезные системные игры на работе?

В этой и следующих главах вы обнаружите ряд позитивных и полезных игр, которые откроют вам путь к замечательному успеху в бизнесе. С другой стороны, вы обнаружите некоторые вредные и негативные игры, подрывающие ваш успех. Желаю вам обнаружить и с успехом применить те системные игры, которые вы сочтете полезными для своего благополучия в долгосрочном плане, которые сделают вашу жизнь более насыщенной и разнообразной, позволят в полной мере раскрыть ваш потенциал и выявить ваши лучшие качества, — и надеюсь, что при этом вы получите массу удовольствия.

Глава 8

Гибкое приспособление к новым играм

Игровые категории

Игры, перечисленные в этой главе:

Игра в гибкость

Игра «Познай себя»

Игра в личную ответственность

Игра в целенаправленность

Игра в личные ограничения

Игра «Управляй своим поведением»

Игра «Учись и разучивайся»

Игра «Признание неопределенности и рискованных поступков»

Контекстная игра

Игра в личную изобретательность

Игра в осуществление

Игра в скепсис

- В какие системные игры мне необходимо играть, чтобы добиться успеха?
- Каковы главные особенности современного бизнеса,

о которых мне необходимо знать, чтобы эффективно справляться со своими обязанностями?

- Какие ролевые модели, навыки и состояния мне нужно усвоить, чтобы стать «гением на работе»?
- Как часто вы думаете о том, чтобы *полностью* раскрыть ваши личные способности на работе?
- Какие конкретные идеи поддерживают и укрепляют вас в достижении совершенства на работе?

Когда речь идет о бизнесе в XXI веке, мы встречаемся с целым рядом новых игр. Поговорка «времена меняются» стала особенно актуальной в деловой сфере.

В книге «Работайте с умом» (1995) Лиза Маршалл и Люси Фридман описывают возникновение и развитие новой рабочей среды в XXI веке. Они подчеркивают, что новое рабочее место становится все более насыщенным информацией и услугами. Существуют новые игры. Работа требует и будет требовать от нас большего по мере того, как мы сталкиваемся со все возрастающим многообразием глобальной экономики и мировых рынков.

В новом веке мы можем ожидать непрерывного роста технологий, увеличения объемов информации и постоянно возрастающей скорости перемен. Все это должно поставить перед нами иные, совершенно новые проблемы. Маршалл и Фридман предложили 9 руководящих принципов для каждого, кто хочет выжить на новом рабочем месте. Здесь я привожу эти принципы с целью подчеркнуть, что новые игры распадаются на две категории: *межличностные* и *внутриличностные*.

Межличностная категория не вызывает никакого удивления. Деловая сфера становится все более насыщенной специализированными знаниями и рабочими связями;

эта тенденция в обозримом будущем будет лишь укрепляться. Это означает, что создание и поддержка межличностных деловых игр будет приобретать все более важное значение. Умение находить общий язык с другими людьми становится неременным условием профессиональной деятельности. Бизнес становится более психологическим в том смысле, что нам приходится неустанно совершенствовать навыки общения, понимания и убеждения.

Сфера межличностного общения также включает в себя такие важные аспекты, как менеджмент конфликтных ситуаций, выработка коллективной стратегии и противодействия скоропалительным решениям.

Вместе с тем межличностная категория является сюрпризом для многих, если не для большинства из нас. Психологическое осознание и навыки работы над собой приобретают все более важное значение. Вы готовы к этому? В ближайшем будущем успех в бизнесе будет в гораздо большей степени зависеть не от того, что вы делаете или можете сделать, но от вашей позиции, вашего состояния, вашего самоосознания и способности управлять собственным разумом, однако эксперты по бизнесу уже играют в эти игры, и с большим мастерством. Они понимают «психологическую» природу бизнеса, зная, что не могут устранить человеческий фактор, — да они и не хотят этого делать.

Именно в этом магия системных игр становится необыкновенно полезной и могущественной. Внутриличностные навыки составляют и поддерживают структуру совершенства, или «гения на работе». Это открывает новые перспективы в мире деловых игр и позволяет нам рассматривать первые пять пунктов, перечисленные в

Схема 8:1

Принципы действий в новой рабочей среде

1. Занимайтесь самопознанием.
2. Берите личную ответственность.
3. Имейте твердые убеждения и ясное видение цели.
4. Установите личные ограничения.
5. Управляйте своим поведением.
6. Наводите мосты.
7. Разрешайте конфликты.
8. Учитесь и разучивайтесь.
9. Принимайте неопределенность и идите на риск.

схеме 8:1, как новые игры, которым предстоит научиться. Все они имеют непосредственное отношение к нашим состояниям сознания или умонастроениям. Они составляют нашу основную позицию, вытекающую из нашей модели окружающего мира и управляющую играми, в которые мы можем (и не можем) играть.

Игра в гибкость

Многообразие перемен, происходящих в сфере бизнеса, диктует потребность в гибкости. Даже темп этих перемен нарастает. Хотя перемены всегда сопровождали человеческую историю, их ускорение наряду со взрывным развитием знаний и технологий требует от нас «игры в гибкость», если мы хотим эффективно приспосабливаться к меняющемуся миру.

Описание. «Игра в гибкость» противоположна «игре в жесткость и консервативность». Традиционно мы пользовались черно-белым мышлением в духе аристотелевской логики для создания четких бизнес-планов, которых мож-

но было придерживаться в течение всей жизни. Такой подход больше не работает. Несмотря на то, что и гибкие и жесткие игры и системы имеют свое место и приносят пользу. Современный климат в деловом мире изменился таким образом, что гибкие системы работают лучше всего.

Разумеется, мы должны сохранять более привычный «черно-белый» подход к некоторым вещам, однако в большинстве случаев нам нужна более гибкая позиция. Это особенно справедливо по отношению к бизнесу, где постоянно происходят перемены, рынки падают и поднимаются, появляются и исчезают новые продукты.

Кроме того, с учетом возрастающей сложности современного мира, нам необходимо больше гибкости, чтобы вовремя «переключать передачи» и приспосабливаться к постоянно меняющейся обстановке. Некоторые авторы называют это «чувствительностью к контексту». Это означает, что мы меняемся вместе с изменениями, происходящими в технологии, инфраструктуре, информации и окружающей среде. Гибкость позволяет нам стать хозяевами перемен, а не их жертвами. Нам необходима гибкость игрока в теннис, который никогда не знает, куда противник направит следующий удар, но готов быстро отразить мяч и остаться в игре.

Намеки и указатели. Успешные бизнесмены учатся тому, как ехать на гребне волны перемен и даже инициировать грядущие перемены, вместо того чтобы сопротивляться им или занимать жесткую консервативную позицию. Играя в игру под названием «*Всегда готов к переменам*», они остаются на переднем фронте событий и не тратят время на нытье о «добрых старых временах». Совершенство в этой области происходит от ведущих позиций, предугадывания перемен и умения идти в ногу с ними. Для

этого необходимы гибкость и новый способ мышления. Давайте зададим себе несколько вопросов, позволяющих нам узнать, какие намеки и указатели дают нам понять, что пора вступить в игру.

- Какие перемены происходят в данный момент?
- Какие перемены мы можем предвидеть в нашей области бизнеса в следующий год, три года, пять или десять лет или даже в следующие шесть месяцев?
- Какие силы, факторы и воздействия определяют эти перемены?
- Что необходимо для того, чтобы достичь совершенства в данной области в ближайшем будущем?
- Какие ресурсы, орудия, процессы и технологии позволяют шагать в ногу с переменами?
- Какая информация дает нам наилучшую схему для предсказания будущих перемен?

Противоположность. Другой тип мышления порождает «игру в жесткость», построенную по принципу «черное/белое» и «либо/либо». В попытке упорядочить и структурировать мир оно приводит к чрезмерному упрощению, созданию иллюзий и слепых пятен. Очень немногие вещи обладают бивалентной формой «либо/либо». Старый принцип аристотелевского «логического» мышления (принцип исключенного среднего) оказывается не в состоянии точно отобразить мир свободы выбора множественных решений, полутонов и промежуточных понятий.

Корень проблемы нужно искать на метауровне веры в наши убеждения. Убеждения — это одно. Когда мы убеждены в чем-либо, это означает, что мы *подтверждаем* мысль, обозначающую некую территорию, но, когда мы верим в свои убеждения, это придает им дополнительную жесткость, закрывающую доступ к новой информации и

каналам обратной связи. Информация, которая может поставить под сомнение наши убеждения, автоматически отсекается. В этом причина фанатизма. Социолог Эрик Хоффер называет такой тип мышления «истинной верой»; это замкнутый, узколобый, предубежденный против любых новых фактов тип мышления, он создает совершенно иную игру.

Потребность в гибкости обусловлена самой природой нашего «ментального картирования». Нам нужна гибкость для обновления и изменения наших мыслей, так как все наши представления и убеждения подвержены ошибкам и в лучшем случае являются лишь приблизительной копией изучаемой территории, а не ее аналогом. С учетом этой погрешности нам нужно постоянно сверять свои «карты» с внешними ситуациями и при необходимости вносить соответствующие поправки.

Когда вы усвоите ценность гибкого подхода и разовьете некоторые навыки адаптации, изменения и трансформации, то следующие игры на новом рабочем месте станут гораздо более легкими.

Результаты. Результаты игры довольно многочисленны — собранность, alertность, способность оставаться в курсе текущих событий, предвидеть тенденции и реагировать соответствующим образом, способность делать разумный творческий выбор, приносящий наибольшую пользу в данной ситуации.

Игра «Познай себя»

Правила. Платон установил основное правило этой игры более двух тысяч лет назад, когда написал «Познай себя».

Игры, в которые играют акулы бизнеса

Некогда это относилось только к психологии, однако теперь входит в компетенцию экспертов по бизнесу.

Описание. С практической точки зрения, нам действительно нужно знать свои страсти и желания, свои навыки, способности и перцептуальные фильтры.

Намеки и указатели. В современном рыночном мире большинство людей меняют карьеру и профессию по меньшей мере два или три раза, а иногда гораздо чаще. Это требует от нас более глубокого понимания наших профессиональных навыков, склонностей и предпочтений.

Описание. Понятие «стабильность» более не означает, что вы находите подходящую компанию и работаете там до пенсионного возраста, в XXI веке понятие «стабильность» приобретает большую динамичность. Мы находим стабильность на более высоком уровне сознания, открывая и развивая свои способности, глубже осознавая свои потребности. По мере нарастания темпа изменений на мировых рынках и в информационной сфере нам необходимо углублять и расширять навыки самооценки и гибкий подход, чтобы быстрее адаптироваться к новым жизненным реалиям. Сейчас такая адаптабельность имеет очень важное значение, которое будет лишь возрастать в предстоящие годы.

Результаты. Когда мы знаем самих себя, становится легче раскрывать наш потенциал и понимать, к чему следует прилагать наши знания и энергию.

Игра в личную ответственность

Описание. В предстоящие годы со стороны работников будет все менее разумно обращаться к своим работодателям

или руководству компании с просьбой «позаботиться» о них. Эта игра закончилась, финальный свисток уже был дан, хотя многие не заметили этого. Наступила эпоха самостоятельности, инициативы и личной ответственности.

Правила. Отдельные сотрудники на всех уровнях должны нести личную ответственность за продвижение своей карьеры, профессиональный рост, пенсионные накопления, интересы и инициативу. Темп перемен, потребность в большей гибкости, непредсказуемость мировых рынков и многие другие факторы требуют от нас взять ответственность за свой личный успех, профессиональное развитие и материальное благополучие. Мы больше не можем зависеть от других людей, которые говорят нам, что, когда и как нужно делать. Эксперты по бизнесу распоряжаются своей работой, учатся инициативе и ответственности разными новыми способами. Для этого нужен более высокий уровень зрелости и сознательности.

Эксперты по бизнесу несут ответственность за свои поступки и считают себя «работниками свободного найма» независимо от источника своих доходов. Когда они берутся за работу, то принимают полную ответственность за свой успех и профессиональную карьеру. Они рассматривают свою повседневную деятельность в контексте эффективности и постоянного самосовершенствования.

Это революционная позиция как по отношению к нам самим, так и к организациям, где мы работаем. Эксперты по бизнесу, независимо от своего положения (начинающие специалисты или руководители), всегда оглядываются по сторонам и задают себе вопросы:

- «Как я могу повысить эффективность своей работы?»

- «Каким образом я могу принести больше пользы своему работодателю?»

Указатели и результаты игры. Такая позиция занимает центральное положение в современных деловых играх. Не специалисты не разделяют ее, поэтому не играют в такие игры. Они чаще бывают эгоистичными, нетерпеливыми и зависимыми; действуют, исходя из своих полномочий, а не руководствуясь своими способностями. Однако когда мы разделяем эту позицию, то способы создания новых товаров и услуг, предвидение возможностей и знание правил командной игры начинают преобразовать наш образ жизни и поведения. Начинается новая игра, в которую мы играем каждый раз, когда сталкиваемся с очередными проблемами и жизненными вызовами.

Игра в целенаправленность

Одним из главных аспектов личной ответственности является чувство цели и направления. В главе 10 я полностью опишу «игру в целенаправленность». Когда мы принимаем полную ответственность за свои действия, то ясно сознаем, каких результатов хотим достигнуть. Мы проясняем для себя то, что считаем действительно важным, мы вступаем в игру под названием «Целенаправленная жизнь» и становимся более сосредоточенными и целеустремленными.

Принимая ответственность за развитие чувства цели и направления, мы вносим ясность в наши ценности и жизненные устремления, в наши убеждения и более высокие уровни сознания. Все это создает хорошие предпосылки для личной мотивации и инициативы.

Игра в личные ограничения

Результаты. Осознание личных ограничений и способность устанавливать и уважать наши личные границы создает вспомогательную игру в пределах более крупной игры в личную ответственность. Это качество возникает в результате личного опыта и ответственности и приводит к здоровому равновесию между работой и игрой, карьерой и личными отношениями.

Описание. Люди, которые не играют в «личные ограничения», обычно страдают одной из двух крайностей. Когда они берут на себя больше, чем могут сделать, то «сгорают на работе», когда они оказываются не в состоянии выполнять свои непосредственные обязанности, то саботируют работу других людей.

Правила. Мы эффективно играем в «личные ограничения», когда соблюдаем гармоничное равновесие между противоположностями и развиваем свои навыки общения и разрешения конфликтов. Мы проводим черту между разными видами ответственности и четко понимаем, как и за что отвечаем.

Описание. Принятие ответственности за себя и свои поступки сильно отличается от ответственности за других людей. Ответственность за других людей (за исключением младенцев и тех, кто не способен нести личную ответственность) обычно не включает в себя ответственность за их реакции.

Игра в управление своим поведением

Описание. Когда мы начинаем игру в ответственность (см. главу 9) и хорошо играем в нее, то обучаемся управ-

лять своим поведением. Данная игра отражает совершенство, которое мы приобретаем, когда учимся контролировать свое мышление и управлять состояниями сознания. Когда мы распоряжаемся своим поведением, то можем выбирать наиболее подходящую и уместную реакцию на происходящее. Мы командуем своими поступками и эмоциями, а не переживаем их в роли жертвы.

Результаты. Те, кто не хочет или не умеет играть в эту игру, обычно начинают играть в другие игры. Как правило, это игра в обвинения, игра в жертву и/или игра в полномочия. Они начинают винить других людей за свое поведение или жизненные обстоятельства, в которых они оказались. К результатам игры «Управляй своим поведением» относятся чувство контроля, способность воплощать мечты в действительность и уверенность в себе.

Игра «Учись и разучивайся»

Описание. Эксперты по бизнесу умеют одновременно учиться и разучиваться. Эта способность, несомненно, создает и укрепляет гибкость, необходимую для того, чтобы идти в ногу с переменами. Игра позволяет нам постоянно убеждаться в том, что наши ментально-эмоциональные модели не стоят у нас на пути, а служат нам. Наши идеи и убеждения фактически играют роль карт, позволяющих нам успешно осваивать новые территории.

Правила. Разумеется, способность учиться и разучиваться подразумевает более высокий уровень сознательности и понимание того, что наши карты в действительности являются лишь символическим отображением территории. По мере того как наша работа приобретает все большую информационную насыщенность, самообучение

становится все более важным для эффективных игроков. Те, кто не хочет продолжать учиться, остаются позади.

Намеки и указатели. Играйте в эту игру ежедневно, чтобы оставаться на переднем фронте событий в вашей сфере деятельности; играйте в нее, когда вы сталкиваетесь с критикой, и обдумывайте возможности применения новых идей.

Игра в признание неопределенности и рискованных решений

Описание. Эта система описывает умонастроение или состояние сознания, позволяющее нам спокойно относиться к ситуациям, вызывающим растерянность и чреватые неопределенными или непредсказуемыми последствиями. С учетом темпа перемен мы все чаще сталкиваемся с неопределенностью и трудным выбором для принятия решений. Пользуйтесь этим умонастроением как полезным оружием в неопределенных ситуациях. Не воюйте с неопределенностью, а спокойно и уверенно принимайте ее существование.

Указатели и результаты. В наши дни многие вообще не хотят играть в эту игру. Они тоскуют по «добрым старым временам», когда перемены происходили не так быстро, а ощущение стабильности было более прочным. На первый взгляд спокойное отношение к неопределенности в контексте деловых игр может показаться странным и противоречивым, однако в нашем постоянно ускоряющемся мире успеха и совершенства добиваются те, кто умеет спокойно и с достоинством выходить из неопределенных или рискованных ситуаций. Такие люди видят и используют возможности, существующие в любой неоп-

ределенности. Благодаря этому они меньше страдают от стресса, испытывают большее удовлетворение и успевают добиться гораздо большего.

Достижение совершенства в новой рабочей обстановке

Для того чтобы достичь состояния «гения на работе» и точно определять *структуру, стратегию и навыки совершенства*, позволяющие нам испытывать удовольствие от процесса и проявлять свои лучшие качества, нам нужно поддерживать двустороннюю перспективу, а следовательно, изучить две новые игры.

Контекстная игра

Во-первых, мы должны иметь четкое и безошибочное понимание *рабочего окружения* и изменений, происходящих на рабочем месте. Такое понимание позволяет нам оставаться в курсе событий и поддерживать современный стиль мышления. Если мы утрачиваем контакт с профессиональным окружением, наши реакции становятся все более неэффективными, а наши рабочие навыки устаревают и утрачивают свою силу.

Игра в находчивость

Во-вторых, нам нужно найти способ оценки наших личных навыков и ресурсов, чтобы мы могли соответствовать вызовам и проблемам современной жизни. Это означает постоянное обучение и развитие, выработку, интеграцию и применение новых навыков.

Гибкость мышления — лучшая система

Если вышеупомянутые навыки, позиции и умонастроения позволяют нам достичь вершин мастерства, значит, в них заключается секрет успешной игры. Вам нужно лишь изменить свое мышление, эмоции, речь и поведение, чтобы добиться успеха. Задайте себе следующие вопросы:

- Насколько легко вы можете изменить свое мнение?
- Насколько легко вы можете изменить свои эмоции?
- Насколько легко вы можете изменить манеру своего общения и стиль действий?
- Насколько гибким человеком вы себя считаете?

Как мы ведем «игру в гибкость»? Сначала мы спрашиваем: «Какие навыки, идеи, убеждения, ценности, позиции и стили поведения нам необходимы для достижения совершенства в нашей карьере?» Достижение совершенства в любой области требует освоения специфических знаний и развития конкретных способностей. К какой сфере человеческого опыта вы прилагаете свои усилия?

Правила. Что определяет ваш выбор? Убедитесь в том, что это — вещь, которую вы любите. Начните искать те вещи, к которым вы испытываете *теплые чувства*, затем узнайте все, что можете, об этих вещах. Это основная стратегия для тех людей, которые действительно хотят стать богатыми или обрести материальную независимость.

Определите конкретные идеи и навыки, которые вам необходимы в данной области, а затем определите конкретные состояния для достижения совершенства. Вам необходимо *разрешение* для того, чтобы развивать, укреплять и глубоко понимать основную страсть своей жизни. Есть

ли оно у вас? Если нет, начните с «игры в разрешение», которую я опишу в одной из следующих глав.

Однако мастерство, умственные способности и былые достижения не гарантируют успех. Каждый из этих факторов, безусловно, вносит свой вклад в высокую производительность, но по отдельности они неэффективны.

Успех приходит в результате гибкого переключения внимания на одно из ваших лучших ментально-эмоциональных состояний. Вам нужно лишь определить состояния, которые поддерживают вашу жизненную страсть. Сделайте это, чтобы стать «гением на работе». Запишите следующие вопросы на отдельном листке и задавайте их себе месяц за месяцем, год за годом.

- Какие ментально-эмоциональные состояния мне необходимы для того, чтобы действительно выявить свои лучшие качества?
- Каковы самые эффективные умонастроения, которые позволят мне играть в деловые игры в моей сфере бизнеса?

Если хотите, начните со списка Маршалл—Фридман и пользуйтесь им как тестом для проверки своих навыков и состояний, потом обратитесь к другим вопросам, конкретно описывающим вашу ситуацию. Это позволяет вам заниматься *дизайн-инженерией* для достижения такого совершенства, которое необходимо вам лично. Сделайте это сейчас!

Игра в осуществление

В конечном итоге каждый эксперт по бизнесу (и каждый специалист в любой области знаний) принимает опреде-

ленные решения и *приступает к действию*. Это этап осуществления, необходимый для каждого, кто стремится к совершенству в бизнесе. Игра с одноименным названием позволяет нам делать то, что мы знаем и хотим делать. Она начинается, когда мы претворяем свои замыслы в дела и поступки.

- Вы играете в эту игру?
- Хорошо ли вы умеете играть в нее?
- Это обычная игра в вашем репертуаре или вы играете еще и в «*игру в промедление*»?
- Нравится ли вам играть в «*Затяжки и проволочки*»?
- Предпочитаете ли вы игру под названием «*Cudi на своей толстой заднице*»?

В конце предыдущего раздела я упомянул об одном упражнении. Выполнили ли вы его? Это упражнение — лишь одно из многих в книге. Оно дает вам возможность попрактиковаться в *осуществлении*. Хорошо ли вы понимаете разницу между «сделаю» и «могу сделать»? Нравится ли вам сама идея действия? Давайте посмотрим, что мы можем сделать.

Возьмите лист бумаги и напишите список *уровней совершенства*, которые необходимы вам для того, чтобы добиться наивысшей работоспособности. Пусть эти уровни соответствуют идеям и навыкам, в которых вы нуждаетесь, чтобы стать экспертом в своей области.

Мои деловые игры

Приходилось ли мне делать это самому? А как же! Хотите посмотреть на мои деловые игры? Отлично, добро пожаловать. Деловые игры, в которые я хочу играть, включают

Игры, в которые играют акулы бизнеса

в себя такие роли, как исследователь, писатель, тренер и антрепренер. Мне хочется играть в эти игры со всевозрастающим искусством, изяществом и силой.

Итак, я составляю список уровней совершенства, абсолютно необходимых мне для того, чтобы добиваться наилучших показателей. Что-либо меньшее снизит эффективность и качество моей работы. Нижеперечисленные основные аспекты для позиции (или умонастроения) необходимы мне в течение рабочего дня, когда я играю в деловые игры.

- *Игривость*: беспечное настроение веселья, восторга, радости.
- *Дисциплина*: способность управлять своим эмоциональным состоянием.
- *Целенаправленность*: сосредоточенность, четкое осознание долговременных и краткосрочных целей.
- *Концентрация на текущем моменте*: способность отрешаться от прошлого и будущего и погружаться в настоящее, входить в состояние потока.
- *Творчество*: свободное течение идей в спокойной обстановке, насыщенной сенсорными стимулами.

Схема 8:2

Экспертная игра: _____

Необходимые знания	Необходимые навыки и опыт	Соответствующие умонастроения	Лучшие состояния, необходимые для действий

- *Любознательство*: состояние открытости, готовности к изучению и усвоению новых вещей.
- *Гибкость*: адаптация к текущим требованиям, чтобы следовать за потоком идей.
- *Жизнеспособность*: физическая и умственная энергия, возникающая в результате здоровой жизни, физической формы и т.д.
- *Последовательность*: способность тратить время и силы на обучение, чтение и размышление, чтобы осваивать новые области.
- *Сотрудничество*: партнерство с единомышленниками, способность работать в команде, вести за собой и следовать за другими.

Можем ли мы взять эти умонастроения и развивать их дальше, можем ли мы расширить и обогатить их? Да, разумеется, но как? Определив *движущие убеждения и ценности*, которые создают, поддерживают и укрепляют эти умонастроения.

Итак, вот еще одно упражнение для проверки вашей способности к действию. Для каждого умонастроения, которое вы можете определить, напишите несколько убеждений, управляющих вашими мыслями, эмоциями и поступками. Запишите их в наиболее убедительной форме, которая будет придавать им особую силу и привлекательность.

- Какие *идеи* подводят вас к этим умонастроениям?
- Какие *физиологические состояния* лучше всего соответствуют этим умонастроениям?
- Какие конкретные чувства вы испытываете по отношению к этим умонастроениям?

В качестве примера по отношению к умонастроению, которое я определил как «игривость» (первое в моем списке), я записал следующие убеждения:

- Бизнес, как и жизнь, — это просто игра, от которой нужно получать удовольствие, поэтому я учусь хорошо играть в эту игру.
- Веселое настроение — прекрасный способ повышения эффективности и работоспособности, поэтому я каждый день не упускаю случая повеселиться.
- Юмор делает все вокруг более приятным и человечным. Он помогает мне сохранять перспективу и трезвый взгляд на вещи, поэтому я стараюсь чаще смеяться.

Юмор обладает исцеляющей силой, которая уменьшает стресс и позволяет мне сохранять равновесие, это один из способов эмоциональной разрядки.

Установка систем для стабилизации достигнутых состояний

Мы не только можем определить количество и сочетание состояний совершенства, создающих общий гештальт «гения на работе»; мы можем сделать нечто еще более важное. Мы можем установить системы более высокого уровня, которые будут надежно удерживать наш гештальт от распада.

Каким образом мы можем найти и выстроить такие укрепляющие системы? Как мы можем укрепить и стабилизировать высшие системы нашего разума?

Возможно, вы заметили одну особенность в списке позитивных убеждений, который я привел в конце предыдущего раздела. Я немного схитрил. Наряду с описанием позитивных убеждений я включил в текст некоторые позитивные решения. Это утверждения, которые начина-

ются со слов «поэтому я...». Если вы действительно хотите закрепить свои высшие системы, делайте то, что предлагал американский философ и психолог Уильям Джемс более 100 лет назад: никогда не оставляйте без внимания идею или эмоцию, не прилагая к ней свою волю, чтобы предпринять определенные действия. Это дает очень хорошие результаты. Кроме того, возьмите на заметку любые факторы или воздействия, подрывающие ваши лучшие побуждения, планы и убеждения.

- Что саботирует вашу работу?
- Какие факторы или воздействия приводят вас к *утра-
те* данного состояния совершенства?
- Что нарушает вашу игривость, сосредоточенность, творчество и душевное спокойствие?
- Что мешает вам целиком распоряжаться своими способностями?

Размышляя над этими вопросами, вы начинаете обнаруживать различные внешние факторы, а также мысли и чувства, подрывающие вашу инициативу и работоспособность. Постарайтесь составить как можно более точное и конкретное описание этих факторов. Чем подробнее вы их опишете, тем лучше будете знать, что вам следует предпринять, чтобы избегать их или свести их воздействие к минимуму.

Закрепление позиции совершенства

Распоряжаясь своими мыслями, чувствами, речью и поступками, вы находитесь на пути к совершенству в своей области знаний. Вам остается лишь убедиться в том, что ваша *позиция* поддерживает и укрепляет ваши знания и навыки. Как известно, *позиция* или *отношение* обычно определяют успех или неудачу.

Теперь мы знаем, почему так происходит. Поскольку позиция является умонастроением высшего уровня, главенствующим над другими метасостояниями и создающим «матрицу» наших систем, она играет решающую роль. Занимая позицию опытного и знающего специалиста, мы начинаем смотреть на мир другими глазами. Позиция управляет нашими «озарениями» и действует как самоорганизующийся аттрактор, притягивающий к нам все позитивное, что создается в «матрице» нашей системы.

Игра в сомнение

«Да, это хорошо, но так долго не может продолжаться!»

Это игра, в которую играют многие, кроме экспертов по бизнесу. Хотя нам может казаться, что наших навыков, компетентности, знаний и способности входить в позитивные состояния сознания может быть достаточно, чтобы достичь вершины нашей области, это не так. Оказавшись на вершине, вы должны играть в другую игру, позволяющую вам поддерживать и укреплять эти качества.

Многие умные, знающие и одаренные люди могут войти в состояние совершенства, но не могут *поддерживать* его. Они обладают гибкостью и мастерством, чтобы пробиться наверх, но по какой-то причине то и дело утрачивают одно или другое. В результате им приходится неоднократно проходить процедуру «повторной мотивации» — снова, снова... и снова.

Совершенство приходит к таким людям и уходит от них вместе с целеустремленностью и позитивной мотивацией. Подобно тем, кто регулярно отказывается от физиче-

ских упражнений, здорового питания и гармоничных отношений, они проявляют непостоянство в достижении своих целей и продвижении карьеры. Разумеется, это очень подрывает их работоспособность в долгосрочном плане.

Что же происходит с такими людьми?

Хотя они имеют *правильную формулу* и даже активируют ее, существуют иные системы соотношений, действующие на более высоком уровне, которые оказывают саботирующее воздействие, препятствующее стабилизации «состояния совершенства». Это объясняет, почему они не достигают того уровня, когда мастерство становится второй натурой, а компетентность — чем-то автоматическим и неосознанным.

Для того чтобы решить эту проблему, нам нужно сломать негативные системы. Обычно, консультируя людей с мотивацией «то есть, то нет», я обнаруживал следующие системы или схемы мышления:

- «Почему я не могу добиться мгновенного успеха?»
- «Я хочу достигнуть цели наиболее простым путем, мне надоело все усложнять».
- «Я так устал от этой сосредоточенности...»
- «Такие методы просто не годятся для меня».

Ломка систем

Одним из наших лучших орудий для ломки негативных систем является простой набор вопросов. Если мы пользуемся вопросами для указания специфики знаний или действий человека, ответы на них откроют путь к демонстражу старых систем.

В конце концов, мысли, как представления о неких точках соотношения, идеях или событиях, являются «строительными кирпичиками» наших систем. Это означает, что мы сами скрепляем наши системы с помощью звуков, образов, слов и ощущений. Это особенно справедливо для концептуальных и семантических состояний, поэтому орудия для того, чтобы «убить дракона», — конкретные вопросы-указатели — позволяют нам демонтировать нейролингвистическую конструкцию.

Игра в конкретность делает наше мышление и общение более ясным и четким, она позволяет нам сохранять перспективу и не поддаваться обману или заблуждениям.

Теперь давайте приложим эту схему к негативной системе мышления под лозунгом: «Успех должен приходить легко и быстро». Нам нужно лишь указать, что это значит, с помощью простых вопросов:

- Откуда вы это знаете?
- Когда у вас сложилось такое представление?
- Какие факты или события привели вас к такому выводу?
- Подтвердилось ли это на основе вашего опыта, развития, профессиональных навыков и способностей?
- Успех должен приходить легче и быстрее... чем что?
- Почему вам не хочется исполнять свои обязательства?

Контроль за своими обязательствами

Хотите еще больше укрепить ваши системные игры? Тогда воспользуйтесь своими способностями для полного владения контролем над своими реакциями. По большому счету это называется «ответственностью». Поскольку ответственность будет центральной темой следующей главы, я подожду с более подробным описанием.

Резюме

- Наступило время перемен. Контуры бизнеса изменяются и будут меняться в обозримом будущем. Нам нужно учиться гибкости, усваивать новые знания и быть готовыми приспосабливаться к новой обстановке.
- Нам также необходимы знания, навыки и убеждения, укрепляющие наше мастерство, позволяющие нам достичь вершин в своей области и остаться там. Для этого предназначен ряд системных игр с такими ключевыми понятиями, как личная ответственность, целенаправленность, изобретательность, осуществление планов и т.д. Это деловые игры начального уровня.
- Необходимо разработать особые системы, позволяющие нам мастерски играть в деловые игры и извлекать преимущества из наших карьерных возможностей. Когда мы имеем в своем распоряжении такие системы, нам гораздо легче играть в соответствующие игры.
- Есть системы, позволяющие нам добиться успеха. Нам нужно только определить их и перевести в *состояния совершенства*.

Глава 9

Игра в ответственность

Игры, перечисленные в этой главе:

Игра в ответственность

Игра в собственность

Игра в отзывчивость

Игра в компетентность

Игра в управление

Игра в ноу-хау

Игра в способность

Сила ответственности

В ощущении ответственности за свои поступки заключается огромная сила. Вы, несомненно, знакомы с этой силой энергии и мотивации на вашем личном опыте. Для экспертов по бизнесу более высокий уровень ответственности является стимулирующим фактором, однако другие стараются избегать ответственности и даже боятся ее. Все зависит от того, какие эмоции (позитивные или негативные) первоначально были связаны с нашим чувством ответственности.

Сознаете ли вы силу своей личной ответственности? Как ни удивительно, очень многие люди оказываются не в состоянии сделать это.

Установка новой системы ответственности

Давайте начнем с изучения наших систем. Что приходит на ум, когда вы слышите слово «ответственность»? Пробуждает ли оно позитивные мысли и эмоции? Вызывает ли оно позитивные воспоминания и ассоциации? Или же все, связанное с этим словом, представляется вам в негативном свете?

Не нужно много думать, чтобы понять, что разгадка заключается в самом слове «ответственность». Оно в буквальном смысле означает нашу способность отвечать или реагировать на определенные обстоятельства. Однако в повседневном употреблении «ответственность» далеко не всегда имеет позитивные ассоциации. Во всяком случае, мы не думаем о ней так же, как об авторитете, правах, привилегиях, полномочиях и продвижении по служебной лестнице.

Тем не менее эксперты по бизнесу постоянно и последовательно ведут «игру в ответственность». Для них ответственность за свои чувства, мысли и поступки равносильна пониманию, что они не смогут добиться успеха, если будут просто сидеть и ждать, пока кто-то другой не возьмет на себя ответственность за их успех. В контексте бизнеса эта системная игра проявляется как инициативность, лидерство, свободное творчество, умение идти на риск и распоряжаться своими полномочиями.

- Какой уважаемый эксперт по бизнесу, которого вы знаете и уважаете, ведет *безответственный* образ жизни?

- Сколько людей такого рода вы могли бы назвать ответственными и надежными специалистами?

Если «игра в ответственность» выявляет наши лучшие качества, обеспечивающие успех в бизнесе, как мы будем играть в нее? Какие умонастроения нам понадобятся? От каких систем нам необходимо отказаться?

Переосмысление «ответственности»

Термин «ответственность» на самом деле можно использовать для обозначения очень мощного и положительного умонастроения. Давайте сразу же перефразируем его в «силу ответственности». Таким образом, он будет тесно связан с ранее упоминавшейся способностью *выбирать наши реакции*. В предыдущих главах я говорил о нашей личной зоне силы и четырех основных способностях, позволяющих нам наращивать свою личную силу.

- Сила разума — способность мыслить, верить, строить концепции, давать оценки, понимать и представлять.
- Сила эмоций — способность чувствовать, сопереживать и ощущать наши ценности на физиологическом уровне.
- Сила общения — способность выражать свои мысли, создавать символы и концептуализировать наши представления.
- Сила поведения — способность действовать, жестикулировать, развивать навыки.

Эти четыре главные способности определяют нашу зону влияния и степень контроля над нашей жизнью. Реагируя на повседневные события, мы интуитивно знаем, что мы можем сделать. Мы можем думать, создавать ментально-эмоциональные карты, разговаривать и действовать.

Представьте себе эту зону силы как круг влияния, окружающий вас словно сфера или шар, внутри которого вы существуете. Почувствуйте огромную силу, создаваемую вами в этом пространстве. Здесь никто не может заставить вас думать что-либо без вашего разрешения. Другие люди могут пытаться склонить вас к определенным мыслям, однако в конечном итоге решение зависит от вашего выбора. Другие люди могут пытаться склонить вас к определенным чувствам, однако, поскольку ваши эмоциональные реакции напрямую зависят от образа мысли, решение тоже находится в вашей власти. То же самое относится к вашей речи и поступкам.

Какие внешние или внутренние факторы могут заставить вас отказаться от своей силы и попасть под влияние других людей? Если вы испытываете сомнение в своих способностях и ошибочно полагаете, что другие люди могут заставить вас испытывать определенные мысли или чувства против вашей воли, такая идея, как система, безусловно, будет саботировать ваш успех. Такая система заставит вас «играть в жертву» и отказаться от личной ответственности. С другой стороны, вы можете смешать чувство ответственности с ложными убеждениями, смешивающими ответственность с неправотой или чувством вины.

Системы для игры в ответственность

- На что похоже чувство личной ответственности?
- Как вы думаете, когда вы чувствуете ответственность за что-либо?
- Какие компоненты для вас образуют состояние ответственности?

Для исследования структуры этой системной игры вспомните то время, когда вы ощущали ответственность, свя-

занную с позитивными и укрепляющими переживаниями. Определив это воспоминание, войдите в него полностью и постарайтесь осознать различные элементы, составляющие его. Какие факторы и переменные создают этот гештальт для вас?

Теперь постарайтесь вспомнить время и место, когда вы не ощущали ответственности или не брали ее на себя, но впоследствии пожалели об этом. Попробуйте полностью пережить то, что вы видели, слышали, чувствовали и говорили другим людям. Пользуйтесь этим воспоминанием, чтобы закрепить чувство сожаления, связанное с безответственностью.

Некоторые состояния, такие, как страх и гнев, влечение и отвращение, напряженность и расслабленность (так называемые первичные состояния), являются простыми и непосредственными, в то время как другие состояния являются гораздо более сложными и неоднозначными. К этим высшим состояниям, или метасостояниям относятся концепции, рефлексии и гештальты. Они представляют собой нечто большее, чем сумма своих частей. То же самое справедливо для таких «системных» состояний, как ответственность, мужество, психологическая устойчивость и оптимизм. Возникающая общая конфигурация мыслей и чувств создает более сложные состояния. Здесь я буду говорить о таких состояниях, как вспомогательные игры, которые вместе образуют игру в ответственность.

1. Игра в ответственность

Создавая конфигурацию мыслей и чувств, образующих гештальтсостояние *ответственности*, мы начинаем с *первичной реакции* на некую задачу человека или ситуацию.

Вопрос. Почему мы не можем считать камни и скалы «ответственными» за что-либо?

Ответ. Потому что они не в состоянии *реагировать* на происходящее.

Только *живые* организмы могут реагировать на окружающую среду; неодушевленные объекты не проявляют никаких реакций. Они не движутся самостоятельно, однако их можно перемещать. Камень, брошенный в воздух, может попасть кому-то в лицо, но он не может сам взлететь в воздух. Он не реагирует на внешние стимулы.

Итак, на первом месте стоит наша способность реагировать на обстоятельства. Допустим, мне хочется помочь иностранному туристу, которому нужно попасть в определенное место, но если я не говорю по-французски или по-русски, то не смогу правильно *отреагировать* на его просьбу. Ответственность возникает на основе отзывчивости или способности *реагировать*. Это означает, что чем больше реакций я порождаю и чем более отзывчивым я становлюсь, тем больше мера ответственности, которую я могу принять на себя. Чем меньше отзывчивости я проявляю в умственном, эмоциональном и личном отношении, тем меньшую ответственность я способен взять на себя в той или иной области.

2. Игра в управление нашими реакциями

Ответственность также подразумевает, что мы можем *управлять* нашими реакциями. Мы не можем нести ответственность за то, что находится вне нашего контроля. К примеру, вы не считаете младенца ответственным за то, что он разбросал еду по всей кухне, поскольку он не управляет своими действиями, его навыки поведения еще не развились в достаточной степени. Поступки, события

и процессы, на которые мы можем реагировать и реагируем, но которыми мы не можем управлять, обозначают весь спектр вещей, за которые мы не можем нести ответственность.

Могу ли я управлять своим мышлением? Своей речью? Своими поступками?

3. Игра «Ощущение необходимости или возможности»

Когда мы находимся в отзывчивом состоянии и способны управлять нашими реакциями, состояние высшего уровня, которое мы называем *ответственностью*, нуждается в обосновании. Некоторые реакции нужны, необходимы или обязательны. Здесь в игру вступают такие категории, как «цель» и «осмысленность».

К примеру, чувство ответственности, которое мы испытываем по отношению к нашим новорожденным детям, подразумевает не только отзывчивость, но и понимание того, что их *необходимо* кормить, баюкать и менять пеленки. Наряду с осознанием *необходимости* действовать ради неких ценностей (таких, как жизнь, безопасность или благополучие) мы также можем испытывать сильное *желание* поступать таким образом (к примеру, быть любящим отцом или матерью).

Ответственность заставляет нас думать о своих ценностях. Мы реагируем на вещи, которые мы ценим или не ценим. Мы спешим на помощь страдающему другу потому, что заботимся об этом человеке и хотим, чтобы он чувствовал себя лучше, ощущал нашу поддержку и дружескую помощь, мы не хотим игнорировать его. Наши ценности являются движущей силой игры в ответственность. Если вы не цените что-либо, то не ощущаете никакой ответственности за это.

Чувствуете ли вы себя ответственным за:

- вашу работу?
- ваш распорядок дня?
- ваши лучшие качества?
- ваши мысли, слова и поступки?

Если да, то почему? Какую ценность вы придаете вашим реакциям?

Ответственность также подразумевает мотивированную «движущую систему». Обычно мы чувствуем, что обязаны делать определенные необходимые вещи, и в то же время нас влечет к другим вещам и поступкам. Нам приходится выбирать. Это позволяет нам сделать шаг к осуществлению наших высших целей и ценностей.

Лесли Кемерон-Бандлер и Майкл Лебё (1985) утверждают, что *ответственность* как эмоция во многом зависит от слов, управляющих нашим *modus operandi* в окружающем мире. В лингвистике такие термины называются «модальными операторами» и определяют качество нашего отношения к тем или иным вещам. Наши системы диктуют нам то, что необходимо сделать или предпринять. Отражая наш *modus operandi*, эти термины определяют виды игр, в которые мы играем.

4. Игра в собственность

Представьте себе, что что-то нужно сделать и/или вы хотите это сделать, а также обладаете способностью это сделать. Образует ли сочетание этих элементов гештальт под названием «ответственность»?

Мы уже близко подошли к сути дела, но не совсем. Необходимо добавить еще один элемент. Для того чтобы испыты-

вать чувство ответственности, вы должны овладеть им. Если этого не происходит, вы начинаете говорить такие вещи:

«Кто-то должен помыть туалеты!»

«Кто напишет этот отчет? Кто-то должен это сделать, потому что отчет нужно сдать к пятнице!»

«Я не виноват, что отчет Брауна остался без внимания! Не вините меня».

Без чувства собственности (и сознательного желания играть в игру с одноименным названием) мы вскоре начинаем играть в совершенно иные игры, которые характеризуются обвинениями, выдвижением требований, спорами и оправданиями.

«Собственность» в данном случае означает внутреннюю готовность рассматривать себя как первопричину событий. Это определенная позиция, которая требует от человека признать, что:

«Мои мысли и реакции — то есть моя способность управлять своими мыслями и реакциями — имеют определенные последствия».

Когда мы входим в эту систему отсчета и начинаем пользоваться ею, она приводит в движение новые силы и факторы влияния. Это пробуждает чувство личной ответственности и осознанности своих поступков. Мы получаем в свое распоряжение мощный заслон против безответственности, возникающей в результате взаимных обвинений, наигранной беспомощности и отчаяния:

«Я могу совершать осознанные поступки и влиять на ход событий».

5. Игра в компетентность

Владея своими реакциями и испытывая чувство ответственности за свои поступки, мы нуждаемся еще в одном — в фактической способности выполнять те или иные вещи.

Это объясняет, почему вы не можете нести ответственность за невыполнение сложной нейрохирургической операции, если случайно встретите на дороге жертву автомобильной аварии. При отсутствии соответствующих знаний, навыков и подготовки вы сможете только стоять и смотреть на ужасную рану, не зная, что делать, — по крайней мере не имея осознанного представления об этом. Вы можете считать, что кто-то должен помочь человеку, попавшему в автомобильную аварию. Вы можете испытывать сильное желание помочь ему, особенно если сами стали причиной инцидента, однако вы не в состоянии выполнить необходимые действия и поэтому не можете нести за них ответственность.

Если мы считаем себя ответственными за что-либо и в то же время не верим, что можем что-то предпринять, то испытываем чувство собственной неполноценности, стыда, вины и уныния.

6. Игра в ноу-хау

Ответственность также подразумевает осознание того, что нужно сделать. Когда мы реагируем на ситуацию, готовы отвечать за свои действия и даже способны выполнить их, но не знаем, что нужно сделать, то оказываемся в положении, когда ответственность ускользает от нас. Оказавшись в таком положении, мы должны задать вопрос: «Что я должен сделать прямо сейчас?»

Вспомогательные игры, образующие большую игру
Образовав последовательность вспомогательных игр и систем, которые движут ими, мы получаем компоненты системы более высокого уровня, которую мы называем «ответственностью». Вместе они дают нам следующее.

- *Отзывчивость*: чувствительность к окружающей обстановке, к состоянию других людей или к данному контексту. «Могу ли я реагировать, обладаю ли я чувствительностью к этой ситуации?»
- *Способность или компетентность*: навык, умение, ощущение компетентности. «Я могу это сделать, у меня есть необходимые навыки и способности для этого».
- *Контроль*: способность управлять собственными действиями. «Могу ли я управлять своими поступками?»
- *Потребность*: необходимость или желательность действия. «Почему это нужно сделать?»
- *Чувство собственности*: личное признание возможности и способности действовать в данной ситуации. «Я должен это сделать, этот поступок принадлежит мне».
- *Знание того, что нужно делать*: осознанные действия. «Я понимаю, как это можно сделать».

Когда мы имеем некоторые ингредиенты, но упускаем из виду остальные, то начинаем совершенно другую игру. Состояние «безответственности» можно испытывать разными способами. Это гораздо более простая игра, но далеко не столь полезная. Определение и выстраивание метауровневой структуры ответственности требует гораздо большего искусства, мастерства и понимания.

Схема 9:1

Предположим, мы имеем...	Но не имеем...	Результат
Потребность и чувство собственности	способностей	безответственность
Способности и чувство собственности	потребности	безответственность
Потребности и способности чувства	собственности	безответственность
Знание, что и как нужно сделать	чувства собственности	безответственность

В каждом из перечисленных случаев нам не хватает основных ингредиентов, генерирующих метауровневое состояние «ответственности». Когда мы складываем все компоненты в одно целое, то можем выстроить эти системы в связную последовательность и играть в ответственность позитивным и мощным образом. Тогда система высшего уровня начинает действовать как *аттрактор*, или самоорганизующаяся система. Чувство ответственности, в свою очередь, активирует мышление, ориентированное на решение проблем. Мы входим в режим *сознательного осуществления своей ответственности*. Наши творческие способности получают заряд энергии для эффективных действий. Так начинается очень мощная игра, предопределяющая успех и совершенство не только в бизнесе, но и в спорте, в личных отношениях и т.д.

Противоположные качества

Если эти компоненты образуют игру под названием «личная ответственность», то какие ментальные и эмоциональные состояния препятствуют этой игре или саботируют ее? Какие состояния или игры *противоположны*

этой? Что вы обнаруживаете, когда вспоминаете случаи, в которых вы не брали на себя ответственность?

- Первичное состояние неспособности, неумения, некомпетентности.
- Состояние, в котором вы испытываете чувство вины или обвиняете других людей.
- Метасостояние страха перед ответственностью.
- Отказ принять ответственность.
- «Заученное» ощущение собственной беспомощности и бессилия.

Игра в ответственность

С учетом всех этих компонентов, как мы будем конструировать системную игру под названием «личная ответственность», в каком порядке нам следует расположить их, чтобы игра была успешной и эффективной?

Во-первых, распознайте свои «реактивные» способности

На первичном уровне постарайтесь испытать ощущение *отзывчивости* всей вашей нервной системы, вашего тела и головного мозга — вашу чувствительность по отношению к окружающему миру и к собственной личности. Пользуйтесь своими органами чувств для того, чтобы вступить в контакт с окружающим миром: откройте глаза и оглянитесь по сторонам, прислушайтесь к окружающим звукам, сделайте глубокий вдох и почувствуйте свое тело, пользуйтесь своим чувством осязания, прикасаясь к окружающим предметам, *придите в чувство* в полном смысле этого слова, осознайте, что предназначение вашей нервной системы заключается в том, чтобы реагировать на стимулы.

Наши реакции на окружающий мир собираются и упорядочиваются в коре головного мозга и всех высших функциях нашей нервной системы. Мы не только *ощущаем* окружающий мир своими чувствами, но также *думаем* о мире, *представляем* и *строим* концепции. Невероятные способности нашего разума позволяют нам производить такое ментальное картирование. Мы пользуемся символами для обозначения событий, людей, вещей и идей. Это позволяет нам выстроить целиком внутренний мир представлений и идей, и никто не может *заставить* нас сделать это особым образом без нашего согласия.

Способности нашего разума обуславливают наши эмоциональные способности. В конце концов, «эмоция» подразумевает наши основные чувства и ощущения в сочетании с некоторым когнитивным содержанием. Испытывая эмоции, мы наполняем телесным (соматическим) содержанием наши идеи и ценности. Мы *соматизируем* наши ценности и убеждения. Телесные ощущения, которые мы испытываем, включают метаболизм наших мыслей. В данном случае, как и в предыдущем, никто не может *заставить* нас испытывать те или иные эмоции без нашего разрешения.

Во-вторых, «овладейте» своими способностями

Полностью осознавая свои внутренние способности, мы овладеваем ими. Признайте их. Подтвердите их. Провозгласите их вашей *собственностью*. «Это мои ментальные и эмоциональные реакции на происходящее».

Теперь провозгласите свое право на ваши навыки речи и поведение. Эти общественные аспекты нашей внутренней силы позволяют нам *действовать* в окружающем мире. Когда мы думаем и испытываем эмоции, то влияем на нашу нервную систему, наш разум и наше тело.

Ничто не укрепляет нашу уверенность так сильно, как очень простое, но глубокое упражнение. Не отказывайтесь от него из-за кажущейся простоты. Когда вы полностью овладеете вашими внутренними способностями (составите утверждение о ваших мыслях и эмоциях), выразите их вслух, скажите кому-нибудь:

«Я обладаю невероятными врожденными способностями; у меня есть разум и эмоции, которые принадлежат только мне. Я могу думать обо всем, о чем хочу думать, я выражаю свои эмоции единственным и неповторимым образом. Это мои неотчуждаемые способности».

«Я также обладаю невероятными способностями речи и поведения. Я пользуюсь символами и создаю смысл, поэтому могу представлять вещи и конструировать системы соотношений. Ничто не имеет значения само по себе, я приписываю вещам их смысл и значение и обладаю способностью *действовать* в соответствии с вещами, которые я создаю».

Мартин Селегмен говорит, что *усвоенная беспомощность* и *усвоенный оптимизм* являются способами мышления относительно той степени власти или влияния, которой мы обладаем в окружающем мире. В обоих случаях мы систематизируем события и размышляем о них в контексте силы или бессилия. В конце концов это становится нашей позицией и программой, определяющей нашу жизнь.

В-третьих, предсказывайте ваше будущее

На следующем этапе нам нужно воспользоваться нашими концептуальными способностями для решения, что *необходимо* сделать и что мы *хотим* сделать. Здесь мы начина-

ем составлять собственные программы для осознания своих обязательств и использования возможностей.

- Что вы хотите *сделать* с учетом своих способностей?
- Что вы цените?
- К чему вы стремитесь?
- Какого результата вы хотите достигнуть?

Чем яснее мы отвечаем на эти вопросы, тем больший импульс поступательного движения мы закладываем в нашу систему тело/разум. Вы должны ясно осознавать, к чему вы стремитесь и чего хотите достигнуть. В конце концов это становится вашей системой ценностей, системой убеждений, этической системой и основой «личности».

Лесли Кемерон-Бандлер и Майкл Лебё (1985) пишут:

«Помните — для того чтобы заставить себя или кого-то другого испытывать чувство ответственности, важно знать причины, по которым «это» должно быть сделано. Эти причины должны считаться основательными и достойными внимания. Недостаточно заставить кого-то *нести* ответственность; этот человек должен *испытывать* чувство ответственности для того, чтобы добровольно и с энтузиазмом справиться с поставленной задачей».

Для того чтобы подтвердить и обосновать *важность* чувства ответственности, нам нужны *причины*, или основания, позволяющие нам считать свою задачу важной и осмысленной.

«Я должен сделать, потому что это означает...»

В-четвертых, развивайте способность достигать желаемого результата

Хотя фактическая способность проявляется на первичном уровне, мы развиваем *потенциальные возможности*,

принимая участие в процессе картирования или моделирования. Сначала нам нужно развить понимание своих навыков и способностей и разработать стратегии самосовершенствования.

Подумайте о некоторых своих навыках. Вы умеете ездить на велосипеде, кататься на роликовых коньках, читать, готовить, пользоваться компьютером, одеваться, водить автомобиль. Как вы усвоили все эти навыки? Будет ли правильным сказать, что сначала вы поняли суть задачи, а затем практиковались до тех пор, пока не усовершенствовали свои реакции до необходимого уровня?

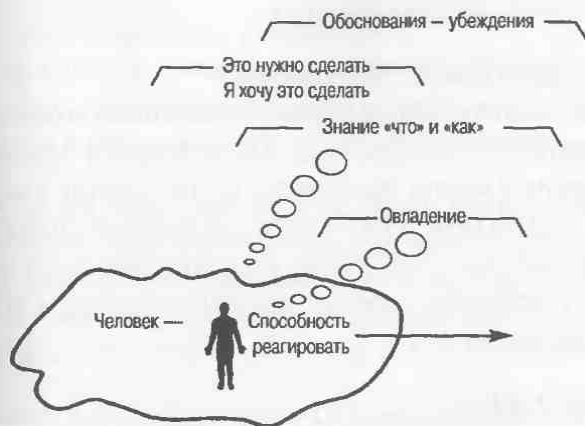
Даже самые практические виды обучения подразумевают работу с концепциями, мысленными моделями, причинами и объяснениями. Наставники и инструкторы часто «учат» навыкам с помощью лаконичных и прямых команд. Они *тренируют* нас в процессе передачи идей и метафор, а также дают поощрение для закрепления усвоенного материала.

В-пятых, примите физическое участие в действии
Это последний этап. Если вы не активируете программу действий, ваша ответственность останется непроявленной. Вы будете лишь желать, мечтать и надеяться, вы по-прежнему будете пребывать в *бездействии*, поэтому действуйте! Осуществите свои мечты в действительности. Вы знаете, что можете это сделать. Примите решение и определите, когда и как вы будете действовать.

Объединение всех элементов

Игра начинается, когда мы ощущаем наши внутренние способности и признаем их. Мы также чувствуем себя первопричиной событий — человеком, который может совершать осознанные поступки и имеет внутреннее раз-

Схема 9:2



решение и оправдание для эффективных действий. Тогда мы можем сказать: «Это надо сделать» или «Я должен это сделать». Когда вы испытываете чувство ответственности за свои поступки, то можете признать свои возможности: «Я могу это сделать» и «Если сначала это мне не по силам, я могу научиться. Я могу стать более опытным, усвоить необходимые навыки и умения». Далее мы достигаем высшего исполнительного метасостояния и говорим: «Я сделаю это» или «Я предприму эффективные действия в ответ на эту ситуацию».

Установка систем высшего уровня

Защита и поддержка ответственности

С учетом всех элементов, образующих гештальтсостояние ответственности, какие высшие системы нам нужно установить для защиты и поддержки эффективного мета-

состояния ответственности? Какие другие высшие системы мы можем установить, чтобы сделать это состояние еще более мощным и глубоким?

Разрешение для ответственности

Что, если вы дадите себе полное разрешение принять ваши внутренние способности и владеть ими? Имеете ли вы разрешение владеть своими способностями? Никто не запрещает вам делать это? Теперь вы можете преодолеть любые запреты, дав себе такое разрешение, пока полностью не почувствуете свободу подтверждения и закрепления ответственности.

Оценка важности

Насколько вы цените важность чувства ответственности? Какие идеи и состояния вы соотносите с этим чувством? К примеру:

- Полезно брать на себя ответственность.
- Это способствует моему благополучию и благополучию других людей.
- Это правильно с точки зрения морали.

Мощное подтверждение

Вы можете сказать твердое «да» состоянию ответственности, сила вашего подтверждения закрепляет и поддерживает его.

- Я ответственный и деятельный человек.
- Я несу ответственность за все, что должен и могу сделать.

Систематизируйте состояние ответственности как высшую реальность

Вы можете далее укрепить это состояние мыслями и чув-

ствами. «Это реально», «это окончательно», «это так, как должно быть».

То, что не подлежит сомнению

Другой способ установки системы, стабилизирующий ее основание, заключается в сведении мыслей, образов и метафор к утверждению «Это не подлежит сомнению».

Каждый из этих приемов на метауровне позволяет нам установить высшую систему, стабилизирующую и закрепляющую низшие системы, лежащие в ее основании. Поступая таким образом, мы защищаем наш деловой опыт и вырабатываем стойкие позиции или убеждения.

Позиция в данном случае рассматривается как глубокая *предрасположенность тела и разума*, дающая нам жизненное направление и позволяющая ориентироваться в потоке событий. Даже слово «позиция» (нравственная позиция или общественная позиция) происходит от слова «поза» и метафорически показывает, насколько плотным и вещественным может быть ряд идей, объединенных в одно целое. Такие идеи определяют образ наших мыслей и чувств, и мы «носим» их с собой в качестве жизненных ориентиров.

Лесли Кемерон-Бандлер и Майкл Лебё (1985) пишут:

«Когда вы чувствуете себя ответственным за что-либо, ваше мышление ориентируется на способы осуществления этой ответственности — то есть как сделать то, что вы должны сделать...»

«Пользуясь «ответственностью» как примером, вы можете создать у себя или у другого человека чувство личной ответственности, вводя необходимые компоненты этой эмоции — то есть вразумительно сообщая, что:

«Это нужно сделать» (чтобы избежать негативных последствий или добиться позитивных результатов);

«Он должен это сделать» (это его лучший, единственный или правильный выбор);

«Он может это сделать» (то, что должно быть сделано, находится в пределах его возможностей)».

Над структурой

Состояние чувства ответственности описывает сложную метауровневую структуру. Оно не является первичным состоянием, и это легко проверить. В каком месте вашего тела вы испытываете чувство ответственности? Это не кинестетическое ощущение, ответственность подразумевает способность к суждениям и понимание. Она возникает как метачувство к важной человеческой концепции — «ответственности».

Это поднимает другой важный вопрос. Предположим, мы прошли через весь процесс и построили многоуровневую структуру состояний, определяющую чувство личной ответственности, но какова ваша позиция по отношению к ответственности?

Теперь мы перешли на следующий уровень, расположенный *над* этим гештальтсостоянием. Что вы или кто-либо другой связываете с *идеей ответственности*? Считаете ли вы ответственность мощным позитивным состоянием или рассматриваете ее как тяжкий груз, проблему, источник неприятностей и т.д.?

Наше рефлекслирующее сознание позволяет нам без труда развивать *негативное отношение к идеям и концепциям*. Я знаю, что это звучит довольно странно. Мы обычно думаем о взаимоотношениях как о связи с другими людьми

ми, а не с идеями, однако это отличительная особенность нашего вида. Мы можем входить в метасостояния, где имеем плохие взаимоотношения с идеями. Мы можем ненавидеть идею об «авторитете», «манипуляциях», «взаимоотношениях», «успехе». Мы можем бояться таких идей, как «математика», «ораторство», «любовь», «близость» и т.д.

Итак, еще раз: каковы ваши чувства по отношению к «ответственности»?

Что бы вы ни ответили, это будет характеризовать высшую систему, в которую встроено ваше понятие об ответственности. Хорошо ли эта система служит вам? Помогает ли она вам чувствовать себя сильным и уверенным в себе?

Мужество, необходимое для ответственности

Здесь нет вопросов: вам необходимо определенное мужество, чтобы нести ответственность. Без мужества страх перед возможным риском может быть таким сильным, что мы робко отступаем назад. Таким образом, вы должны *решить*, что будете пользоваться свободой выбора для того, чтобы сосредоточиваться на принятии ответственности, полностью осознавая, что так будет лучше для вас.

Резюме

- Метауровневое состояние *ответственности* обуславливает совместное присутствие нескольких ключевых элементов в вашей системе разум/тело. При наличии таких элементов вы можете играть в деловые игры под названиями «Ответственность», «Актив-

ность», «Инициатива», «Рассчитанный риск» и «Эффективность».

- Вместе с ответственностью приходят сила, энергия и контроль над своими мыслями и чувствами. Если вы не ощущаете всего этого, когда слышите или произносите слово «ответственность», вам нужно перестроить свою систему.
- Игра в ответственность для экспертов по бизнесу устраняет все негативные игры под названиями «Я жертва обстоятельств», «Да, но...», «А что, если?..».

Глава 10

Позиционирование для мастерской игры

Игры в этой главе:

Игра в установку систем

Игра в целенаправленность

Игра в решение

Игра в обратную связь

Игра в актуальность

Игра в проницательность

Эффективные системные игры

Усвоив основные игры, развив гибкость мышления и приступив к игре в личную ответственность, мы готовы усовершенствовать свои способности и развить навыки высокой эффективности, которые придают форму нашему совершенству в деловых играх.

- Какие умонастроения нам необходимы, чтобы почерпнуть мудрость эксперта по бизнесу?
- Какие системы позволяют профессионалам отточить

свои навыки до совершенства в данной области знаний?

- Какие системы абсолютно необходимы для развития вашего состояния «гения на работе»?

Игра в установку систем

Независимо от своей осознанной или неосознанной компетенции эксперты по бизнесу являются мастерами игры в установку систем. Каждый день они играют в эту игру с таким изяществом и мастерством, что большинство людей даже не замечают этого. Они устанавливают системы и таким образом управляют играми. Это один из секретов системных игр.

Системы, в которых мы живем и работаем, полностью управляют нашей судьбой, нашим опытом, нашим материальным и деловым успехом, они управляют играми, в которые мы играем и можем играть. В конце концов тот, кто устанавливает систему, управляет игрой.

Системы неизбежны. Даже в этот момент вы читаете книгу, пользуясь определенной системой соотношений, но какой системой? Вы это знаете? То, что позволяет нам играть в «установку систем», называется *системным осознанием*.

- Кто установил эту систему?
- Насколько хорошо она служит вам?
- Можно ли сказать, что она подрывает и саботирует ваши навыки и профессиональный опыт?
- Какие действия вы можете предпринять, чтобы управлять системами, обусловленными вашей жизнью, происхождением и уровнем культуры?

Эти системные вопросы исследуют тот аспект жизни, который обычно находится за пределами нашего повседневного внимания, однако наши системы и матрицы систем оказывают всеобъемлющее влияние на повседневный опыт. Для того чтобы подняться над своими системами, обдумайте следующие вопросы.

- Какие системы доминируют в вашей жизни?
- Какими системами соотношения вы обычно пользуетесь на работе?
- Насколько эти системы улучшают вашу работу?
- Какие системы были установлены в течение вашей карьеры?
- Кто установил их?
- С какой целью?
- Способствуют ли они вашим творческим способностям или препятствуют им?
- Велико ли ваше мастерство в установке систем?
- Можете ли вы подняться над своими системами и убедиться, что они хорошо служат вам?
- Обладаете ли вы способностью *слышать* системы, когда люди устанавливают их в разговоре с вами? Хотели бы вы уметь это?
- Знаете ли вы на интуитивном уровне, что системы управляют жизнью и что тот, кто устанавливает системы, управляет опытом?
- Хотели бы вы распоряжаться собственной жизнью и улучшить свои навыки убеждения в сто раз, научившись работать с метаяровнями и системами?

Устанавливая систему, мы создаем структуру для мыслей, чувств и реакций. Подобно архитектору, конструирующему здание, мы сначала думаем о форме и очертаниях. Подобно конструктору автомобилей, мы сначала думаем о подвеске и ее влиянии на характеристики машины. По-

добно художнику, мы сначала думаем о композиции, размере и границах будущего полотна.

Системы, которые мы устанавливаем, создают ментально-эмоциональный мир, или матрицу убеждений. Когда мы не замечаем управляющие системы, они играют нами и контролируют нашу жизнь, мы становимся марионетками в чужих играх.

Системная слепота мешает нам полностью осознать, чего хотят наши начальники и клиенты, она мешает нам разобраться в работе нашей компании и строить свою карьеру, она не дает нам устанавливать связи и шагать в ногу с переменами. Все эти вещи мы будем обсуждать в этой главе.

Игра в «установку систем» очень проста. Рассмотрите содержание вашей вербальной (и невербальной) речи в общем контексте идей, образов и концепций. Какую определяющую структуру, форму или процесс они предполагают? Специалист по установке систем мыслит не только в терминах содержания, но и в терминах структуры.

Поэтому если я сталкиваюсь с ситуацией, в которой человек находится в трудном положении, расстроен или рассержен, то задаю вопрос: «Как мы можем решить эту проблему?»

Если бы я спросил: «Как я могу помочь?», этот вопрос побудил бы вас к игре в рамках системы: «Я специалист... Только спроси меня — и узнаешь все, что нужно». Со всем другое дело, если бы я спросил: «Тебе уже удалось найти какое-нибудь решение? Какой вариант тебе кажется более предпочтительным?» Для того чтобы мыслить в контексте установки систем, задавайте вопросы о *предположениях*, стоящих за вашими высказываниями.

- Что я предполагаю?
- Какие эмоции это может пробудить у собеседника?
- Какое направление или ориентацию это задает?

у этой игры есть много позитивных результатов. Вы задаете общее направление вашей жизни, устанавливаете эмоциональную атмосферу для общения и взаимодействия. Вы укрепляете свое внимание и развиваете навыки убеждения. Негативные и разрушительные игры утрачивают для вас всякую привлекательность.

Некоторые системы уже установлены, и очень прочно. На биологическом и неврологическом уровне наш организм устанавливает огромное количество таких систем. Эти системы тесно связаны со строением нашего тела и действуют по отношению к силе тяжести (вверх и вниз), нашему зрению (прямое и периферическое, но не круговое зрение), нашему слуху и т.д. То же самое относится к языку той культуры, в которой мы родились, как отмечают лингвистами и специалистами по семантике.

Системы неизбежны. Устанавливая их, мы устанавливаем *структуры предрасположения*, которые затем управляют нашими мыслями, чувствами и поступками. Мы делаем это, пользуясь лингвистическими форматами и нелингвистическими ритуалами.

Игра в целенаправленность

Игра для фокусировки, цели и направления

Поскольку совершенство зависит от четкой цели, определяющей направление движения, системная игра в целенаправленность вносит ясность в вопрос, почему вы хотите добиться того или иного результата. Ясно представляя себе конечную цель, мы развиваем мощное чувство целе-

направленности. Сначала мы представляем желаемый итог событий, а потом внедряем его в серию метаитогов.

Серия итогов определяет нашу иерархию итогов, которая формулирует наши нейросемантические смысловые уровни. Все вместе это вносит ясность и фокусировку в наше чувство направления. Это позволяет нам жить целенаправленно.

Кроме того, это придает нашим усилиям *упругость* или *гибкость*. Если что-то заставляет нас отступить или сдерживает наше продвижение вперед, мы не теряем из виду своей цели, но упорно преследуем ее. Целенаправленность поддерживает нас в периоды подъемов и спадов, во времена трудностей и жизненных вызовов. Мы знаем, куда и почему мы стремимся!

Игра в целенаправленность позволяет нам справляться с повседневными мелочами, необходимыми для того, чтобы двигаться в правильном направлении. Когда мы имеем ясное представление об итоговых системах высшего уровня, то можем определить, какие мелочи заслуживают особого внимания, а какие можно отбросить, как тривиальные и несущественные для достижения наших целей. Рассматривая мелкие дела в контексте четко определенного ряда желаемых итогов, мы можем гораздо эффективнее расставить приоритеты их выполнения.

Я называю это метадетализацией.

Четко определенная *система целей* помогает нам и в работе с другими людьми. Когда мы достигаем общего понимания наших целей, это укрепляет командные усилия в бизнесе. Это придает нам чувство общей миссии или корпоративного видения. Бизнес-план обычно служит для

конструирования системы целей, инициирующей эту игру. Он задает направление и курс для бизнеса. Это позволяет людям знать, куда они направляются, дает им конкретные указания, как попасть туда и определить момент прибытия в пункт назначения.

Правила. Уже многое было написано о том, как хорошая цель дает чувство направления, мотивацию и критерии для движения вперед. Вот ключевые вопросы для установки этой системы и начала игры:

- Чего вы хотите?
- Куда вы направляетесь?
- Как вы попадете туда?
- Как вы узнаете, что достигли своей цели?
- Насколько точной и подробной является карта для достижения цели?

Определив свои цели, мы можем превратить их в мысленные трехмерные диаграммы и пользоваться ими как объемными картами для движения в будущее.

Лидерство подразумевает способность «создавать миры, куда другие хотят попасть» (Роберт Дилтс, 1993). Вы должны вести игру в целенаправленность, чтобы избежать разочаровывающего ощущения «движения в никуда» или «плавания по течению». Играйте в эту игру, когда испытываете неудовлетворенность и сталкиваетесь с препятствиями в движении вперед.

Игра в решение

В своей книге «Умная работа: синтаксическое руководство для взаимопонимания на рабочем месте» Маршалл и Фридман (1995) описывают две системы, которые играют

доминирующую роль в любом бизнесе. Эти системы возникают в нашем сознании каждый раз, когда на работе происходит что-либо, имеющее отношение к нам: трудности, осложнения, задержки. Пусть эти вещи послужат вам индикаторами для вступления в игру.

Описание. Эти системы также играют центральную роль в контексте наших основных перцептуальных схем, ориентаций и предположений о «причинности». Они подытоживают два главных *стиля восприятия*, которые ведут к двум схемам мышления — оптимизму и пессимизму. Первая схема устанавливает систему для игры в решение, вторая схема устанавливает систему для игры в проблемы.

Правила. Для того чтобы получить представление об этих системах и о соответствующих играх, подумайте о каком-либо событии или ситуации на работе, в которой вы находитесь в текущее время. Поняли? Хорошо. Теперь задайте себе нижеследующие вопросы. Начните с первой серии, а потом постарайтесь подняться над ситуацией, в которую вас помещают эти вопросы, и наконец обдумайте вторую серию вопросов. Готовы? Начинаем:

Первая серия

1. В чем заключается проблема?
2. Почему у вас есть эта проблема?
3. Какие чувства она вызывает?
4. Кто или что причиняет эту проблему?
5. Чья в этом вина?
6. Кто или что мешает вам получить то, что вы хотите?

Теперь поднимитесь над текущей ситуацией. Что вы хотели бы съесть на ланч или на обед? Представьте себе,

что вы находитесь в отпуске и лежите на солнечном пляже...

Вторая серия

1. Чего вы хотите достигнуть? Каков желаемый итог ситуации?
2. Почему вы считаете это столь важным?
3. Что вы получите, когда добьетесь этого?
4. Как вы узнаете, когда вы достигли желаемого результата?
5. Какие ресурсы вам необходимы для этого?
6. Каковы лучшие способы реакции на эти вызовы, проблемы или ограничения?
7. Каково ваше отношение к результату? Каково ваше отношение к использованию этих ресурсов?

Первая серия вопросов с большой легкостью позволяет нам начать игру в проблемы. Вопросы вовлекают вас в размышление над «проблемой», и вы думаете о ситуации как о «проблеме». Это приводит к определенной ориентации наряду с определенными эмоциями.

- Какие состояния и метасостояния это пробуждает в вас?
- Втягивают ли вас заданные вопросы в это состояние или метасостояние?

Вторая серия вопросов устанавливает другую систему, не так ли? Если вы как следует обдумаете их, то начнете игру в решения. Для размышления над второй серией вопросов и особенно для *ответов* на них вам нужно использовать свой мозг совершенно иным образом по сравнению с первой серией.

Насколько более позитивной вы считаете вторую серию вопросов? До какой степени они ориентируют вас на поиск творческих решений?

Теперь задайте следующую серию вопросов о двух разных состояниях или ориентациях, определяемых предыдущими двумя сериями.

Третья серия

1. Какой уровень энергии вы ощущаете в себе после первой серии вопросов, предполагающих игру в проблемы? Какой уровень энергии вы ощущаете в себе после второй серии вопросов, предполагающих игру в решения?
2. Как вы чувствуете себя после каждой серии вопросов?
3. Какие чувства вы испытываете по отношению к другим людям в данной ситуации?
4. Какой уровень оптимизма вы испытываете после каждой серии вопросов?
5. С какой ясностью вы оцениваете ситуацию после каждой серии вопросов?

Воспользовавшись этим процессом в качестве упражнения на наших семинарах, люди обычно приходят в изумление, что системные вопросы могут оказывать столь глубокое воздействие. Вопросы, которые мы задаем, и системы соотношений, которые они подразумевают, влияют на наши эмоции, схемы мышления, уровень энергии и жизненную ориентацию. В этом заключается поразительная сила установки систем, и на этом принципе основаны все системные игры.

Игра в обратную связь

Цель. Представьте себе бизнес, в котором не существует обратной связи. Попробуйте представить компанию или организацию, организующую сбыт своих продуктов или

услуг, но при этом закрытую для жалоб клиентов, вопросов и пожеланий. Улучшит ли это качество товаров и услуг?

Описание. Это риторический вопрос. Для движения к высокому качеству в любой области бизнеса необходимо установить здоровую и энергичную обратную связь с потребителями. Мы должны прислушиваться к потребителям и уважать их — поэтому мы играем в «обратную связь». Мы держим свои глаза, уши и разум открытыми к чужим мнениям.

Намеки и указатели. Первым указателем для вступления в игру будет реакция, которая является нежелательной и/или неожиданной для нас. Когда мяч пролетает мимо корзины, мы хотим знать, куда он попал. Как далеко он упал от корзины? Справа или слева?

Результаты. Что дальше? Каков итог игры? Это постоянное совершенствование навыков и качества, способность использовать каждую реакцию конструктивным образом. В свою очередь, это приводит к росту практических знаний и ускорению обучения, поскольку мы не тратим времени, сокрушаясь над ошибками или виня себя за промахи.

Представьте себе, что вы учитесь бросать баскетбольный мяч в кольцо, не имея никакой информации о результатах, когда мы можем видеть и чувствовать, насколько хорошо удалась очередная попытка. Если мы продолжаем бросать мяч вслепую, то не можем улучшить свое мастерство. Главное правило этой игры очень простое: держите каналы обратной связи открытыми.

Но много ли бизнесменов, менеджеров, руководящих работников и простых сотрудников действительно поддер-

живают энергичную обратную связь с потребителями? Для многих ли она является желанным и необходимым условием? Многие ли начальники поощряют подчиненных, которые развивают обратную связь, чтобы люди чувствовали, что их усилия оценены по достоинству?

Проблема с обратной связью заключается в том, что у большинства из нас она связана с рядом негативных ассоциаций. Мы думаем о ней в терминах «неудачи», «вины», «отказа», «оскорбления», «чувства собственной неполноценности». С учетом этого, кому нужна информация о наших промахах и ошибках? Однако наш опыт, развитие, деловое совершенство и состояние «гения на работе» зависят от обратной связи.

Игра в актуальность

Сколько раз вы принимали участие в разговорах, деловых встречах или совещаниях, а впоследствии обнаруживали, что все это не имеет отношения к достижению ваших целей? Бизнес изобилует ненужными встречами, заседаниями, действиями, процессами и разговорами. Игра в актуальность меняет это положение. Она заставляет нас думать и задавать вопросы в контексте актуальности.

- «Это актуально?»
- «Это в самом деле имеет существенное значение для достижения наших целей?»
- «Это оказывает позитивное влияние на нашу работу?»
- «Мы сейчас говорим об X, Джон. Как ты думаешь, Y имеет отношение к этому?»

Правила игры. Начиная игру в актуальность и позволяя ей управлять нашими поступками и суждениями, мы ус-

танавливаем критерии оценки важности и существенности происходящего. Эта игра спасает нас от увлечения ненужными вещами, копания в мелочах, погони за двумя зайцами одновременно и беспокойства о вещах, не имеющих прямого отношения к делу.

Ранее я упоминал о метадетализации. Это ключевой элемент совершенства в бизнесе. Детализация частных в любой данной области необходима для совершенства, если она происходит из более общей системы (метасистемы) соотношений. Благодаря метадетализации наше внимание к частностям больше не является аморфным. Система высшего уровня позволяет нам сосредоточиваться на частностях, имеющих реальное значение в нашей повседневной деятельности.

Неспособность определять актуальность вещей и событий делает нас уязвимыми перед «тиранией настоятельности», когда наша реакция на события основана на том, сколько шума и неудобств они причиняют, а не на их важности или реальном значении.

Результаты. Если внимательнее присмотреться к неспособным людям, мы обычно обнаруживаем, что это очень занятые и деловитые люди. Мы видим людей с насыщенным распорядком дня, вечно спешащих и занимающихся самыми разными вещами. Что же делает их неспособными? Они просто занимаются ненужными вещами, не имеющими прямого отношения к успеху и достижению целей.

Рассмотрим вопрос актуальности по отношению к 14 принципам эффективного менеджмента, предложенным Эдварсом Демингом. Он начинает с необходимости сосредоточить внимание на важных и актуальных вещах. Ни-

жеследующие принципы справедливы как для отдельных людей, так и для групп или организаций.

«Последовательно добивайтесь поставленных целей» (принцип 1).

«Постоянно и неустанно улучшайте систему производства товаров и услуг» (принцип 5).

«Организируйте энергичную программу образования, усвоения лидерских навыков и профессиональной подготовки» (принципы 6, 7 и 13).

Затем он представил некоторые моменты, *не имеющие отношения к успеху в бизнесе. Многие из них увеличивают неэффективность.* Во время игры в актуальность нам часто приходится сталкиваться с этими неактуальными вещами.

«Избавьтесь от зависимости от массовых проверок» (пункт 3).

«Положите конец практике вознаграждения деловых качеств только материальными поощрениями» (принцип 4).

«Избавьтесь от страха» (принцип 8).

«Разрушьте барьеры между рабочими отделами» (принцип 9).

«Избавьтесь от лозунгов, призывов и плановых заданий для сотрудников» (принцип 9).

«Избавьтесь от числовых квот» (принцип 11).

Предпочитаете ли вы «игру в актуальность» или часто оказываетесь втянутым в игру под названием «копание в ненужных мелочах»? Если вы хотите достичь совершенства в бизнесе, поскорее переключайтесь на «игру в актуальность».

Игра в проницательность

Рассмотрим вопрос проницательности в бизнесе. Без умения разбираться в ситуации, на основе которого мы составляем мнение о качестве, пользе и актуальности нашей продукции, мы не можем достичь совершенства. Эта игра тесно связана с игрой под названием «контроль качества», благодаря которой мы выбираем разумный критерий для оценки наших товаров и услуг. Нам необходима проницательность для отбора лучших сотрудников, выбора лучших систем и определения перспектив развития нашего бизнеса.

Однако нам не пужны суждения и оценки, основанные на *поиске виноватых*. Это совершенно иная ментально-эмоциональная динамика, весьма опасная для деловых отношений и укрепления эффективности нашего бизнеса.

В чем разница между этими двумя видами суждений и оценок? Когда мы ищем виноватых, то нападаем на человека; мы стремимся найти поступок или событие, за которое можно кого-нибудь наказать. Люди обычно делают это, чтобы испытывать чувство личного или профессионального превосходства или переложить вину на плечи других.

В «*игре в проницательность*» мы оцениваем поведение, процесс, опыт или понимание; мы стремимся понять общую схему или динамику развития. Мы определяем факторы влияния с целью улучшить текущую ситуацию и пользуемся обратной связью для усвоения новой информации.

Это очень похоже на контраст между «*игрой в проблемы*» и «*игрой в решения*». Сосредоточиваясь исключительно

на проблемах — особенно на их причинах и источниках, — большинство людей легко попадают в ловушку «игры в виноватого». Сосредоточиваясь на решениях, большинство людей даже не думают о «виноватых», поскольку стремятся к более ясному пониманию и создают новые схемы реагирования на проблемы, которые могут возникнуть в будущем.

Резюме

- Как мы позиционируем себя, чтобы играть в деловые игры, позволяющие нам добиться успеха в долгосрочной перспективе? Самое важное и первоочередное дело — принять полную ответственность за установку систем, управляющих нашими решениями и поступками, это позволяет нам выбрать необходимую игру.
- Мы изучили некоторые основные игры, в которые играют эксперты по бизнесу: игра в установку систем, игра в целенаправленность, игра в решения, игра в обратную связь, игра в актуальность и игра в проницательность.

Глава 11

Игра в осмысленную работу

Игры в этой главе:

Игра в «важную работу»

Игра в создание смысла

Игра «Я больше, чем моя работа»

Игра «Я распоряжаюсь своей работой»

Игра «Я получаю удовольствие от моей работы»

Игра в установку новых смысловых систем

Что приходит на ум, когда вы размышляете о нижеследующих вещах? Я говорю слово (вернее, пишу его), а вы мгновенно реагируете, даже не думая об этом. Выскажитесь вслух все, что приходит вам на ум, не имеет значения, что это будет, — просто возьмите это на заметку. Готовы? Начали:

- работа
- бизнес
- карьера

Какие мысли и чувства возникают у вас, когда вы думаете о своей работе? Вы:

- Испытываете приятное волнение?
- Представляете замечательные вещи, которые вы можете сделать, и строите творческие планы?
- Радуетесь мысли о том, что будете зарабатывать деньги, помогать людям, развивать свои навыки?
- Жалуете, что не можете заняться чем-то еще?
- Испытываете стресс и неудовлетворенность из-за высоких требований и проблем на работе?
- Испытываете раздражение и другие отрицательные эмоции?

Эти вопросы позволяют выявить деловые игры, в которые вы играете в настоящее время. Теперь вы можете поиграть в «контроль качества» и узнать, являются ли они полезными или вредными для вас.

Это важно, поскольку ваше отношение к рабочему процессу определяет природу и качество вашей работы. Как вы охарактеризуете свое *рабочее состояние*? Насколько хорошо вы можете управлять им?

Качество нашей жизни и опыта определяется мыслями и чувствами по отношению к окружающему миру, а также мыслями и чувствами более высокого уровня по отношению к нашему первичному опыту, поэтому мы должны играть в «контроль качества», постоянно отслеживая свои мысли и чувства по отношению к работе.

Проблемы с раздражительными сотрудниками

Вы когда-нибудь приходите на работу в раздраженном состоянии?

Вы когда-нибудь испытываете раздражение по отношению к своим коллегам по работе?

Считаете ли вы, что ваше недовольство исчезнет, если вы не будете обращать на него внимания?

Как правило, такое недовольство создает атмосферу стресса, раздражительности и недоброжелательности. Разумеется, иногда дело доходит до того, что человек взрывается от ярости и открывает охоту на своих начальников и коллег с заряженным пистолетом. Полагаю, это не та игра, в которую вы хотели бы играть.

Статистика свидетельствует о том, что большинство людей не считает свою работу приятной или осмысленной. В своей книге «Организация рабочего процесса» Тед Теркель утверждает, что «большинство людей недовольны своей работой». Иногда я думаю, сколько людей *тащатся* на работу, сожалея об этом, жалуясь на свою участь и желая заниматься чем-то еще. Если бы вам не платили за то, что вы делаете с понедельника по пятницу, стали бы вы заниматься этим? Тогда почему вы делаете то, что делаете? Не хочется ли вам найти более подходящее применение своим склонностям, мастерству и творческим способностям и сделать что-нибудь более существенное в этом мире?

Если вы ходите на работу потому, что считаете ее особенно ценной и приятной, и выполняете ее с радостью и старанием, значит, вы открыли секрет, как делать свою работу осмысленной, вы наполнили смыслом свои представления о работе. Это говорит о том, что вы умеете управлять своими мыслями, эмоциями и распоряжаетесь собственной жизнью. Примите мои поздравления!

Те, кто еще не научился это делать, страдают от постоянного недовольства, скуки и осознания бесплодности своих усилий. Проблема в том, что мы не раскрываем свои лучшие качества, когда занимаемся повседневной работой, которую сами считаем несущественной. Нам нужен смысл. Проблема заключается не в работе как таковой, а в нашем отношении к работе.

Установка смысловых систем в повседневной работе

Если вы испытываете застой в работе и все же не хотите оставить ее, что можно сделать? Вы можете изучить способы, позволяющие наполнить работу новым смыслом и содержанием. Как мы уже выяснили, ничто не имеет смысла само по себе, мы создаем смысл, мы наполняем смыслом наши слова и поступки.

Поэтому, когда вашей работе не хватает задора и энтузиазма, когда ваш интерес пропадает и уступает место разочарованию, у вас появляется замечательная возможность попрактиковаться в использовании вашего разума для установки новых систем, насыщенных позитивными мыслями, ценностями и убеждениями. Это придаст вам сил, чтобы жить яркой, насыщенной жизнью, невзирая на внешние условия и ситуации.

Если вы не сделаете этого и позволите условиям на рабочем месте определять ваше умонастроение, то будете играть в игру, которую мы можем назвать «Я бессильная жертва, которая ничего не может поделать». Такая игра может сломить ваш дух и сокрушить ваши надежды! Возможно, она имела какой-то смысл на заре индустриализации, когда детям приходилось работать по 14 часов в

день, а мужчины и женщины изнывали от непосильного труда, испытывали угнетение со стороны начальства и имели очень мало возможностей исправить положение. В наши дни положение вещей сильно изменилось в лучшую сторону, но многие люди по-прежнему позволяют нелюбимой работе изматывать свои силы и подрывать свой дух.

Новая игра: позитивное отношение к работе

Разве не замечательно, когда вы занимаетесь любимым делом и получаете за это деньги? Многие возмещают отсутствие этого обстоятельства, занимаясь тем, что они *хотят* делать, в качестве хобби, добровольной работы или творческих исследований, однако у нас есть иной выбор. Мы можем *научиться* видеть ценность и смысл в своей работе. Это означает, что нам нужно перейти на более высокий уровень сознания, управляющий смысловыми значениями, и создать новые оттенки смысла, изменяющие наше отношение к работе.

Качество нашей жизни зависит от *смысла*, который мы в нее вкладываем. Мы осознанно или неосознанно переходим на метауровень и устанавливаем системы, позволяющие нам находить ценность в своей работе и подниматься над скукой и незначительностью повседневных дел.

Вы когда-нибудь испытывали скуку от своей работы? Если да, то скука является функцией вашего мышления, это ваше умонастроение, не существующее в окружающем мире. Ваша работа, без сомнения, предоставляет вам различные возможности для развития всевозможных нав-

ков, но какой системой соотношений вы обычно пользуетесь? Как вы относитесь к выполнению своих повседневных задач, что означает для вас ваша работа, в какие смысловые игры вы играете? Какие ассоциации возникают в вашем сознании, когда вы думаете, что нужно отправляться на работу? Скука, кропотливость, бессмысленное выполнение одних и тех же вещей? Бюрократия, обезличенность, некомпетентность?

Хью Пратер описывает скуку в терминах образующего ее мышления и предлагает другой тип мышления, чтобы избавиться от нее:

«Мне не нравится то, что я делаю, но я не могу придумать ничего другого, или же меня посещают эксцентричные неосуществимые идеи. Мой разум мечется от одного неудачного плана к другому; во мне растет утомление и разочарование. Мне кажется, что меня утомляет окружающая обстановка, но на самом деле я устаю от собственных мыслей. Мое недовольство возникает из-за шаблонного, неоригинального мышления... С другой стороны, спокойное внимание обычно *освежает мой разум* и возвращает к жизни ситуацию, в которой я нахожусь».

Генри Дж.М. Ньювен пишет:

«Скука — это чувство *разъединенности*. Когда мы занимаемся многими вещами и начинаем сомневаться, нужно ли это кому-нибудь, жизнь предстает как серия случайных и не связанных между собой действий и событий, над которыми мы не имеем никакой или почти никакой власти. Таким образом, когда нам скучно, это не означает, что нам нечего делать; скорее это означает, что мы сомневаемся в ценности тех вещей, которыми столь усердно занимаемся.

Парадокс нашего времени состоит в том, что многие из нас *заняты и скучают* одновременно. Переходя от одного со-

бытия к следующему, в глубине своего существа мы задаемся вопросом, происходит ли что-либо на самом деле. Хотя мы едва справляемся с многочисленными задачами и обязанностями, нас гложет подспудное подозрение, что если бы мы вообще ничего не делали, то ничто бы не изменилось.

Скука часто бывает тесно связана с негодованием. Когда мы трудимся, но при этом задаемся вопросом, нужна ли кому-нибудь наша деловитость, легко поверить, что нас используют и эксплуатируют. Мы начинаем относиться к самим себе как к жертвам, которыми вертят и распоряжаются люди, не воспринимаящие нас всерьез».

Игра в «важную работу»

Мы обладаем замечательной способностью находить и создавать смысловые значения. Мы выбираем идеи и схемы соотношения, наполняющие нашу деятельность позитивным и убедительным смыслом.

Какой смысл вы можете придать своей работе или карьере? Выполните простое упражнение: составьте письменный список вдохновляющих идей, мотивов и позиций, которые вы хотели бы привнести в вашу повседневную деятельность. Какое применение вы хотели бы найти своим идеям?

- Учиться узнавать что-нибудь новое?
- Совершенствовать свои навыки и мастерство?
- Лучше понимать клиентов и покупателей?
- Развивать чувство ответственности?
- Стать более терпеливым и менее подверженным гневу?
- Разработать более гибкие навыки общения?

- Развить большую устойчивость к стрессам, меньше обращать внимание на критику?

Определите ваши ожидания, убеждения, предположения и ценности, связанные с работой. Что вы хотите получить от своей работы помимо зарплаты? После того как вы определите семантические элементы (системы и определения, которые создают смысловые значения), отступите назад и посмотрите на эти идеи, зная о том, что «каковы ваши мысли, таково ваше отношение».

Иными словами, каковы ваши системы, таковы игры, в которые вы играете. Возможно, пришло время пересмотреть некоторые из ваших систем.

- Хорошо ли они служат вам?
- Вы кормите свой разум этими мыслями, но питают ли они вашу душу?

Эллен Ленгер из Гарварда говорит, что когда мы вырабатываем привычку к жесткому мышлению, то становимся бездумными. Мы не замечаем все другие возможные оттенки смысла, которыми можно наделять окружающее. Она говорит, что бездумные люди сгорают на работе, когда рассматривают ее как «ту же самую старую рутину». Они в буквальном смысле *разучиваются* думать: «Мы всегда делали это так, и никак иначе».

Какова альтернатива бездумию? *Внимательность*. Когда мы внимательны, то можем замечать новое даже в знакомых вещах. Гибкий и творческий стиль мышления превращает «рассыпающееся здание действительности» в строительные блоки для нового здания». Для этого Ленгер рекомендует использовать силу *неопределенности*. Необычная игра, но как мы собираемся играть в нее? Для

начала нужно прийти к твердому убеждению, что мы можем понимать информацию самыми разными способами. Нам нужно лишь держать разум открытым и проявлять живой интерес к тому, что происходит вокруг.

Игра в создание смысла

Для того чтобы играть в эту игру, вам нужно *подтвердить* ваши способности *создавать* и *приписывать* смысловые значения событиям и людям в вашей жизни. Регулярное подтверждение ваших творческих способностей изменяет ваше отношение к повседневным задачам. Оно позволяет вам понять, что вы можете рассматривать любые мелкие дела в свете того значения, которое вы им приписываете.

Приступая к игре в создание смысла, вы осознаете, что можете взять любую вещь и сделать ее осмысленной в вашей жизни. Вы можете сделать это с самыми великими, но и с самыми тошнотворными идеями. Ваша способность не связана с качеством идей, и вовсе не означает, что любая идея, за которую вы возьметесь, будет здоровой и плодотворной. Вы можете придавать вещам слишком большое значение, вы можете наделять вещи и события таким смыслом, что они становятся кумирами, болезненными пристрастиями и деструктивными переживаниями.

Какой смысл вы придаете идее зарабатывания денег? Может быть, вы слишком «вложились» в эту идею и считаете ее своей целью и жизненной миссией? Не кажется ли вам, что «деньги решают все»? Мы живем в культуре, обремененной вредным предрассудком, что *обладание* каким-то образом может сделать нас счастливыми и пол-

ностью довольными жизнью. Эта схема резко принижает роль игр *бытия и становления*. Мы представляем собой нечто большее, чем наше материальное состояние. Многие чрезвычайно богатые люди ведут пустую и бесцельную жизнь.

Многие люди, обладающие всеми внешними признаками состоятельности (недвижимость, деньги, положение в обществе), по-прежнему не знают, *как жить*. Это происходит потому, что *обладание* является плохой заменой *богатству переживаний*. Пристрастие к вещам отвращает нас от совершенствования своих навыков и радостей *бытия*. Насколько вы умеете радоваться красоте повседневной жизни? Помните ли вы, как хорошо ощущать дуновение прохладного ветра, получать удовольствие от книги, не владея ею, или ходить босиком под летним дождем?

Писатель и мистик Калил Гебран называл работу «воплощенной любовью». Монахи ордена бенедиктинцев говорили: «Работать — значит молиться». Все эти высказывания описывают работу как достойное и благородное, даже духовное занятие.

Вы также играете в «создание смысла», когда учитесь рассматривать краткосрочные цели и повседневные занятия через линзу долгосрочных целей. Это позволяет вам помещать рутинные дела в более широкую перспективу. К примеру, если вы рассматриваете обучение как свою жизненную миссию, то каждый маленький урок становится прикосновением вечности к вашей повседневной жизни. Если вы рассматриваете личное и деловое совершенство как свою миссию, то повышение по службе или расширение круга обязанностей является одним из признаков ее осуществления.

«Моя работа просто не удовлетворяет меня. Как еще я могу рассматривать ее?»

Рассматривайте работу как способ поддержать вашу семью, как источник средств, необходимых для жизни, как возможность обрести внутреннюю опору, вместо того чтобы становиться жертвой внешних обстоятельств.

Если вы продолжаете по-старому относиться к своей работе, какую память вы оставите о себе? Освободит ли это вас от раздражающих мелочей повседневной жизни? В какие игры вы будете играть?

Игра «Я больше, чем моя работа»

Определив свои ожидания, связанные с работой или карьерой, оцените реалистичность этих ожиданий. Избавьтесь от любых сказочных представлений, которые ассоциировались с вашей работой. Какие ожидания вам нужно реализовать? Какие идеи и убеждения препятствуют вашей работе?

Ошибочно полагая, что работа или карьера *определяет* их личность, многие люди ведут игру в самоопределение под лозунгом «Я — это моя работа». Отождествляя себя со своей карьерой, они метафорически «продают душу» своей работе. В контексте нашей культуры такая психологическая ловушка бывает очень привлекательной.

Избавьтесь от этого старого умонастроения. Твердо знайте, что вы представляете собой гораздо больше, чем ваша работа. Установите новую систему, в центре которой будет работающий человек, а не работник. Ваша профессиональная деятельность — это лишь часть того, что

вы можете делать, работа не должна определять вашу личность.

Примите решение не жаловаться на свою работу

Может быть, ваша работа лишена позитивного смысла потому, что вы все время жалуетесь на нее? Вы научились получать *радость и удовольствие* от этих жалоб? «Игра в нытье» тоже основана на убеждении, что ваши начальники и коллеги *заставляют* вас сердиться, расстраиваться или ощущать собственное ничтожество. Когда вы считаете, что являетесь жертвой их слов и поступков, что они имеют власть над вами, то ваше убеждение начинает играть роль аттрактора в самоорганизующейся системе (как и убеждения во всех высших системах или метасостояниях). Вы видите, слышите и чувствуете именно то, что ожидаете, и это подтверждает ваши худшие опасения.

Положите конец этой игре, заняв более активную ответственную позицию:

«Мои мысленные и эмоциональные реакции исходят от меня; я создаю их, никто не *заставляет* меня испытывать эти мысли и чувства, я имею их и в любое время могу сказать им «нет».

Игра «Я распоряжаюсь своей работой»

Есть ли у вас контроль над собой, над вашими мыслями и чувствами или над вашими реакциями на работе, насколько вы «контролируете» свою рабочую ситуацию? Когда мы занимаем активную и ответственную жизненную позицию, то можем владеть собой и свободно распоряжаться своей жизнью.

Я специально пользуюсь здесь термином «контролировать». Многие боятся этого слова или испытывают отвращение и неуверенность при мысли о связанной с ним ответственности. Они почему-то считают «контроль» над собственной жизнью чем-то дурным и аморальным.

Насколько вы *контролируете* самого себя, свою жизнь и свою работу по шкале от 0 до 10? Когда мы утрачиваем контроль над своей жизнью, то испытываем чувство бессилия, слабости и безнадежности. Это далеко не лучшее расположение для начала игры! Такие мысли и чувства подрывают уверенность в себе и делают жизнь безрадостной.

Для того чтобы усилить «чувство контроля», сначала определите области, которыми вы управляете. Мы не можем контролировать все на свете — это очевидно. В таком случае над чем мы можем иметь полный контроль? Этот вопрос возвращает нас к зоне силы, где находятся наши основные человеческие способности — мышление, эмоции, речь и поведение. Эти способности определяют наши реакции. Все, что находится за пределами нашего круга реакций, принадлежит к вещам, которые мы не можем контролировать, — например, мировая экономика, национальная политика, мысли и чувства других людей.

Не волнуйтесь. Пусть все, что находится за пределами вашей «зоны силы», идет своим чередом. Сосредоточьтесь на том, что находится в вашей власти. Если вы заставляете себя беспокоиться о вещах, которые не входят в вашу «зону силы», то *обессиливаете* себя.

Тогда вы входите в состояние «привычной беспомощности». Исследование Мартина Селегмена показывает, насколько разрушительным может быть это состояние для

человеческого сознания. Оно создает основные предпосылки для развития клинической депрессии. Когда вы находитесь на грани этого серьезного психического расстройства, то программируете свое сознание несколькими ядовитыми идеями: «Все, что я делаю, не имеет никакого значения» и «То, что должно случиться, все равно случится, так зачем мне стараться?»

Для того чтобы избавиться от стресса и вернуться к реальности в здравом рассудке и твердой памяти, необходимо признать, что вы можете в лучшем случае *влиять* на других людей и убеждать их, но не контролировать их поступки. Это позволяет вам создать ощущение безмятежности, отраженное в короткой молитве: «Боже, дай мне мужество, чтобы изменить вещи, которые я могу изменить, принять вещи, которые я не могу изменить, и дай мне мудрость, чтобы видеть разницу».

Что вы можете контролировать? В лучшем случае свой мозг и тело — то есть ваши нейролингвистические состояния. Это само по себе является непростой задачей, не так ли?

Размышления о метауровнях вашей работы

У вас есть «внутренний управляющий» — высшие схемы, которые управляют и регламентируют ваши повседневные состояния, — и вы, вероятно, работаете в организации, где есть сотрудники более высокого уровня (менеджеры и управляющие). Стрессы, напряженные ситуации, недовольство работой бывают обычным явлением, особенно если вы работаете в организации, не заботящейся о своих сотрудниках, но и здесь признание своих способностей и умение управлять собой позволяют нам избежать чувства бессилия перед вещами, которые находятся вне нашего контроля.

В каком «мире» вы работаете? Имея четкое и безошибочное понимание мира, в котором вы живете, вы можете ориентироваться в нем и выполнять свою работу наилучшим образом. Это позволяет вам входить в психологические состояния безмятежности, радости, юмора и игривости. Когда вы защищены своей внутренней силой, вас гораздо меньше беспокоят раздражительность начальства или придирки коллег по работе.

Игра в удовольствие от работы

Удовольствие от работы является «внутренним делом», как и любое создание смысловых значений. Оно происходит из способности управлять собственным мозгом и не тратить всю свою личную силу на внешние события. Поэтому, когда вы отправляетесь на работу, убедитесь в том, что вы берете с собой все свои *навыки по созданию удовольствия*. Пользуясь этими навыками, вы можете получать удовольствие от всего, что происходит вокруг. Это даст вам время для игры и размышления, позволит видеть юмор в разных ситуациях и т.д., поэтому примите твердое решение сохранять хорошее расположение духа каждый раз, когда вы отправляетесь на работу.

Выбрав позитивный настрой, вы сможете извлекать лучшее из любого положения и не попадать в смешные или нелепые ситуации. Когда вы заряжаете игру оптимизмом, он становится самоорганизующим элементом вашей системы и начинает притягивать к вам хорошие вещи.

Вы можете возразить: «Но я не испытываю оптимизма по отношению к своей работе; здесь все слишком недоброжелательны». Прекрасно! Какая замечательная возможность для тренировки вашего оптимизма! Это означает,

что вы будете в буквальном смысле вышибать почву из-под ног у закоренелых пессимистов, отвергая их негативные идеи. Как вы думаете, сильно ли они удивятся, когда обнаружат, что не могут промыть вам мозги и заразить вас своей тупостью или напыщенной серьезностью? И какое удовольствие вы будете получать, демонстрируя им, что существует иное отношение к работе?

С точки зрения системных игр, мы можем занять твердую позицию и радоваться жизни, несмотря ни на что. Хотя в поговорке сказано: «Страдальцы любят чужую компанию», то же самое можно сказать и про оптимистов.

Игра в установку новых смысловых систем

Эта игра предназначена для оценки ваших повседневных рабочих состояний.

1. Оцените ваше типичное рабочее состояние

Мы будем пользоваться этим пунктом как точкой отсчета. Представьте себе, как вы завтра идете на работу. Какие мысли и чувства вы обычно испытываете при этом? Отметьте настроение или жизненную позицию, создаваемую вашими мыслями и чувствами.

2. Контроль качества ваших типичных рабочих состояний

Задайте себе следующие вопросы:

- Считаете ли вы, что повседневные мысли создают ваше лучшее психологическое состояние?
- Насколько хорошо это состояние служит вам?
- Позволяет ли оно вам испытывать радость и удовольствие от работы?

- Поощряет ли оно ваши творческие способности?
- Помогает ли оно вам сохранять спокойствие и уважение к коллегам на работе?
- Поощряет ли оно вашу работоспособность и творческую инициативу?
- Хотите ли вы сохранить это состояние и ту игру, которую оно инициирует?

3. Выберите психологический настрой для вашего рабочего состояния

Какой психологический настрой (к примеру, радостный, отрешенный, бдительный, уверенный) вы хотите иметь в качестве вашего определяющего рабочего состояния? Определите факторы, влияющие на этот настрой.

4. Внедрите ваше рабочее состояние в смысловую систему более высокого уровня

Поочередно возьмите идеи, укрепляющие данное состояние, и полностью погрузитесь в них, потом закрепите это состояние как точку отсчета в вашей системе соотношений. Примените его к вашей работе.

Продолжайте эту процедуру до тех пор, пока вы не внедрите ваше повседневное рабочее состояние в системы соотношений высшего уровня, чтобы создавать совершенно новые системные игры.

5. Установите систему контроля над новыми системными играми

Внедрите новые мысли и чувства, которые создают новые игры, в систему еще более высокого уровня под лозунгом: «Я способен эффективно реагировать на ... события, распоряжаться своими реакциями и управлять своим повседневным рабочим состоянием так, как мне нужно».

6. Дайте обещание продолжить начатое

И наконец, приведите в действие исполнительный уровень вашего разума, который принимает решения, чтобы взять на себя полную ответственность за продолжение начатого. Готовы ли вы это сделать?

Резюме

- Первое, что следует сделать по отношению к вашей работе, бизнесу и карьере, — воспользоваться вашей способностью создавать смысловые значения и убедиться в том, что ваше представление «о работе» не является системой, определяющей ваши мысли и эмоции.
- Если вы ненавидите свою работу, считаете ее бессмысленной и ненужной, воспользуйтесь своими нейросемантическими способностями, чтобы обогатить ее и насытить позитивными смысловыми значениями.
- Знайте, что вам *вовсе не обязательно* играть роль жертвы на работе. Начиная с сегодняшнего дня вы можете принять решение, что будете находиться в лучшей форме и рассматривать жизненные вызовы как позитивную возможность для улучшения своего мастерства. Это позволяет вам сделать свою работу такой приятной и увлекательной, как вы хотите.

Глава 12

Когда игра в бизнес становится жесткой

Игры в этой главе:

Игра в жизнеспособность

Игра в настойчивость

Игра «Охлаждаем горячие головы»

Игра в позитивный стресс

Игра в стресс

Игра в спокойную бдительность

Любой может добиться успеха в бизнесе, если он продает превосходные товары или услуги, если экономика находится в фазе бурного роста, если есть много денег и возможностей, хорошая командная поддержка, крепкое здоровье и ничем не омраченная личная жизнь.

Трудности начинаются, когда дела идут не так хорошо. Стрессы, проблемы, рассерженные клиенты, нерадивые служащие, раздражительное начальство, финансовые неурядицы, рецессия в экономике, банкротства, кредиторы — все это подвергает наши способности суровому ис-

пытанию. Иногда мы нуждаемся в дополнительных играх для укрепления нашего духа и успешного выхода из подобных ситуаций.

Игры во времена испытаний

- Что создает вам трудности на работе?
- Какие люди создают вам трудности?
- Какие обстоятельства подрывают вашу решимость или жизненную позицию?
- Какие проблемы задерживают вас или заставляют сбиваться с пути?

Для некоторых из нас главная проблема заключается в общении с недовольными, расстроенными или агрессивными клиентами, начальниками или сотрудниками. В какие игры вы можете играть, сталкиваясь с этими «трудными» людьми? Что вы можете предпринять, когда имеете дело с жесткими, консервативными оппонентами, которые всегда хотят быть правыми?

Для других «трудные времена» больше связаны с проблемами или ситуациями, в которых они оказываются: финансовые неурядицы, невозможность выполнить работу в установленные сроки, юридическая неразбериха, трения с профсоюзами, управленческие проблемы — этот список можно продолжать дальше. Какие его пункты относятся к вам?

Нам, несомненно, понадобится способность охлаждать горячие головы, толкающие нас к ненужным и вредным решениям. Нам также необходима способность быть твердыми и настойчивыми в достижении наших целей. Наша жизнеспособность не должна ослабевать независи-

мо от возникающих проблем. Вот несколько игр, в которые играют специалисты по бизнесу.

Игра в жизнеспособность

Описание. Хотели бы вы играть в эту игру? Тогда знайте, что ею движет особое умонастроение — твердая решимость под лозунгом «Никогда не сдаваться!». Эта целая система в рамках жизненной позиции: «Ничто не может навсегда вывести меня из игры. Даже после нокаута я встану и буду продолжать бой!»

Системы, позволяющие нам играть в эту игру, обладают свойством внутренней мотивации и ориентации. Мы действуем из центра собственной системы ценностей. Когда у нас есть «точка контроля», сфокусированная на *внешних* вещах, мы всегда обращаемся вовне за подтверждением и одобрением. Мы играем в игру под лозунгом «Мне нужно, чтобы меня похвалили». Разумеется, в результате наша мотивация, решимость, ответственность и способность к принятию решений зависит от внешних факторов.

С другой стороны, когда мы действуем из *внутреннего* «центра контроля», то не зависим от внешних факторов. Люди, которые быстро оправляются от неудач и возвращаются к активной деятельности, имеют сильную внутреннюю мотивацию и не дают людям, событиям или обстоятельствам остужать свою страсть и решимость в достижении цели.

Почему же тогда многие из тех, кто оказался выбит из колеи, остаются на обочине, барахтаются в своих «эмоциональных ямах» и не хотят встречать жизнь во всеоружии? У них нет энергетизирующей системы, а если такая

и была, то они утратили ее. Они перестали верить в свои ценности, утратили способность контроля над эффективностью своих поступков и находятся на пути к хронической депрессии.

Что же происходит с теми, кто в конечном счете возвращается обратно? Прямо противоположная вещь. Они возвращаются, когда заново обретают веру в себя. Они возвращаются, когда выстраивают мощное и притягательное видение будущего после крушения. Это означает, что они овладели правилами *игры в жизнеспособность*.

Какого человека вы могли бы назвать жизнеспособным? Какие системы поддерживают игру в жизнеспособность в вашей жизни? Выпишите основные лозунги для этой игры: «Никогда не говори «никогда»», «Если упал, то вставай и иди дальше», «Внутренняя энергия приходит от видения будущего». Четко определив правила и результаты игры, выразив свои ценности и видение будущего, вы обновляете свой источник жизненной энергии. Пусть ваши идеи и мечты будут достаточно увлекательными, чтобы продолжать игру.

Результаты. Эта игра подразумевает, что вы никогда не впадаете в отчаяние, но каждый раз возвращаетесь к началу, ищете новые пути и достигаете своей высшей цели.

Игра в настойчивость

Описание. Те, кто добивается больших успехов в бизнесе и достигает своих жизненных целей, играют в другую, очень похожую игру, которая называется *«игра в настойчивость»*. Они никогда не сдаются, они преследуют

свои цели самыми разными способами, и, если что-то сбивает их с курса, они учатся и становятся умнее. Они пользуются своими знаниями для того, чтобы эффективнее реагировать на возникающие ситуации. Это часть их игрового плана. Они всегда учатся, постоянно совершенствуются, строят стратегические планы и движутся к своей цели. Этим во многом объясняется их «гениальность». Они не изменяют себе и после того, как добиваются успеха. Они держат свои каналы обратной связи открытыми для ошибок, промахов и заблуждений. Готовность учиться на собственных ошибках делает их грозными оппонентами.

Что за игра! Вы играете в нее? Какие замечательные идеи, ценности и убеждения необходимы вам для того, чтобы сразу же приступить к игре в настойчивость? Что обычно побуждает вас сдаться и не пользоваться настойчивостью как одним из ключевых факторов вашей стратегии?

Правила и результаты. Занимаясь «игрой в настойчивость», вы не требуете немедленных результатов и не ожидаете их. В рамках этой системы мастерство рассматривается как нечто, требующее роста, развития и совершенствования в течение долгого времени. Настойчивый игрок понимает и признает ценность долгосрочных капиталовложений и постоянного самосовершенствования. Он знает, что рано или поздно получит свою награду.

С другой стороны, нетерпеливые люди, думающие лишь в краткосрочной перспективе, хватаются за любую рискованную схему, обещающую быструю выгоду. Нетерпение становится у них на пути каждый раз, когда они пытаются играть в настойчивость.

Игра «Охлаждаем горячие головы»

Описание. Все мы знаем, что люди «горячатся», когда они рассержены или находятся под воздействием стресса. Чем выше предъявляемые требования и чем важнее поставленная задача, тем вероятнее, что мы будем интерпретировать их жалобы или раздражение как угрозу. Однако когда мы делаем это, то вступаем в примитивную игру «Дерись или беги». Мы утрачиваем рациональность, начинаем горячиться и защищаться и прекращаем «хорошо играть» с другими людьми. Странность заключается в том, что мы реагируем не на реальные угрозы и опасности, а на собственные интерпретации.

Это происходит, когда мы интерпретируем вещи или события как психологическую угрозу нашим целям, имиджу, репутации или материальному положению. В XX веке стресс и связанные с ним заболевания стали новым феноменом в деловом мире.

Те, кто не умеет играть в игру под названием «Охлаждаем горячие головы», выполняют оборонительный маневр под названием *«игра в эскалацию»*.

«Ты не имеешь права так со мной говорить!»

Поскольку в этой игре обе стороны предъявляют друг другу взаимные обвинения, эскалация их происходит до тех пор, пока дело не переходит на личности. Разумеется, от этого никому не становится легче.

Правила. Игра «Охлаждаем горячие головы» основана на признании, что люди могут испытывать эмоциональные расстройства, на отделении личности человека от его поведения, на отказе воспринимать критику как личное

оскорбление, на готовности к компромиссам и соперничеству и т.д.

Результаты. Когда мы учимся эффективно «охлаждать горячие головы», то развиваем чувство уверенности в себе, позволяющее нам не бояться стрессовых ситуаций. Мы знаем, что можем сохранить присутствие духа и мастерство общения в достаточной степени, чтобы охладить даже самую горячую голову.

Игра в позитивный стресс

Описание. Эксперты по бизнесу сохраняют спокойствие в самых трудных ситуациях. Это их игра, за которую им хорошо платят. Они знают, как управлять своим психологическим состоянием и превращать стресс и внешнее давление в мощный импульс для более активной деятельности. Как мы можем успокаиваться в стрессовых ситуациях и переводить свою ментально-эмоциональную энергию в состояние эвстресса (позитивного стресса)?

Подсказки и указатели. Несомненно, стрессы и напряженные ситуации на работе могут привести нас к играм, в которых мы становимся зависимыми, раздражительными или боязливыми. Мы знаем, что это не приводит ни к чему хорошему. Хронический стресс приводит к умственному, эмоциональному и физическому истощению. В состоянии стресса мы утрачиваем навыки решения проблем, творческие способности и присутствие духа. Стресс также может привести к психосоматическим расстройствам и всевозможным заболеваниям, угрожающим нашему благополучию в других областях жизни.

Спокойные игры для борьбы со стрессом

С какими стрессами вы сталкиваетесь в своей повседнев-

ной работе? Составьте полный список всех вещей, которые требуют от вас умственного, эмоционального и духовного напряжения на работе. После этого посмотрите на идеи и убеждения, которыми вы пользуетесь для систематизации вашего мышления. Какие стрессовые факторы вы обнаруживаете на работе? Вот некоторые возможности:

- запреты и ограничения
- бюрократия
- торговая политика компании
- клиенты
- крайние сроки
- высокие требования
- «трудные» люди
- загруженность работой
- принижение ваших заслуг
- общение с коллегами
- внутренняя политика
- управление
- графики работы
- темпы перемен
- технология

«Стресс находится в глазах смотрящего»

Стресс, как и красота, находится в глазах смотрящего. Ни «стресс», ни «красота» не относятся к голой правде жизни, так как мы не можем положить эти неосязаемые вещи на стол. Оба термина относятся к метауровневым оценочным феноменам, которые возникают исключительно в нашем сознании.

Когда мы берем глагол (например, «беспокоиться») и превращаем его в существительное, то придаем ему иллюзию вещественности. С лингвистической точки зрения

это упрощает обращение со сложными концепциями, но также склоняет нас к мысли, что «стресс» (или любое другое существительное того же рода) имеет внешнюю реальность. Это не так. Стресс существует в нашем разуме, но не в окружающем мире; это всего лишь способ мышления и систематизации нашего восприятия.

Тогда что мы имеем в виду под термином «стресс»? Что означает эта концепция?

Слово «стресс» было научным термином начиная с XVI века, и пользовалось широким распространением в конце XIX века в области строительства мостов и других несущих конструкций. Инженеры пользовались им для обозначения силы давления и внутренних напряжений, возникающих в стройматериалах из-за силы тяготения, осадки земли, преобладающих ветров, активной эксплуатации и т.д. Измеряя напряжение, они говорили о количестве стресса, которому подвергается мост, и о том, какой стресс он может вынести.

Психолог Г. Селье применил этот термин к количеству психической и эмоциональной нагрузки, которую мы можем вынести. Он изучал психические, эмоциональные, материальные и сенсорные аспекты нагрузки на сознание и выделял эмоциональные состояния стресса, дистресса (деструктивного стресса) и эвстресса (позитивного стресса).

Поскольку термин «стресс» обозначает степень субъективной нагрузки, которую мы испытываем в различных ситуациях, он зависит от нашей оценки этих ситуаций. Чем ниже уровень нашей самооценки и уверенности в себе, тем больший стресс мы испытываем, и наоборот.

Стресс возникает как взаимосвязь между ситуацией и тем, что мы сами привносим в данную ситуацию, — нашими ожиданиями, желаниями, целями и ресурсами. Мы налагаем свои системы и системные игры на внешние ситуации. Это объясняет, почему иногда мы воспринимаем ситуацию как дестресс, а в других случаях испытываем приятное возбуждение (эвстресс).

Стресс не существует в окружающем мире. Он всегда является внутренним опытом — результатом нашего системного мышления. Игра имеет структуру и роли, которые мы можем моделировать и воспроизводить. Это относится и к игре в эвстресс, с помощью которой мы можем творчески выражать свою мотивацию, возбуждение и готовность идти на риск.

Для того чтобы достичь совершенства в любой области бизнеса, нам нужно управлять нашими состояниями и отделять их от стрессовых реакций. Большинство из нас знает, что управление стрессом и совершенство в бизнесе идут рука об руку. Если мы прибегаем к типичным стрессовым реакциям (агрессия, бегство, замкнутость), то не в состоянии проявлять свои лучшие качества. Мы утрачиваем присутствие духа, необходимое для того, чтобы с честью выходить из трудных ситуаций.

Игра в стресс

Намеки и указатели. С точки зрения неврологии стресс вызывает в человеке очень специфические эмоции. Мы разделяем их на две основные категории:

- Каждый раз, когда наш мозг получает сообщение «Опасность!»

- Каждый раз, когда наш мозг получает сообщение «Достаточно! Перегрузка! Это уже слишком!»

Каждое из этих двух сообщений активирует реакцию «дерись или беги» в автономной нервной системе. При этом происходит отток крови от мозга и желудка и наблюдается ее резкий приток к крупным мышечным группам. В кровь выбрасывается адреналин; сердце бьется учащеннее, глаза расширяются, на коже выступает пот, содержание жиров, холестерина и сахара в кровеносной системе возрастает, желудок выделяет больше кислоты, деятельность иммунной системы замедляется, а мышление переключается в «черно-белый» режим выживания. Мы ищем ответ на один вопрос: «Должен ли я бежать или застыть на месте?»

В стрессовой ситуации возникают две главные эмоции, кодифицирующие это состояние и создающие две вспомогательные игры под условными названиями «Уходи» или «Прими вызов». На эмоциональном уровне они проявляются в виде страха или гнева. Поскольку у большинства из нас есть свой особый стиль поведения, мы переключаемся в режим пассивности или агрессивности.

- Каков ваш стиль стресса?
- Есть ли у вас преобладающий стиль?
- Какой стиль стресса у вас преобладает на работе? В личных отношениях?

Правила. Пассивная реакция заключается в избегании стрессообразующих факторов и в максимальном ограждении себя от таких факторов и/или стрессовых ситуаций. В результате человек подавляет свои эмоции, постоянно опасается проблем, неприятных положений и «неправильных» вещей. Он советуется со своими страхами и

позволяет им владеть собой, но при этом отчаянно тоскует о мире безмятежности и разрешении конфликтов. Для него очень важны слова и поступки других людей. Он отказывается находить какую-либо ценность в спорах, конфликтах, конфронтации и несогласии.

Агрессивная реакция заключается в движении к стрессообразующим факторам и в действиях, приводящих к открытым конфликтам. Человек проецирует свои негативные эмоции на внешний мир и дает другим почувствовать свою неудовлетворенность. Он постоянно ищет новые вызовы и возможности и больше думает о том, что можно было сделать правильно, какие рискованные ситуации или приключения могут сделать жизнь более интересной. Он стремится к прямоте и прямоте; он играет, «выложив карты на стол». Он больше заботится о том, чтобы делать дело, чем судить о словах или поступках других людей. Он любит конфликтные ситуации, особенно напряженные дискуссии.

Когда мы усваиваем утвердительный стиль мышления (а для этого необходимы практика и обучение), то реагируем ни пассивно, ни агрессивно. В психологической литературе пассивный стиль получил название «схема реакций типа В» в противоположность агрессивной «схеме реакций типа А». В 1980-х годах для описания утвердительного стиля реакций был предложен тип С, подразумевающий способность обдумывать и обсуждать внутренние факторы стресса, вместо того чтобы реагировать на них по принципу «дерись или беги».

Попробуйте представить команду, половина которой играет в «пассивную игру», а другая половина в «агрессивную игру». Создайте напряженную ситуацию и попроси-

те их сообща заняться делом. Как вы думаете, что из этого получится?

Стрессовая реакция

Когда мы посылаем в мозг сообщение «опасность» или «перегрузка», он сигнализирует автономной нервной системе о подготовке к игре «Дерись или беги». Это невротическая стрессовая реакция. Любое общение, поведение, восприятие и даже воспоминание становятся зависимыми от стресса. Мы видим мир через призму стрессовой реакции, которая превращается в систему, управляющую нашими мыслями и поступками.

В напряженной ситуации требуется некоторое время для реакции нейротрансмиттеров, выброса адреналина и активизации автономной нервной системы. В лучшем случае, мы можем изобрести некоторые способы, нарушающие это состояние, ввести успокаивающие приемы (сосчитать до десяти, понизить голос) или воспользоваться концепциями из систем высшего уровня («Мне не хочется попасть в тюрьму»). К другим успокаивающим приемам относятся глубокое дыхание, смена позы, утвердительные высказывания, визуализация и т.д. На этом этапе все, что мы можем сделать в контексте управления стрессом, — это использование психологических методик, помогающее нам сдерживать свои реакции, чтобы мы не убивали друг друга.

Обучение навыкам управления стрессом не может происходить в периоды эмоциональных потрясений. Мы не овладеваем навыками морской навигации, когда корабль трясется и раскачивается на штормовых волнах посреди океана. Для того чтобы эффективно управлять стрессовыми состояниями, нам нужно учиться играть в эту игру в более спокойное время.

Мы также должны избегать сообщений «опасность» и «перегрузка» при отсутствии реальной физической угрозы. Пресекая стрессовую реакцию с самого начала, мы не тратим столько психической и эмоциональной энергии, чтобы избавиться от нее. Как это сделать? Научитесь с самого начала устанавливать принципиально иные схемы соотношений, тогда при возникновении всевозможных стрессовых ситуаций мы будем придавать им смысл, позволяющий реагировать самым позитивным образом, а не входить в состояние «дерись или беги».

Для того чтобы хорошо играть в игру «Управление стрессовыми состояниями», возьмите свои наиболее позитивные схемы мышления и соедините их с вещами и ситуациями, которые в противном случае вызвали бы у вас примитивную стрессовую реакцию. Проведите черту между настоящей физической угрозой и психологическими угрозами. Сформулируйте свои игровые планы таким образом, чтобы сохранять выдержку и спокойствие в стрессовых ситуациях на работе.

Стресс на различных уровнях

На первичных уровнях стресс проявляется соматически как мышечное напряжение, скованность, головные боли, боли в спине и другие симптомы. Такой стресс играет существенную роль во многих расстройствах и недомоганиях и вносит свой вклад в развитие сердечных заболеваний, язвы желудка, рака и других болезней.

Навыки релаксации в управлении стрессом на первичном уровне работают со всеми этими симптомами. Некоторые из них помогают нам повысить производительность, предлагая лучшие способы управления расписанием дня («менеджмент времени»). Таким образом мы можем справиться с большим количеством дел и работать

с большей эффективностью. Те, кто употребляет алкоголь и наркотики для снятия стресса, обнаруживают, что это работает лишь до определенной степени. «Успокоение» проблемы лекарственными препаратами и алкоголем не решает проблему и не устраняет причину стресса, а в долгосрочной перспективе создает новые проблемы.

Навыки уменьшения первичного (или физического) стресса включают в себя распознавание признаков и симптомов стресса в организме. Мы можем научиться более полному и глубокому дыханию, релаксации напряженных мышц или стретчингу. Упражнения по системе йоги являются превосходной тренировкой для определения признаков стресса в организме.

Управление стрессом на метауровне включает в себя перестройку систем и смену концепций, которые служат причиной стресса. Здесь мы учимся воспринимать окружающее новыми способами, осознавать свои ограничения, находить удовольствие в том, что действительно служит нашему благополучию, и проецировать свои высшие ценности на мир повседневных дел.

Игра в «спокойную бдительность»

Как мы можем достичь истинного мастерства, сталкиваясь с требованиями, угрозами, страхами и другими вызовами повседневной жизни дома и на работе? Как устроена эта игра?

1. Осознайте наличие стресса

Поскольку мы не можем эффективно управлять чем-то неосознанным, наша первая задача заключается в том, чтобы перевести стресс в область осознанного воспри-

ятия. Вы даете себе *разрешение* заметить присутствие стресса в вашей жизни и осознать его симптомы.

Начните с вашего тела. На первичном уровне стресс проявляется в виде таких признаков, как мышечное напряжение, необычная усталость, боли и судороги, язва желудка, учащенное дыхание, раздражение слизистой оболочки глаз. Есть ли у вас эти признаки?

Войдите в состояние напряженности или усталости и постарайтесь извлечь из него ценный урок. Успокойтесь и постарайтесь установить связь с этой частью вашего организма. Вы можете спросить свою ноющую спину или стучащее сердце:

- «Какое сообщение у тебя есть для меня?»
- «Если бы ты могло разговаривать со мной, что бы ты сказало?»
- «Эта усталость имеет физическую или психическую природу?»

Затем попробуйте разные дыхательные или физические упражнения, чтобы восстановить равновесие в своем организме.

Однажды моя знакомая, которую определенно можно назвать ветераном «игры в агрессивность», приехала домой и решила пройтись пешком к группе почтовых ящиков, куда доставляли корреспонденцию для трех соседних домов. По пути она встретила с соседом, который спросил ее:

— Почему вы идете так быстро?

— Быстро? — спросила она. — Почему быстро?

— Но это правда... Посмотрите на себя.

Она сделала это и действительно обнаружила, что почти бежит. Некоторые могли бы назвать это «спешкой», однако до тех пор, пока посторонний человек не обратил на это ее внимание, она не имела никакого представления об этом. То же самое происходит со стрессом. Он влияет на нас за пределами нашего осознания.

2. *Детализируйте свою текущую стратегию стресса*
Ваш стресс обладает определенной структурой и порядком. Как вы определяете его? Начните со стимулов, которыми вы пользуетесь, когда входите в состояние стресса:

- Что вызывает у вас стрессовую реакцию (люди, распорядок работы, места, виды деятельности)?
- Какие вещи являются ненавистными или невыносимыми для вас?
- Когда вы обычно испытываете стресс?
- Какие ваши мысли усиливают стресс?
- Как вы формулируете эти мысли в своем разуме?
- Какую тональность и тембр голоса вы представляете?

Будучи субъективным опытом, стресс имеет свой «план игры». Он не возникает по мановению волшебной палочки. Как вы проявляете признаки стресса? Каким стрессовым языком вы пользуетесь?

- «Я должен сделать эту работу!»
- «Никто никогда не помогает мне!»
- «Почему у меня все выходит не так?»
- «Я ненавижу, когда со мной разговаривают таким голосом».

Какими схемами мышления вы пользуетесь в стрессовых ситуациях?

Игры, в которые играют акулы бизнеса

- *Персонализация*: интерпретация вещей и событий в личном плане.
- *Преувеличение*: раздувание мелочей («делать из мухи слона»).
- *Минимизация*: отрицание позитивных систем и решений.
- *Эмоциональная реакция*: отношение к своим эмоциям как к объективному критерию оценки.
- *Черно-белое мышление*: деление всего на «хорошее» и «плохое» без промежуточных оттенков.
- *Перфекционизм*: стремление к недостижимому совершенству во всех вещах, когда все кажется «недостаточно хорошим».

Какие физические элементы входят в состояние стресса или мешают вам действовать со спокойной уверенностью:

- Учащенное дыхание?
- Сгорбленные плечи?
- Плохая осанка?
- Напряженные мышцы живота?
- Отсутствие фокусировки — «бегающие глаза»?
- Напряжение в мышцах шеи или нижней челюсти?

Попросите опытного специалиста оказать вам помощь. Почти всем гораздо проще разработать свою «стратегию стресса» с помощью других людей. Когда мы пытаемся делать самостоятельно, то часто попадаем в ловушку замкнутого мышления.

Для того чтобы демонтировать системы, создающие вашу стрессовую игру, определяющую ваш конкретный вид стресса, задайте себе следующие вопросы:

- Какие качества характеризует мой стресс?
- Что говорят другие люди об особенностях моего стресса?
- Какие виды мыслей и убеждений описывают мой стресс?

— Я должен работать еще больше и упорнее.

— Я хочу, чтобы меня уважали и одобряли.

— Я должен за все отвечать.

— Кто впереди? Как я выгляжу по сравнению с Х?

— Вещи нужно делать правильно.

— Если хочешь, чтобы все вышло как следует, нельзя доверять другим; нужно делать все самому.

— Что бы случилось здесь без меня?

— Я хочу, чтобы это случилось немедленно!

— Я не должен разочаровываться или приходить в замешательство, это будет несправедливо.

— Как я могу изменить свою физиологию, чтобы она лучше служила мне?

— Как научиться дышать глубже и спокойнее?

— Каким тоном голоса я должен пользоваться при разговоре с собой?

— Как я могу изменить свои позы и осанку позитивным образом?

Это системы, движущие «игрой в стресс». Они создают или инициируют различные потребности: потребность в свершениях, в одобрении, в управлении, в соперничестве, в совершенстве и т.д.

Можете ли вы охарактеризовать свой стресс общим чувством гнева или нетерпения? Или, может быть, вы испытываете «конкурентный стресс» и хотите быть лучше других? До какой степени ваше отношение к стрессу зависит от таких понятий, как «достижение», «одобрение», «контроль»?

Когда мы считаем, что само наше существование зависит от мнения других людей, от нашей работы, символов положения в обществе и т.д., то создаем огнедышащих драконов в своем разуме. Игры, в которые они играют, поглощают массу психической энергии.

3. Развивайте навыки релаксации

Почти все, кого я знаю, легко могут «взорваться от ярости». Если вы можете это сделать, значит, у вас есть все необходимые навыки для того, чтобы научиться мгновенно обретать спокойствие и входить в состояние релаксации. Вы можете это сделать. В конце концов, у вас есть «телефонный голос», не так ли? Рассмотрим один известный сценарий. Вы находитесь в гостиной или на кухне и ссоритесь с любимым человеком. Вы говорите вещи, которые никогда не сказали бы незнакомцу, — к сожалению, мы часто говорим такие вещи людям, которых любим больше всего. Возможно, это наш способ проверить, будут ли они после этого любить нас! Итак, вы повышаете голос, вы очень, очень сердиты, расстроены, раздражены... и вдруг звонит телефон.

Проклятие! Вам придется прервать эту игру и вернуться к ней позднее.

Вы берете трубку, делаете глубокий вдох и вежливо говорите: «Алло».

Это ваш «телефонный голос»! Видите, вы можете мгновенно успокаиваться!

Рассматривайте этот навык как свою новую игру. Укрепляйте и развивайте его, чтобы вы могли воспользоваться им за долю секунды. Подумайте о тех случаях, когда вы уже демонстрировали силу своего «телефонного голоса». Постарайтесь услышать, увидеть и почувствовать то, что вы увидели, услышали и почувствовали тогда.

Что позволило вам мгновенно забыть о своем гневе и невозмутимо обратиться к собеседнику на другом конце телефонной линии? Какие идеи, убеждения, ценности и решения обусловили эту реакцию? Почему вы не ответили на звонок сердитым голосом? Почему вы не накричали на позвонившего?

Ответы на эти вопросы помогут вам выявить ваши естественные способы релаксации. Закрепив и усилив их, вы сможете переключаться на это ментально-эмоциональное состояние каждый раз, когда пожелаете.

- Что является естественным признаком вашего перехода в спокойное состояние?
- Какие звуковые, зрительные и чувственные ассоциации напоминают вам об этом состоянии?
- Пусть эти ассоциации будут вашим «спусковым крючком».

4. Сделайте состояние релаксации вашей системой
Создайте свое лучшее представление о состоянии релаксации, вспомнив время, когда вы испытывали полное спокойствие в сочетании с душевным равновесием. Сделай-

те «моментальный снимок» этого состояния. Это позволит вам быстро и эффективно возвращаться к нему при необходимости.

Полностью сформировав и закрепив это вторичное состояние, отступите в сторону и изучите его.

- Какова природа этого состояния?
- Какие качества и факторы определяют это состояние?
- Какие другие качества вы хотели бы привнести в это состояние?

В первичном состоянии релаксации вы испытываете приятный покой. Мышцы расслаблены, дыхание легкое и медленное, ваши мысли текут свободно и спокойно. Это замечательное состояние, но едва ли подходящее для работы, где нужен творческий подход к делу, где вы хотите радовать и привлекать клиентов или трудиться с максимальной отдачей. Для этого нам необходим особый вид релаксации. Это метасостояние характеризуется следующими качествами:

- *алертная релаксация*, или спокойная бдительность
- невозмутимая уверенность в своем мастерстве
- умение спокойно и внимательно слушать
- спокойная энергия
- спокойное отношение к повседневным мелочам и проблемам

Какой вид релаксации вам нужен? Когда я веду семинары, мне нужна заинтересованная релаксация, способствующая взаимному общению и позволяющая всем чувствовать себя участниками процесса открытия. Когда я бегу, мне нужна уверенная релаксация, умение распоряжаться расходом энергии от старта до финиша, чтобы не упасть

на полпути. Когда я моделирую структуру чужого опыта, мне необходима спокойная трезвость мысли, позволяющая сохранять объективность и не засоряющая модель моими догадками и предположениями.

Какой вид релаксации мыслей и эмоций вам необходим в данной ситуации?

Играйте в игру под названием «Спокойная бдительность». Установите системы, необходимые для релаксации, чтобы вы могли играть с уверенностью и сосредоточенностью на своих ценностях. Эта метауровневая структура позволит вам действовать на основании чувства надежности и безопасности. Она блокирует сигналы «опасность» и «перегрузка», включающие защитную реакцию.

Когда мы играем в «спокойную бдительность», то имеем надежную гавань, из которой можем пускаться в плавание навстречу жизненным невзгодам. Это придает нашей жизни чувство равновесия. Мы принимаем жизненные вызовы, а затем отступаем в «зону релаксации», где восстанавливаем и пополняем свои силы. Мы эффективно действуем в сфере бизнеса, а затем отступаем туда, где можем просто быть собой и радоваться жизни.

5. Войдите в состояние спокойной бдительности

Представьте совокупность образов, мыслей и чувств, образующих состояние спокойной бдительности. Покопайтесь в своем воображении и постарайтесь найти идеи и ощущения, наиболее точно характеризующие это состояние. Пусть эти разрозненные фрагменты соберутся вместе и создадут мощное ощущение вашего истинного «я»: вы спокойны, уверены, сосредоточены... дышите глубоко и ровно, полностью контролируете свои мысли, эмоции,

речь и поведение... Представьте, на что это будет похоже и как это может преобразить вашу жизнь.

Нравится ли вам это состояние? Хотелось бы вам, чтобы оно стало основополагающим в вашей жизни?

6. Совершенствуйте и усложняйте эту игру

Этот процесс не заканчивается с первой попыткой создания нового психоэмоционального состояния. Располагая необходимыми орудиями для моделирования состояний совершенства, вы можете искать новые ресурсы и включать их в игру под названием «Спокойная бдительность».

К примеру, почему бы не внести в игру дозу здорового юмора? Способность веселиться, не воспринимать себя слишком серьезно, радоваться людям и обстоятельствам значительно обогащает нашу жизнь. Мы можем избавиться от большинства страхов, пользуясь силой юмора. Преувеличивайте свои страхи до тех пор, пока они не станут нелепыми. В конце концов они становятся смешными, и тогда перед вами открываются новые перспективы, о существовании которых вы ранее не подозревали.

Как насчет великодушия? Душевная щедрость способствует ощущению покоя и внутренней гармонии. Насколько это может обогатить вашу жизнь?

Резюме

- Стресс — это не «вещь», а ментально-эмоциональная и телесная реакция. Это процесс, в который мы включаемся под воздействием «угрожающих» систем. Стресс зависит от способа нашей систематизации окружающего мира, от смысла, который мы придаем вещам и событиям, и от нашего умения владеть собой.

Как мы помним, система управляет игрой, а не наоборот.

- Хотя мы лишь частично можем изменить мир и обстановку, в которой мы живем, у нас есть практически полный контроль над своими мыслями и эмоциями — то есть над нашими способностями к систематизации. Это ключ к волшебному царству обновления и преобразования.
- Нам необходимо лишь умение систематизировать и перестраивать свои системы, чтобы избавляться от старых позиций и убеждений, создающих стресс, и создавать более функциональные «карты», позволяющие нам переходить от дестресса (негативного стресса) к эвстрессу (позитивному стрессу).
- Устанавливая правила для личной игры в «спокойную бдительность», вы научитесь эффективно действовать в напряженных ситуациях и повышаете свою сопротивляемость к стрессам.

Глава 13

Учитесь быть своим лучшим начальником

*Эффективное самоуправление: волшебное
искусство делать то, что нужно*

Игры в этой главе:

Игра в дисциплину

Игра «Заставь себя действовать»

Игра в «готовность обучаться совершенству»

Игра в «дисциплину внутри компетентности»

Игра в дисциплину

Эксперты в каждой области знания играют в одну игру, которая действительно отличает их от остальных. На первый взгляд это жесткая и даже неприятная игра. Поверхностное впечатление о ней служит непреодолимым барьером для большинства людей, они просто не хотят этим заниматься, для них цена кажется слишком высокой.

Однако у специалистов есть секрет. Поскольку они руководствуются другой системой соотношений, а следовательно, живут в ином мире, то воспринимают эту игру совершенно по-другому. Для них она не является трудной или неприятной, скорее — веселой и увлекательной. Они любят эту игру. Просыпаясь по утрам, они не могут дождаться, когда снова приступят к ней.

Что же это за системная игра, которая позволяет экспертам по бизнесу добиваться сказочных успехов и отделяет их от всех остальных? Как видите, я не тороплюсь объявлять ее название, поскольку у большинства людей оно вызывает негативные ассоциации. Знаменитое выражение Эдисона «Гений — это на 10% вдохновение, а на 90% — тяжкий труд» дает намек на разгадку этой тайны.

После моделирования творческой стратегии Эйнштейна Роберт Дилтс предположил, что в случае Эйнштейна эту статистику нужно перевернуть с ног на голову. Он пришел к выводу, что гениальность состоит главным образом из вдохновения, которому впоследствии нужно лишь небольшое усилие, чтобы реализовать себя.

Каким бы ни было соотношение между вдохновением и упорной работой, совершенство в бизнесе обычно требует от нас и того и другого. И труд, и вдохновение играют одинаково важную роль в этой игре. Какие бы замечательные или выдающиеся идеи, товары или услуги мы ни предлагали, если кто-то не реализует их и не находит им практического применения, они ничего не стоят. Мы обязаны предпринимать эффективные действия, если хотим превратить наши мечты в реальность. Для того чтобы что-то сделать, чего-то достигнуть, внести в повседневную жизнь что-то новое и полезное, мы должны вести *игру в дисциплину*.

Ну вот, теперь я назвал эту игру. Она называется «Дисциплина».

Вы можете заниматься делами с утра до вечера, встречаться с людьми, обсуждать, планировать, вести статистику, создавать новые рабочие места. С другой стороны, если ваша деятельность не наполнена содержанием и не имеет настоящего творческого вдохновения, она не принесет долговременных результатов. Вы можете наладить бесперебойное производство барахла и успешно торговать им на рынке, но от этого оно не перестанет быть барахлом.

В бизнесе нам нужны обе игры. Нам нужна *отличная идея* (игра в творчество и игра во вдохновение) и *способность претворять эту идею в жизнь* (игра в дисциплину). Фактически, проблема для большинства людей заключается в том, что они упускают из виду вторую часть.

Если вы действительно хотите добиться успеха, знаете ли вы, что нужно сделать для этого? Как вы считаете, в этот самый момент вы *знаете* больше, чем *делаете*? Можете ли вы заставить себя *делать* то, что знаете и даже хотите сделать?

Если вы не можете управлять собой — своими состояниями, эмоциями, мыслями и поведением, — если вы не можете заставить себя осуществлять свои планы и сохранять концентрацию, то никогда не достигнете совершенства не только на работе, но и в личной жизни, это очевидно. Менее очевидно другое: как мы учимся заставлять себя *делать* то, что мы знаем и хотим сделать? Здесь мы встречаемся с другой игрой.

Игра «Заставь себя действовать»

Легко ли вам делать то, что вы хотите или должны сделать для достижения ваших целей? Или, возможно, мне следовало спросить, трудно ли вам делать это?

Под словом «дисциплина», с которым связано так много негативных ассоциаций, мы понимаем готовность в любой момент предпринять необходимые действия. В этом контексте дисциплина означает *тренировку* разума и характера, чтобы войти в такое состояние, где следование правилам или принципам является естественным для человека. Дисциплина подразумевает порядок и контроль, настолько органично встроенные в нашу жизнь, что мы без труда можем управлять своим состоянием; иными словами, мы имеем полный контроль над собой. Звучит не так уж плохо, не правда ли?

У многих людей (а возможно, и у большинства) слово «дисциплина» связано со словом «наказание». Дисциплина для них — это сплошные выговоры, укоры и работа над ошибками. Это необходимость следовать строгим правилам и риск быть вызванным «на ковер» за любое нарушение.

Первоначально этот термин был связан с образом ученика (disciple), который хочет вести правильный образ жизни и *учиться дисциплине*. Таким образом, центральное место занимает идея обучения и совершенствования в своей области знаний. Дисциплина также подразумевает «тренировку, исправляющую и совершенствующую умственные или нравственные качества». Это обучение, которое помогает упорядочить разум и создает возможности для самоконтроля.

Тем не менее нам трудно найти привлекательные параллели между игрой и дисциплиной. Если в названии книги присутствует слово «дисциплина», ей вряд ли обеспечены большие тиражи. «Дисциплиной» не заманишь слушателей на курсы по повышению профессиональной квалификации. Но что звучит более привлекательно, что хорошо продается в наши дни и собирает полные залы слушателей? Ах да — легкость, быстрота, мгновенные результаты, комфорт и удобство. Неудивительно, что образ «дисциплины» не используется в рекламных роликах. В нем нет тайны, нет восторга и ожидания чуда. Он приходит к нам в голубых джинсах и поношенной футболке. Кто может просыпаться по утрам с радостной мыслью о дисциплине? Это определенно не самая привлекательная вещь на свете.

С другой стороны, нам приходят на ум образы Сильвестра Сталлоне из кинофильмов о Рокки Бальбоа, который упорно тренируется и совершенствует свою физическую и духовную дисциплину, чтобы проявить свои лучшие качества в схватке с противником. Поэтому глубоко внутри мы сознаем, что личная дисциплина действительно лежит в основе совершенства. Но как наполнить слово «дисциплина» новым смыслом и связать его с более позитивными чувствами и образами?

Игра в готовность обучаться совершенству

Ранее я упоминал о том, что игра в дисциплину является одним из секретов успеха в любой сфере деятельности. Специалисты в области материального благосостояния знают, как нужно играть в эту игру. Давайте рассмотрим следующие цитаты в контексте систем и системных игр.

Дэн Стенли в книге «Миллионер за соседней дверью» (1996) пишет:

«Как стать богатым? Большинство людей заблуждаются в этом отношении. Удача, богатое наследство и даже острый ум редко позволяют людям обеспечить себе состояние. Гораздо чаще богатство является результатом упорной работы, настойчивости, планирования, но прежде всего — самодисциплины...»

«Что мы обнаружили в наших исследованиях? Главным образом то, что для накопления богатства необходимы дисциплина, упорная работа и способность к самопожертвованию...»

«Вы когда-нибудь обращали внимание на людей, которые день за днем занимаются бегом трусцой? Среди них есть такие, которые вроде бы не нуждаются в этом, но именно поэтому они находятся в превосходной физической форме. Богатые люди постоянно работают над тем, чтобы оставаться в «финансовой форме», но все остальные почти ничего не делают для того, чтобы изменить свое положение.

Большинство людей хочет находиться в хорошей физической форме и знает, что необходимо для этого, но, несмотря на свои знания, большинство людей находится в плохой физической форме. Почему это происходит? Потому что у них нет дисциплины, необходимой для этого. Они не планируют свое время таким образом, чтобы делать то, что нужно сделать. Это все равно что стать богатым человеком в Америке...»

«Мог бы я прожить на эквивалент 6,7% моего состояния? Для того чтобы стать состоятельным человеком, необходима хорошо развитая дисциплина. Мы опросили многих людей, чьи доходы составляют от двух до трех миллионов дол-

ларов, но ежегодные расходы составляют не более 80 тысяч долларов».

Вы когда-нибудь встречались с человеком, который хочет быть богатым и счастливым, не прикладывая к этому никаких усилий? Попробуйте рассмотреть эту идею как основу для системы соотношений. Предположим, вы просыпаетесь утром и выходите в окружающий мир, организуя свои мысли, эмоции, поведение вокруг этой идеи. Как далеко она завела бы вас на пути к успеху и богатству? Какие новые виды поведения она могла бы породить? Как бы вы думали и разговаривали, если бы пользовались этой идеей в качестве точки отсчета?

Разумеется, эта идея привела бы к созданию множества завышенных ожиданий, пассивности, фрустрации, разочарованию и депрессии. Человек, действующий в рамках такой системы, мог бы иметь следующие мысли:

- «Если я сильно хочу чего-то, то должен это получить. Фактически я получу это».
- «Если я чего-то хочу, оно просто придет ко мне».
- «Глупо работать ради этого. Достаточно желать и надеяться, и я получу все, в чем нуждаюсь».
- «Я имею право получать то, что хочу».
- «Успех и богатство нужны мне немедленно. Почему мой начальник (бог, государство, члены семьи) просто не даст мне то, чего я хочу? Это мое право!»

Системы, будучи слоями наших концептуальных метасистем, управляют нашими представлениями об окружающем мире и определяют идеи, которые движут нашими играми.

Элементы «игры в дисциплину»

Каковы умственные и эмоциональные элементы того, что

мы называем «дисциплиной»? Предположим, мы хотим создать стратегию или игровой план для выработки личной дисциплины, которая будет способствовать нашему успеху. Какие ингредиенты будут входить в эту стратегию?

- Готовность учиться и совершенствовать свои навыки
- Позитивная реакция на все важные аспекты нашего бизнеса
- Твердое и обоснованное понимание наших позитивных реакций
- Негативная реакция на все, что мешает и противоречит интересам нашего бизнеса
- Готовность предпринимать соответствующие усилия, бороться со стрессом, дискомфортом и жизненными вызовами
- Умение приспосабливаться к ограничениям нашего бизнеса
- Расстановка приоритетов в смысле ценностей, времени и энергии
- Ответственность за принимаемые решения

Дисциплина успеха

Перед многими людьми возникает соблазнительная идея. Она дразнит их чарующей песней, в которой можно услышать следующие слова:

- «Успех должен приходить легко и просто»
- «Если бы я только выиграл в лотерею!»
- «Если бы только власть, слава и богатство сами пришли ко мне в руки!»

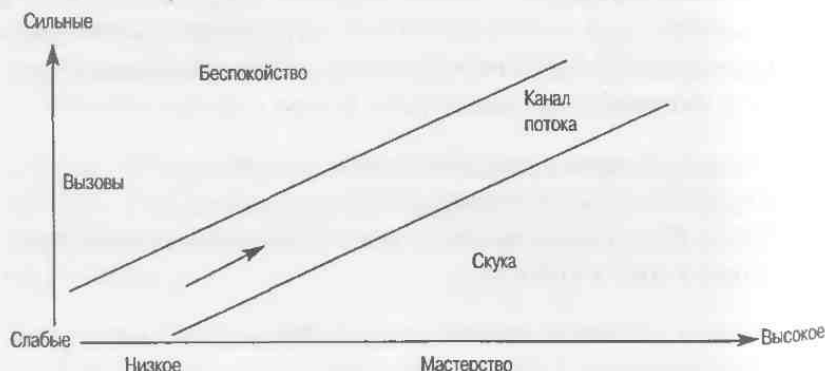
Эти песни звучат в вашей голове? Хотите ли вы подпевать им? Похоже ли это на ту игру, которую вы ищете?

Однако искусительница по имени «легкость» нашептывает лживые обещания. Слишком легкий успех не приносит долговременной радости и обычно бывает коротким. Без усилий по применению наших навыков и достижения новых уровней личного развития, без преодоления жизненных вызовов мы не можем назвать успех *своим* и он «не заставляет душу расти». Он не делает нашу жизнь более богатой и полноценной. Как отмечено в книге «Поток: психология оптимального восприятия» (1990):

«Лучшие моменты обычно происходят, когда тело или разум человека испытывают крайнее напряжение в добровольной попытке совершить нечто трудное и достойное. Таким образом, оптимальный опыт — это нечто, что мы создаем самостоятельно».

«Самые приятные занятия не являются естественными; они требуют усилий, которые первоначально даются с трудом, но когда наше мастерство начинает получать вознаграждение по каналам обратной связи, дело, которым мы занимаемся, становится все более приятным и увлекательным».

Схема 13:1



Состояние «потока» приходит в результате развития навыков мастерства в сложных ситуациях, однако этому состоянию могут угрожать два обстоятельства. По мере развития наших навыков мы устаем от текущего уровня деятельности, мы нуждаемся в чем-то большем. Нам нужен какой-то вызов. Однако по мере возрастания сложности поставленных задач возрастает и наше беспокойство. Поэтому «канал потока» проходит между двумя осями (мастерство и сложность задач) и между двумя территориями (скука и беспокойство).

«Эта динамическая характеристика объясняет, почему «состояние потока» приводит к личному развитию и открытиям. Нельзя с удовольствием делать одно и то же в течение долгого времени. Мы либо устаем, либо становимся раздражительными; потом желание радоваться жизни снова выталкивает нас за пределы достигнутого уровня, и мы открываем новые возможности для своего мастерства».

Тренировка для успеха (т.е. дисциплина) в бизнесе (или фитнесе, правильном питании, взаимоотношениях и т.д.) требует ясного мышления. Мы ясно представляем, чего мы хотим, и знаем, что для этого требуется. Мы играем в «игру в целенаправленность» (см. главу 10). Лишь тогда мы можем сказать решительное «да!» тому, чего мы хотим, и столь же решительное «нет!» всему вредному и ненужному. Такая дисциплина — это не наказание за ошибки, а радость от увеличения своего мастерства и компетентности. Это настоящий контроль над собой.

Дисциплина не бывает «легкой» или «естественной». Нам приходится учиться, но если мы устанавливаем такие системы, в рамках которых обучение и тренировка представляются увлекательным занятием, то процесс становится более легким и естественным даже при том, что мы сознаем свою некомпетентность.

Иногда, если мы видим перед собой большую и волнующую цель, которой хотим сказать громкое «да!», то усилия, которые мы прикладываем в процессе обучения, приносят нам чистую радость и удовольствие. Если мы не относимся к обучению как к «работе», оно становится увлекательным исследованием, наше «да!» несет нас вперед, и даже препятствия, с которыми мы сталкиваемся по пути, не вызывают чувства самоотрицания или принесения ненужных жертв. Они лишь раззадоривают нас.

Проверка ингредиентов

Проверьте следующие пункты, или ингредиенты, «игры в дисциплину» и убедитесь, что вы рассматриваете их как часть своего игрового плана.

1. Готовность учиться и повышать свою компетентность

Готовы ли вы учиться, чтобы стать более компетентным специалистом? Готовы ли вы пройти жесткую умственную и эмоциональную подготовку, совершенствовать навыки своей речи и поведения? Готовы ли вы тратить свое время на подготовку, репетиции и ролевые игры?

2. Сказали ли вы громкое «да!» вашему бизнесу?

Какие аспекты вашей работы вам действительно нравятся? Когда я работаю с людьми, чтобы повысить их мотивацию, то сначала обычно выясняю, чему в своей работе они уже сказали громкое и решительное «да!». Этим они выражают свою готовность учиться и достигать совершенства. Стали ли вы ревностным учеником в своей области знания? С каким усердием вы изучаете предмет? Стремитесь ли вы постоянно совершенствовать ваши навыки? Прилагаете ли вы к этому все свои силы и внимание?

Каковы основные виды занятий, составляющие ваш бизнес? Каким из них вы еще не сказали решительное «да!»? Что нужно сделать, чтобы придать вам мощный импульс движения вперед?

3. Хорошо ли вы знаете, какие обоснования, идеи и убеждения поддерживают и укрепляют ваше «да!»? Стабильность и последовательность ваших усилий зависят от метауровневых систем, которые поддерживают их. Есть ли у вас убеждения, подкрепляющие ваше «да!»? Что это за убеждения, почему это так важно для вас? Что вы получаете от этого? Какой смысл вы этому придаете?

4. Сказали ли вы открытое «нет!» противоположным ценностям, идеям и убеждениям?

Что является противоположностью вашему «да!»? Если вы сказали «да!» умению налаживать эффективное общение с людьми, то его противоположностью будет пренебрежительное или отстраненное отношение к людям, игнорирование их интересов. Противоположность также подразумевает грубое обращение с людьми, несдержанность и склонность к оскорблениям.

Чему вы хотите сказать «нет!», чтобы добиться успеха на работе? Спортсмены говорят «нет!» небрежным тренировкам, неправильной диете, унынию и отчаянию.

Научились ли вы говорить «нет!» таким образом, что оно «отрезает» альтернативы, которые могут подорвать ваш успех? Насколько сильное и решительное «нет!» вам необходимо? Можете ли вы сказать «нет!» самому себе?

Помню, как я обратился к одному человеку во время консультации. Мы исследовали некоторые аспекты его состояния «личного гения» на работе.

Игры, в которые играют акулы бизнеса

Я спросил:

— Что мешает или может помешать достижению желаемого результата?

— Есть несколько вещей, которые могут помешать мне, — ответил он.

Я попросил объяснить конкретнее, и он составил список из нескольких пунктов.

— Похоже, вам нужно научиться говорить твердое и решительное «нет!» этим вещам, — сказал я. — Вам нужно продемонстрировать, что вы можете владеть собой и не тратите свою силу на подобные вещи.

— Пожалуй, что так, — признал он.

— Тогда скажите, хорошо ли вы умеете говорить себе «нет!», чтобы потом с полной убежденностью сказать «да!»?

Это заставило его призадуматься, было ясно, что раньше он никогда не думал об этом.

— Сказать «нет!» самому себе? Мне это и в голову не приходило!

— Как вы можете говорить твердое и решительное «да!» вашим целям, не говоря «нет!» всем другим вещам, которые встают у вас на пути?

Он понял, что должен развить в себе этот навык, если хочет достичь совершенства в своей области.

5. Приняли ли вы твердое окончательное решение отказаться от любых альтернатив, мешающих вашему «да!»? Это действительно решающий момент, когда вы можете

либо победить, либо проиграть. Готовы ли вы сказать «нет!» этим вещам? Готовы ли вы заплатить эту «цену» за развитие ваших деловых навыков? Высокие достижения не даются без усилий и борьбы. За них нужно заплатить свою цену.

6. Готовы ли вы приложить соответствующие усилия, испытывать дискомфорт и напряжение, чтобы добиться успеха?

Насколько хорошо вы осознаете тот факт, что для достижения успеха вам понадобится упорный труд, постоянное самосовершенствование, творческие навыки решения проблем, огромное терпение и т.д.? Какие идеи, ценности и убеждения будут способствовать в этом? Какие системы вы разработали для преодоления трудностей и решения проблем?

Стивен Коуи пишет в своей книге «Принципиальное лидерство» (1990):

«Эффективные лидеры носят свой распорядок с собой. Их рабочее расписание является слугой, а не хозяином. Они организуют свою работу по неделям, но ежедневно вносят необходимые исправления. Однако это не сиюминутные импульсивные изменения своих планов. Они тренируют дисциплину и сосредоточенность и не поддаются влиянию настроений и обстоятельств. Они выделяют лучшее время для выполнения важных планов, проектов и творческой работы и обращаются к менее важной принципиальной деятельности, когда начинают испытывать усталость. Они избегают бумажной работы, если не планируют предпринять определенные действия в соответствии с принятыми решениями».

7. Применяете ли вы принцип дисциплины в приспособлении к реальным ограничениям вашего бизнеса?

Сколько усилий вы прикладываете ежедневно для приобретения новых знаний и опыта, чтобы оставаться на переднем крае вашего бизнеса? Много ли вы занимались профессиональной подготовкой в этом месяце, в этом году? Каково качество подготовки, на которую вы тратите свое время, деньги и энергию? Желание учиться является ключом к развитию необходимой дисциплины. Успех приходит к тем, кто заранее планирует его, и к тем, кто учится добиваться успеха.

8. Правильно ли вы расставили свои приоритеты для достижения успеха?

Определили ли вы ключевые ингредиенты вашего успеха в бизнесе? Стоят ли они на первом месте в вашем списке приоритетов? Что останавливает вас? Когда вы это делаете? Сядьте и составьте список ваших целей, а также план действий для достижения успеха. Какое действие, если выполнять его регулярно и последовательно, даст вам толчок в направлении к тому будущему, которое вы хотите построить для себя?

9. Ощущаете ли вы ответственность за свой успех в бизнесе?

Как вы ответите на вопрос: «Кто несет полную и абсолютную ответственность за мой успех?» Принимаете ли вы абсолютную ответственность за свои мысли, эмоции, речь, поведение и отношения с другими людьми? Следует ли вам взять на себя еще большую ответственность? Занимаете ли вы позитивную позицию по отношению к ответственности?

Ранее я описал «ответственность» как способность выбирать свои реакции. Мы можем выбирать свои реакции и управлять ими.

Имеете ли вы полный контроль над своей «зоной силы»? До какой степени вы осознали, что четыре основные способности — разум (мышление, убеждения, ценности и концепции), эмоции (чувства), речь (язык) и поведение (жесты, действия и поступки) — определяют вашу жизнь? Понимаете ли вы, что *никто* не может заставить вас думать или чувствовать без вашего разрешения?

Упорядочение структуры «игры в дисциплину»

Как сложить все эти ингредиенты вместе для создания мощной «игры в дисциплину» для эффективных и целенаправленных действий?

Это зависит от разных факторов. Это зависит от того, предпочитаете ли вы сначала двигаться к намеченной цели, или от того, чего вы хотите избежать. Куда направлена ваша мотивация? Если вам кажется, что оба предпочтения имеют равную силу, то не имеет значения, в каком направлении нужно двигаться, но, если у вас есть четкие предпочтения, начинайте с них. Для начала скажите: «Да, я хочу этого!» или «Нет, я больше не могу выносить это!»

Почему вы должны стремиться к одному и избегать другого? Соберите как можно больше идей, обоснований, мотивов, убеждений, воспоминаний и представлений, самым наглядным образом демонстрирующих ваши положительные и отрицательные реакции.

Системы более высокого уровня управляют игрой, поэтому при установке таких систем не забудьте установить направление вашего движения. Твердое решение отсекает альтернативы и позволяет вам со всей энергией двигаться к достижению поставленной цели.

Схема 13:2



Свободно перестраивайте системы на метауровне

Предположим, что при принятии решений некоторые аспекты (к примеру, комфорт, душевное спокойствие, работа, распорядок дня, мнение других людей) оказывают слишком сильное влияние, что тогда? Все очень просто: вам нужно перестроить систему смысловых значений.

Вы не ослышались. Перестройте смысловые значения этих понятий так, чтобы ваше отношение к ним служило поддержкой, а не помехой для ваших целей. Будучи мастером игры, вы можете выбрать игру. Создайте мысленные реплики (лаконичные и осмысленные высказывания, привлекающие внимание), которыми вы можете пользоваться для перестройки старых смысловых значений.

- Что для вас означает понятие «комфорт»?
- Что еще оно может означать?

- Какой смысл ему придают люди, которые добились успеха?
- Что означает для вас «чужое мнение»?
- Помогает ли это в развитии вашей самодисциплины?
- Позволяет ли это дисциплинировать ваш разум, эмоции, речь, поведение и т.д. до достижения совершенства?

Вы знаете, что смысловые значения не существуют во внешнем мире, в этом отношении они не являются «реальными». Реальность смыслового значения проявляется на уровне разума, поскольку оно создается вашим разумом.

На первичном уровне создания смысловых значений мы просто *ассоциируем* или *связываем* разные понятия. Это создает наше ощущение причин и следствий. На следующем уровне мы создаем смысл, помещая наши переживания, воспоминания и идеи в различные *концептуальные контексты*. Это создает концептуальные и семантические смысловые значения — наши системы ценностей и убеждений.

Самообучение

Вы посвящаете себя изучению определенной области знаний, в которой хотите стать экспертом. При этом вы создаете смысловые значения, которые позволяют вам рассматривать дисциплину как нечто ценное и позитивное. В результате образуется стабильная система, которая поддерживает вас в трудные и напряженные моменты, позволяет вам оттачивать свои навыки и заниматься своим делом до тех пор, пока вы не станете действительно хорошим специалистом.

При этом вы организуете свои приоритеты таким образом, чтобы *делать первоочередные дела в первую очередь*.

Насколько хорошо вы расставляете свои приоритеты, когда занимаетесь важными вещами? Очевидно, вам нужно сознавать *ценность* задачи для того, чтобы поставить ее на первое место. Кроме того, вам приходится бороться с искушением, реагировать на вещи, которые *кажутся срочными*. Когда мы реагируем только на вещи, которые кажутся срочными, то постоянно занимаемся тушением пожаров и отвечаем на любые звонки. Вместе с тем в жизни есть много важных дел и вещей, которые мы считаем важными, *но не срочными*. Проверьте сами. Поставьте галочку напротив тех пунктов в нижеследующем списке, которые *кажутся первоочередными* для вас:

- заняться физкультурой
- позвонить друзьям
- написать письмо
- выделить специальное время для отдыха
- заняться самообразованием
- размышлять о высших ценностях
- заботиться о любимом человеке
- продолжать духовное развитие
- посмотреть на закат

Огромное количество очень важных и ценных вещей в жизни не кажется очень срочным, поэтому, если рассматривать *срочность* как побудительный импульс, дело закончится тем, что мы будем бегать вокруг и заниматься «срочными» вещами — обычно такими, которые нужны другим людям, а не нам самим. Составьте список вещей, которые, по вашему мнению, имеют действительно важное значение, потом просмотрите его и обратите внимание, насколько срочными они кажутся.

У большинства из нас нет проблем с вещами, которые мы считаем одновременно важными и срочными, но как

насчет вещей, которые являются важными, но не срочными?

Как правило, мы легко делаем не важные, но срочные вещи. Звонит телефон, и мы поднимаем трубку. Мы по определению относимся к чужим срочным вещам как к собственным. Здесь нужно сделать паузу и задуматься, имеет ли это действительно важное значение? Что будет, если я сделаю или не сделаю это?

Вещи, которые попадают в категорию не срочных и не важных, отнимают у нас больше всего полезного времени. Лучшим прототипом будет бездумное всматривание в экран телевизора, час за часом, программа за программой.

Дисциплина внутри «игры в компетентность»

Обучаясь дисциплине, мы проходим через ряд этапов развития. Я не уверен, кто первым определил эти этапы, — возможно, Абрахам Маслоу. Все начинается с того, что мы не компетентны и не знаем об этом. Ах, какое блаженное состояние невежества! Это этап неосознанной некомпетентности. На этом этапе у нас нет ни дисциплины, ни знаний, ни навыков, мы живем как в раю — блаженные, счастливые и невежественные. Подобно детям, мы неопытны, не сталкиваемся с трудными проблемами и не в состоянии играть в какую-либо из деловых игр.

Затем приходит озарение. Внезапно или мало-помалу мы начинаем видеть целый мир знаний, навыков и опыта. Мы вкушаем запретный плод с Древа Познания, но, вместо того чтобы мгновенно перенестись к заоблачным вершинам мастерства, мы испытываем беспокойство, напряжение и разочарование от всех тех вещей, которые мы не

знаем. Мы становимся *осознанно* некомпетентными. Мы впервые сталкиваемся с вызовами и реальными ограничениями. Обычно при этом мы чувствуем себя сбитыми с толку, запутавшимися, неполноценными, «тупыми» и неспособными справиться с работой. В самом деле, пока что мы некомпетентны.

У многих возникает искушение вернуться в Эдем былого невежества, когда они входят в фазу осознанной некомпетентности. Нам не нравится чувствовать себя некомпетентными, а кому нравится? Если при этом в нашем сознании работает мысленная программа, заставляющая нас делать сравнения или испытывать нетерпение, мы входим в состояние самоосуждения. «Я не люблю, когда со мной обращаются подобным образом», «Почему я не могу этого сделать?», «Почему это так трудно?», «У меня никогда не получится».

Разумеется, такие системные игры приведут нас к депрессии, жалости к себе, пугливости или промедлению. На этом этапе дисциплина кажется нам слишком жесткой и неприятной, порой даже невыносимой. Здесь многие останавливаются и отказываются продолжать начатое. Почему? Потому что они не рассматривают свои неудачные попытки, свои так называемые «поражения» как стимулы для дальнейшего обучения. Они не знают, как играть в игры, позволяющие продолжить развитие. Они не могут дать себе шанс — возможность расти и совершенствовать свои навыки. Они нетерпеливы и резко судят себя. Все могло быть иначе, если бы они занимали более гибкую позицию, не огорчаясь из-за неудач или радуясь каждому маленькому успеху.

Если нам удастся миновать эту фазу развития, мы приступаем к третьему этапу. Этот замечательный этап назы-

вается *осознанной* компетентностью. Здесь дисциплина (обучение и тренировка) кажется легкой и приятной. Она так нравится нам, что мы даже выставляем ее напоказ. Мы достигаем определенного уровня компетентности и радуемся той уверенности, которую он нам дает. Мы становимся деятельными работниками. Мы знаем свое дело и хорошо выполняем его, и, хотя понимаем, что способны еще на многое, мы наслаждаемся уже достигнутым мастерством.

Потом происходит нечто странное. Работа входит в привычку. Когда это происходит, мы утрачиваем осознание того, как мы делаем ту или иную вещь. Мы выходим на новый уровень развития и становимся *неосознанно* компетентными! Теперь мы не испытываем никаких проблем с дисциплиной. Мы можем делать дело практически неосознанно, с закрытыми глазами. Именно такое приподнятое чувство мы испытывали в детстве, когда кричали: «Смотри, мама, я умею ездить на велосипеде без рук!»

Теперь наши навыки стали настолько естественными, что проявляются на интуитивном уровне. Мы стали настоящими мастерами своего дела. Это уровень, где действуют специалисты, которые «творяют чудеса» для непосвященных. Неосознанная компетентность также подразумевает, что специалист обычно не может объяснить свой опыт, он просто *делает* то, что нужно.

Далее находится новый и более сложный уровень *осознанной* компетентности. Здесь нам приходится вернуть в сферу осознанного восприятия структуры и процессы нашего мастерства, чтобы учить других. Пятый уровень компетентности является верхом мастерства.

Игры, в которые играют акулы бизнеса

Схема 13:3

Уровни мастерства/компетентности



Резюме

- Если мы хотим достичь совершенства в бизнесе или в любой другой сфере деятельности, если мы хотим добиться мастерского развития наших навыков, нам нужно вести *«игру в дисциплину»*.
- Успех в бизнесе требует дисциплинированного привыкания к необходимым идеям и навыкам. Это не происходит за одну ночь, нужно время, чтобы обрести ясное понимание, позволяющее нам сказать твердое решительное «да!» нашим целям и убеждениям и столь же решительное «нет!» всему, что противоречит нашим целям и убеждениям.
- Готовы ли вы приступить к *«игре в дисциплину»*?

Глава 14

Деловые игры, которые обогащают жизнь других людей

Игры в этой главе:

Игра «Если бы не покупатели»

Игра в «необыкновенную услугу»

Игра в «обслуживание покупателей»

Игра «Я устал иметь дело с людьми»

Игра в «человеческое прикосновение»

Игра в «важного клиента»

Игра «Радуй покупателей»

Игра в «постоянное обучение»

Эксперты по бизнесу знают, в какие игры следует играть на современном рынке, где необходимо вырабатывать некоторые совершенно новые позиции по отношению к покупателю. В стремительно меняющейся рыночной обстановке, где покупатели и клиенты больше не обязаны вести дела с нами или принимать наши предложения за чистую монету. Они часто «голосуют ногами» и в будущем станут делать это еще чаще, чем раньше.

Это означает, что для достижения успеха в бизнесе нам нужно уделять больше внимания клиентам. Нам нужно учиться правильно слушать клиентов, учитывать их потребности и по-царски обращаться с ними. Иногда это даже означает, что мы должны обращаться с покупателем как с президентом компании. Почему? Потому что в конечном счете именно они платят по счетам и определяют наш успех на рынке.

Эксперты по бизнесу осознают необыкновенную важность правильного обращения с покупателями. Они знают, что по мере совершенствования технологии и качества товаров внимание смещается от самих товаров к качеству наших отношений с покупателями. Это делает такое понятие, как *клиентская служба*, все более важным по всему миру.

Ли Якокка лаконично описывает важное значение высококачественной клиентской службы:

«Когда товар и его цена неразделимы, люди покупают товар той компании, которая предоставляет *лучшие услуги*».

Но осознание важности совершенствования наших услуг и отношений с покупателями сильно отличается от знания того, как это сделать. Мы уже давно знаем, что хорошо налаженная служба работы с покупателями приносит всевозможные выгоды: товары и услуги высшего качества, финансовый успех, довольные сотрудники и верные клиенты. Мы знаем об этом. Правильное отношение к покупателям имеет очень важное значение.

Но проблема заключается не в знании, а в фактическом создании высококачественной клиентской службы. Если обычные продавцы находят эту проблему довольно трудной, то для менеджеров и начальников отделов оказыва-

ется не менее трудно наладить соответствующие отношения со своими подчиненными.

Игра «Если бы не покупатели»

Если для успеха в бизнесе, особенно на новом рынке, достаточно просто доставлять покупателям удовольствие, почему все бизнесмены и менеджеры не следуют этому принципу? Разве большинство руководителей фирм и компаний не сознают важность работы с покупателями? Думаю, что сознают.

Тогда в чем проблема? Есть несколько проблем. Одна из них заключается в преобладании старых игр, глубоко укоренившихся в нашем сознании и поведении. В старых моделях бизнеса успех целиком и полностью зависит от качества продукта, а отношение к клиентам практически игнорируется. Это высвечивает другую проблему: неумение относиться к людям «по-царски».

Вспомните, как вы в прошлый раз зашли в магазин за покупками, посетили ресторан или забронировали номер в гостинице. Можете ли вы сказать, что к вам относились *по-царски*? Насколько приятное впечатление у вас осталось от общения с людьми, чья работа заключается в том, чтобы обслуживать вас?

Можете ли вы сказать, что остались рады и довольны общением с ними? Или они произвели на вас впечатление, что дела шли бы гораздо лучше, если бы вы не беспокоили их? Они были вежливы, обходительны и милы с вами или старались не обращать на вас внимания?

- «Эй, это просто работа».
- «Не спрашивайте меня, я просто работаю здесь».

- «Что вам нужно? Я должен вернуться к работе».
- «От вас одни неприятности».

Игра в «необыкновенную услугу»

В своей книге о продажах Скотт Т. Гросс называет главный секрет совершенства в бизнесе «необыкновенной услугой».

Структура и сущность совершенства в бизнесе — *полноценное обслуживание покупателей* через предоставление высококачественных товаров и услуг. Когда мы играем в эту игру, то у наших покупателей и клиентов складывается позитивное, уважительное и памятное впечатление о нашей компании. Эта игра влияет даже на нашу мотивацию. Мы создаем товары и услуги, чтобы *дать миру нечто ценное*. Если то, что мы предлагаем, не имеет ценности или не приносит пользы людям, то наш бизнес пережил свой век или с самого начала был ненужным.

Игра в «обслуживание покупателей»

Давайте сначала проясним свое отношение к такому емкому термину, как «обслуживание покупателей».

- Что вы думаете или чувствуете, когда слышите фразу «обслуживание покупателей»?
- Испытываете ли вы разные мысли или чувства, когда думаете об обслуживании покупателей в своей компании и когда сами получаете обслуживание в качестве покупателя?
- Какими способами ваш бизнес обслуживает покупателей? Есть ли у вас действенное определение «образцового обслуживания»?
- Достигает ли ваше обслуживание такого уровня, что

покупатель чувствует себя так, как если бы на его месте был руководитель вашей компании?

- Можно ли назвать качество вашего обслуживания «необыкновенным»? Создает ли оно у покупателей чувство расположения и привязанности к вашей компании?
- Как изменятся ваши мышление, действия и позиция, если вы будете предоставлять *такое* обслуживание? Во сколько оно обойдется вам?

«Игра в обслуживание» начинается с того, что мы говорим и делаем для наших покупателей. Она определяет уровень нашего дружелюбия и внимания; она определяет, с какой легкостью покупатели и клиенты могут вести дела с нами. В нее входят такие навыки, как эффективная работа с жалобами и проблемами, умение внимательно слушать, стремление к пониманию и создание выигрышной ситуации для всех участников. Кроме того, игра в «обслуживание покупателей» включает концептуальную систему отношений к людям, услугам, времени и усилиям.

- Что вы думаете об идее обслуживания покупателей?
- Привлекает ли вас идея о чрезвычайно высоком уровне обслуживания покупателей?
- Кажется ли эта идея глупой или ненужной?
- Кажется ли вам, что вы могли бы сделать гораздо больше, если бы не покупатели?

Эти факторы определяют ход нашей игры.

Игра «Я устал иметь дело с людьми»

Хотя эксперты по бизнесу знают, как важно предоставлять клиентам высококачественные товары и услуги, многие играют в другую игру. Они занимают такую позицию, в которой качественное обслуживание покупателей

становится почти невозможным. Кроме того, негативный опыт общения с раздраженными, сердитыми или усталыми покупателями приводит некоторых сотрудников в такое состояние, что они даже не пытаются быть вежливыми. Не обладая навыками позитивного общения, они воспринимают происходящее как личное оскорбление и совершенно отказываются от игры в «превосходное обслуживание».

Очевидно, что стрессы на работе могут нарушить (и нарушают) нашу способность к общению. Возможно, у нас слишком много дел, мы отстаем от графика, поставлены в жесткие рамки и т.д. Неудивительно, что нам не хочется прилагать дополнительные усилия и радовать покупателей. Когда мы не чувствуем, что нашу работу ценят, и не испытываем уверенности в себе, бывает почти невозможно радовать и ублажать других людей. В такое время нам трудно избавиться от собственного «эго». Каждый раз, когда наше «эго» преграждает путь, бывает почти невозможно создать у покупателя хорошее настроение. Те, кто работает на «переднем фронте», фактически являются внутренними «клиентами» бизнеса — по крайней мере, они являются «клиентами» для своих менеджеров и начальников отделов. С системной точки зрения их можно рассматривать как клиентов для всех, кто находится на более высоком уровне в фирме или организации. В связи с этим возникают такие управленческие вопросы:

- Насколько хорошо вы относитесь к вашим «внутренним клиентам» (вашим работникам)?
- Испытывают ли они радость от общения с вами?
- Чувствуют ли они уважение к себе с вашей стороны?
- Если менеджер хочет, чтобы его сотрудники проявляли заботу и уважение к клиентам, не следует ли ему точно так же относиться к своим *внутренним* клиентам?

Когда менеджеры не в состоянии относиться к рядовым сотрудникам как к ценным клиентам, они в итоге получают то же самое: отсутствие преданности делу, разочарованность, некачественную работу, гнев, раздражение и негодование. Все это движется по порочному кругу. Именно высокооплачиваемые менеджеры должны задавать нужный темп и служить образцом совершенства. Если они относятся к своим внутренним клиентам по-царски, то проявляют качества «делового гения», которые приводят к финансовому успеху, высококачественным продуктам и услугам. Поскольку все замкнуто в рамках единой системы, взаимодействия на одном уровне вызывают взаимодействия на других уровнях. Такова сущность управления и работы организаций.

Игра в «человеческое прикосновение»

Ясно, что задачей любого бизнеса является создание высококачественных товаров, имеющих спрос на рынке. Однако, для того чтобы наш бизнес был успешным и эффективным, нам нужно относиться к людям таким образом, что само впечатление от приобретения товара (осязаемого или неосязаемого) обогащает их жизнь и делает ее более радостной. Вы, конечно, сами можете вспомнить такие случаи.

Успех в бизнесе зависит как от *задач* (создание товара), так и от *людей* (услуги, опыт, общение).

- Задачи определяют наши действия в бизнесе. Это то, что мы создаем, производим или поставляем.
- Контекст бизнеса определяет наше отношение к людям (будь то сотрудники, коллеги, руководящие работники, клиенты или покупатели).

По большому счету ясно, что нашу зарплату выплачивает не компания, а покупатели. Компания лишь распределяет деньги, которые покупатели платят за продукты и услуги. Если нет покупателей, то нет бизнеса. Такое мышление переориентирует нас на истинную природу бизнеса. В долгосрочной перспективе мы добиваемся успеха лишь в той степени, до которой производим нечто ценное для наших клиентов и покупателей. Когда люди больше не нуждаются в наших товарах или услугах, рынок замирает и бизнес прекращается.

Форлер Массник (1997) пишет:

«Покупатель определяет качество. Около 80% жалоб покупателей не имеет никакого отношения к продаваемому товару. Жалобы связаны с обслуживанием, отношением, качеством общения — с гуманитарными аспектами бизнеса».

Игра в «важного покупателя»

Какие системы нам необходимы для того, чтобы эффективно играть в эту игру? Какие умственно-эмоциональные состояния позволяют сделать обслуживание покупателей более личным и привлекательным? Какое обслуживание будет исключительным для них? Что нам следует искать в покупателях и клиентах, чтобы выявить их лучшие качества?

Гросс пишет: «Объем продаж часто бывает связан не столько с вашей способностью продавать товар, сколько с вашей готовностью обслуживать клиентов».

Представьте, что вы превратили свой опыт общения с клиентами в игру, где постоянно удивляете людей и преподносите им приятные сюрпризы. Что необходимо для этого? Проявлять теплоту, обходительность и дружелю-

Схема 14:1

Получение «услуги» Покупатели Потребности	Оказание «услуги» Сотрудники Дары
Знать и понимать	Внимание
Прояснить сомнения	Сопереживание
Принять решение	Стремление к пониманию
Разместить заказ	Дружелюбное расположение
Уладить проблему	Сосредоточенная готовность
Сгладить негативные эмоции	Теплота, гибкий подход

бие? Изучите этот момент с точки зрения покупателя. Когда вы покупаете товар в магазине или заказываете его по телефону, чтобы удовлетворить свои потребности и желания, какое отношение вы хотите встретить со стороны тех, кто должен «обслуживать» вас?

Понимание «мира услуг»

В каждой области знаний и сфере бизнеса есть свои руководящие принципы. Каковы принципы, определяющие деловой успех в контексте *качество и совершенство* в области обслуживания покупателей?

1. Покупатель — основа нашего бизнеса

Когда у нас нет покупателей, мы оказываемся не у дел. Бизнес возникает и развивается потому, что покупатели в чем-то нуждаются или чего-то хотят. Мы организуем бизнес для удовлетворения этих желаний или потребностей. Как нетрудно понять, это означает, что *покупатели платят по счетам*, их желания и потребности создают бизнес. Разве это не прекрасно? Каждое требование покупателя создает ваш бизнес! Это создает систему, в рамках которой можно относиться к любому покупателю как к руководителю вашей компании. Именно покупатели в конечном счете говорят решительное «да!» или «нет!» нашим продуктам и услугам.

Предположим, вы относитесь к покупателю как к *вашему* боссу. Попробуйте поиграть с этой идеей. Как она повлияет на вашу речь, поведение и отношения с людьми?

По словам Питера Друкера, «существует лишь одно четкое определение цели бизнеса: *создавать покупателей*».

Форлер Массник пишет:

«Компания, которая определяет покупателей как движущую силу, имеет ясную цель, просматриваемую через сложное переплетение стратегических планов. Такая компания черпает из неиссякающего колодца идей для новых продуктов или услуг, открывает новые территории и заключает новые союзы, стимулирует инновации, поощряет гибкость и держит компанию на переднем крае бизнеса».

Джек Смит, член совета директоров компании «Дженерал моторс», выражается еще более лаконично:

«Сосредоточивайте всё — все ваши активы и любые решения — на ваших потребителях. Именно они в конечном счете определяют ваш успех или неудачу».

2. Бизнес включает в себя два уровня опыта

Когда мы «занимаемся бизнесом», то сначала создаем продукт и/или услугу. Мы можем думать об этом как о жестких фактах — то есть о том, что мы можем предложить на первичном уровне. Однако на более высоком уровне мы включаем в бизнес свою *жизненную позицию*. Наша позиция определяет системы, на основании которых мы действуем. Мы играем с клиентами и покупателями в игру, составляющую «мягкую» часть нашего бизнеса, а именно — как мы предоставляем наши товары и услуги. Поэтому теперь мы можем спросить: «Какое отношение к себе встречают наши покупатели?», «Какие эмоции вы включаете в контекст вашего бизнеса?»

Схема 14:2



3. Успех бизнеса зависит от тех, кто занимается обслуживанием покупателей

Хотите услышать нечто, способное устроить любого, кто имеет собственный бизнес? Невзирая на продукты или услуги, создаваемые компанией, главное звено между бизнесом и покупателями или клиентами находится в руках продавцов, работающих «на переднем крае». Когда они обслуживают покупателей или выезжают по вызовам, то *представляют* ваш бизнес. Находясь лицом к лицу с покупателями, они олицетворяют компанию. Наше представление о любой компании зависит от *отношения* тех, кто отвечает на телефонные звонки, принимает заказы, оформляет сделки, разрешает конфликты и осуществляет услуги. На этом этапе стиль работы имеет чрезвычайно важное значение. Игры, в которые они играют или пытаются играть, и теплота (или ее отсутствие), которую они приносят во взаимоотношения с клиентами, определяют успех или неудачу в бизнесе.

4. Качество и характер обслуживания определяют впечатление клиента

Независимо от товаров и услуг, которые мы предоставляем, нет никаких сомнений в том, что наши покупатели очень хорошо чувствуют *отношение* тех сотрудников, которые обслуживают их. Это отношение, помимо других вещей, может быть передано жестами, улыбками, особенностями речи и т.д.

Поэтому:

- Насколько хорошо ваши продавцы обучены высококачественному и «человечному» обслуживанию?
- Обладают ли они внутренней мотивацией, чтобы играть в такие игры?
- Получили ли они от компании официальные полномочия, чтобы *по-царски* обращаться с клиентами?

Здесь мы сталкиваемся с еще одним жестким фактом в психологии управления. Невозможно предоставлять покупателям или клиентам высококачественное обслуживание, если сотрудники нижнего звена испытывают уныние или раздражение, чувствуют себя несправедливо обойденными или не оцененными по достоинству. Если мы хотим, чтобы они как следует обращались с покупателями, менеджеры должны подавать пример такого поведения. Они должны слушать рядовых сотрудников, ценить их мнение и по достоинству вознаграждать их заслуги, если хотят, чтобы все это отражалось на покупателях.

5. Для процветания бизнеса нужно создавать у покупателей чувство преданности, а не обычного удовлетворения. В сущности, если вы просто «удовлетворяете» покупателя, это практически ничего не значит. Если покупатель удовлетворен, значит, он получил желаемое, но не более того. Создает ли это какие-либо взаимные обязательства между вами? Любой поставщик может удовлетворить покупателя, а покупатель, в свою очередь, с легкостью меняет поставщика, если слышит о более низкой цене на товары или услуги. Поэтому нужно создавать у покупателей незабываемое ощущение, которое превосходит их ожидания, говорит о заботе и высокой оценке со стороны компании, подтверждает их исключительность и превращает их в *преданных* клиентов, которые не будут легко

менять свой выбор. Они преданы бизнесу, который дает им почувствовать их важность и исключительность.

Для создания такой преданности нам нужно лишь моделировать поведение наших покупателей. Нам нужно узнать, чего хотят наши покупатели и как они хотят это получить. В своих изысканиях мы охотимся за движущейся мишенью, вкусы и предпочтения покупателей постоянно меняются, поэтому нам нужно все время отслеживать их потребности, желания и ожидания. Внимательный мониторинг дает нам богатую информацию.

6. Удержать покупателя стоит меньше, чем найти его
Какова цена приобретения нового покупателя или клиента для вас или для вашего бизнеса? Суммируйте все затраты на рекламу, маркетинговые исследования и развитие бизнеса. Итак, если создание новых клиентов обходится в значительную сумму, не будет ли разумнее составить план игры таким образом, чтобы удержать тех, которых вы уже имеете? Не будет ли разумнее относиться к ним с особой заботой?

Предположим, мы составили игровой план так, чтобы радовать наших клиентов и покупателей, чтобы они возвращались к нам и приводили других. Какая система вам необходима для такого образа мыслей? Знаете ли вы, что может пробудить в вас чувство лояльности к той или иной компании? Лояльные покупатели предоставляют бесплатный и необыкновенно эффективный маркетинг для вашего бизнеса. Вы не можете купить лучшую рекламу. В этом и заключается ценность предложенной игры.

7. Лучший способ обезопасить свой бизнес — сохранить имеющихся покупателей

Если вы хотите стать незаменимым сотрудником или обезопасить свой бизнес, ваш стратегический план дол-

жен быть нацелен на то, чтобы ваши клиенты и покупатели постоянно возвращались к вам. Как это сделать? Вам нужно лишь обеспечить их высококачественными товарами и услугами и создать атмосферу заботы и уважения. Немного юмора тоже не повредит в зависимости от бизнеса, которым вы занимаетесь. Это все.

Как играть в игру под названием «важный покупатель»

1. Ведите свои дела таким образом, чтобы радовать покупателей высококачественным обслуживанием

В чем заключается ваша игра? В какую игру вы намерены играть по отношению к вашим покупателям? Собираетесь ли вы радовать их высоким качеством обслуживания? Это не ядерная физика или ракетостроение. Для этого нужна лишь сосредоточенность и готовность пойти на один шаг дальше, чем от вас ожидают.

Какой образ мыслей и убеждений вы должны иметь, чтобы попасть в «десятку лучших»? Насколько это важно для вас? Насколько это ценно для вашего бизнеса? Какова текущая ориентация и система вашего бизнеса? Какие игры и убеждения могут помешать вам? «Делай свое дело, а отношение не так важно»? «Покупатели приходят и уходят, а бизнес остается»?

2. Радуйте покупателей своим обращением

Как вы разговариваете с покупателями? Какими фразами вы пользуетесь в различных ситуациях — например, когда покупателю нужно больше информации, когда он задает вопросы, предъявляет претензии, выказывает неудовольствие или пытается прийти к решению?

Сколько раз вы говорите покупателю «нет», выказываете нежелание помочь ему или не стремитесь понять его? Отражает ли это политику вашей компании? Стремитесь ли вы сотрудничать с покупателями и отражается ли это в ваших жестах и тоне вашего голоса?

Каким языком вы пользуетесь для того, чтобы устанавливать связь с покупателями? Знаете ли вы, как можно угадать их эмоциональное состояние? Часто ли вы вступаете в приятную беседу с вашими покупателями? На что это похоже?

Для того чтобы добиться расположения покупателя, с самого начала демонстрируйте уважение к нему. Попросите разрешения задать вопросы, которые помогут вам лучше обслужить его. Избегайте жесткого делового подхода. Избегайте вопросов типа либо/либо: в наши дни большинство покупателей являются достаточно искушенными людьми. Вместе с тем всем людям нравится, когда их ценят и уважают.

3. Постоянно осуществляйте наблюдение за процессом
Если вы рассматриваете создание радостной и непринужденной атмосферы как часть вашего общения с покупателями, вам нужно учиться эффективно достигать этого состояния. Это означает, что вы должны останавливать себя каждый раз, когда входите в другое состояние. Вы должны постоянно следить за вашей речью и поведением.

Как это сделать? Изобретайте новые вступительные фразы и приветствия, которые кажутся людям приятными и интересными, ищите новые способы говорить «да» вашим покупателям, радуйтесь тому, что вы делаете, чтобы ваши покупатели легко и естественно заражались вашим настроением.

4. Не давайте себя втягивать в непродуктивные игры или состояния

Когда продукт или услуга не соответствуют ожиданиям, покупатели обычно проявляют негативную реакцию. Они хотят так или иначе исправить положение, это при-

водит к жалобам. Как правило, большинство жалоб встречает такую же негативную реакцию. Почему? Потому что мы боимся конфронтации и отрицательных эмоций, боимся понести убытки или оказаться неправыми. Это подвергает нас испытанию.

«Могу ли я достичь спокойного и уравновешенного состояния, которое позволит мне рассматривать жалобу как обычное предъявление претензий, собрать информацию и вступить в конструктивные отношения с жалобщиком?»

Нам нужны очень мощные и эффективные системы для решения подобных проблем. Покупатели не всегда проявляют доброжелательность, время от времени мы должны ожидать «негативных» эмоциональных состояний или реакций. Эмоции типа «сражайся или беги», страх и гнев переводят покупателей в состояние стресса. Нам нужно определить стратегию противодействия этому состоянию и разработать соответствующую игру.

Гросс пишет:

«Если вы взяли за правило неизменно исправлять свои ошибки, просто спросите покупателя, что нужно сделать, с его точки зрения. Это часто дает удивительные результаты».

«Меня это очень рассердило...» — «Да, я вас понимаю и согласен с вами, я тоже сержусь, когда сталкиваюсь с подобным обращением. Давайте решим эту проблему».

Если вы не можете решить проблему или исправить случившееся, то по крайней мере можете выразить покупателю свое сочувствие и понимание. Не мешкайте с этим, сочувствие и понимание часто творят чудеса у вас на глазах. По крайней мере, вы можете создать у покупателя впечатление, что находитесь на его стороне. Это укрепляет лояльность, как и извинения без поиска оправданий.

5. Расскажите покупателю приятную историю

Людям нравится говорить о необычных вещах как в хорошем, так и в плохом смысле, поэтому задайтесь целью рассказывать своим покупателям приятные и необычные истории, которые они потом могут пересказывать своим знакомым.

Для того чтобы оказать «необыкновенную услугу» (по выражению Гросса), постарайтесь создать впечатление необычности происходящего, чего-то редкого и неожиданного. Это привлечет внимание покупателей и будет способствовать эффективной устной рекламе. Делайте людям приятные сюрпризы, это создаст «эффект гало» вокруг вашего бизнеса: люди начнут рассматривать его как нечто лучшее, желанное или высококачественное.

6. Метагетализируйте свои услуги

Эта игра вносит новое определение в моделирование стратегии «гения на работе». *Метагетализация* означает установку высшей (мета-) системы по отношению к чему-то важному и значительному, а затем превращение этой системы в самоорганизующийся *аттрактор* в системе разум/тело. Когда это происходит, система высшего уровня модулирует наше восприятие, общение и поведение и создает мощную позитивную фокусировку.

Все это приложимо к игре в «важного покупателя». Я обнаружил многочисленные примеры метадетализации обслуживания покупателей в книге Гросса. Он пишет:

«В чем разница между любителем и профессионалом? В деталях. Профессионалы обращают внимание на мелочи, а любители нет. «Не впадайте в панику, но следите за мелочами». Профессионал является мастером мелочей».

«Профессионал способен заглянуть в лицо хаоса и выбрать самое главное. Первоочередные вещи должны делаться в

первую очередь. Сделайте самое главное, а затем переходите к следующему и т.д.»

«Профессионал в любой работе не только обладает способностью видеть важные вещи, но и может в мгновение ока понять то, чего делать не следует».

«Еще одна черта, отличающая профессионала: способность видеть больше важных вещей. В чем разница между самым лучшим и просто лучшим в бизнесе? Разница в деталях; она образуется из суммы мелких, незначительных различий».

«Внимание к деталям создает огромную уверенность. О чем вы думаете, когда видите, что автомеханик содержит свое рабочее место в абсолютной чистоте? Все, что от нас требуется для высококачественного обслуживания покупателей, — это обращать внимание на мелочи. Хорошие специалисты замечают даже мельчайшие детали. Они предвидят проблемы и решают их еще до того, как кто-либо осознает их существование».

Резюме

- Готовы ли вы «делать дела»? Готовы ли вы сделать свой бизнес радостным, интересным и привлекательным? Хотите ли вы играть в эту игру?
- Разработайте подробный план игры соответствующей системы качественного обслуживания покупателей, который будет поддерживать их интерес к вашему бизнесу. Делайте это с пониманием того, что это обезопасит ваш бизнес, обеспечит ваше профессиональное и финансовое будущее и позволит больше радоваться жизни.
- Объедините все полезные идеи, чувства и убеждения, помогающие вам установить такую систему для себя и для ваших клиентов или покупателей. Пусть она станет самоорганизующейся системой, обеспечивающей ваше совершенство в бизнесе.

Глава 15

Игра в разрешение конфликтов

Игры в этой главе:

Игра в разрешение конфликтов

Игра в решимость

Игра в нерешительность

Игра в метамышление

Игра в диалоги

Игра в соглашение

Игра «Выигрывают все»

Игра в разрешение конфликтов

Существует другая игра, в которую играют эксперты по бизнесу, совершенно необходимая для долгосрочного успеха на новом рынке. Это игра в *быстрое определение конфликта и его разрешение*. Такой подход отличается от нашего обычного отношения к конфликтам. Обычно мы играем в «пассивную» игру или в «агрессивную» игру (см. главу 12). При наличии конфликта мы занимаем позицию ухода, отрицания, игнорирования, нападения или

компромиссов. Эксперты по бизнесу не делают этого. Они закатывают рукава и относятся к конфликту как к ценной и важной возможности для создания союзов, поиска новых решений, лучшего понимания людей и улучшения качества собственной жизни.

Профессиональный опыт или даже совершенство в любой области знаний не означает автоматического прекращения конфликтов. Фактически, чем более страстно мы стремимся к достижению наших целей и хотим совершить нечто важное в этом мире, тем больше конфликтов нам приходится преодолевать. По мере возрастания нашего опыта возрастает и вероятность конфликтов с другими людьми — до такой степени, что это начинает угрожать нашему успеху.

Это удивляет вас? Не противоречит ли это вашим ожиданиям, что по мере повышения мастерства вы станете таким опытным, что сможете легко ладить с любыми людьми? На этом уровне «конфликт» необязательно подразумевает, что мы делаем что-то неправильно или что у нас есть проблема. Это означает, что мы выделяемся на общем фоне, изменяем окружающий мир и нарушаем некоторые устоявшиеся схемы. Это означает, что наши идеи, навыки, модели, мечты, надежды, планы и процессы *вступают в конфликт* с ожиданиями других людей. В мире существуют разные стили, представления, намерения и т.д. Когда наша индивидуальность становится очень яркой, необходимо создать новую систему, гармонизирующую и примиряющую различные взгляды.

Конфликты как таковые являются движущей силой нашей жизни — как личной, так и деловой, — поэтому нам нужно учиться разрешать их. Адвокат Стюарт Левин, или, как он сам себя называет, «раскаивающийся юрист»,

пишет в книге «От конфликта к сотрудничеству» (1998) о собственном опыте разработки модели для эффективно-го разрешения конфликтов. Он приступил к этому после того, как осознал, что чем более «успешной» становится его юридическая деятельность, тем менее эффективно ему удается «решать вопросы». Судя по всему, *«игра в юриста»* плохо сочеталась с *«игрой в решение конфликтов»*. В результате Стюарт Левин перестал заниматься юридической деятельностью. Вместо этого он начал моделировать эффективные способы разрешения конфликтов.

«Я был зачарован тем, как лучшие судьи и адвокаты понимают реальные заботы людей. Они знали, что нужно уважать, они знали, как выстраивать ситуации и удовлетворять ожидания людей, они были воплощением традиции, примирявшей противоречивые интересы и способствовавшие достижению согласия. Такие понятия, как «победа» или «поражение», не были целью их деятельности, их целью было разрешение конфликтов и возвращение людей к нормальной жизни».

Определение вашей системы разрешения конфликтов

Наши мысли, эмоции или представления о конфликтах неизбежно приводят к установке определенных систем и системных игр. Какие представления у вас связаны с конфликтами? Являются ли они позитивными или негативными? Рассматриваете ли вы конфликт как полезную возможность или как повод для причинения ущерба? Постарайтесь вспомнить недавние конфликты, в которых вы участвовали, и ответить на следующие вопросы:

- Вам *нравится* конфликтовать?
- Вы *боитесь* конфликта?
- Конфликтная ситуация кажется вам ужасной, отвратительной и нелепой?

- Вы рассматриваете конфликт как возможность для получения ценной информации?
- Проявляете ли вы уважение к конфликту как к признаку того, что ваши отношения нуждаются в качественном улучшении?
- Какой системой соотношений вы пользуетесь, когда рассматриваете тему «конфликта»?
- Что вы думаете о конфликтах; какие чувства вы испытываете по отношению к ним?
- Хорошо ли это отношение служит вам? Обогащает ли оно вашу жизнь?

У вас уже есть некая системная игра, в которую вы играете, когда речь идет о конфликтах, а также собственные представления о конфликте и о том, что входит в понятие «конфликт».

Конфликты неизбежны. Тот простой факт, что каждый из нас является уникальной личностью с чувством своей жизненной миссии, ценностями, желаниями и убеждениями, обуславливает неизбежность конфликтов с другими людьми. Мы должны ожидать возникновения конфликтов, но вместе с тем можем приветствовать их неизбежность. Разумеется, особенности понимания наших различий во многом определяют склонность к конфликтам или к сотрудничеству. Наша жизненная позиция может толкать нас к непримиримому соперничеству или к союзу с другими людьми. Наше поведение в процессе конфликта («игра в конфликт») тоже является отражением его восприятия.

Как правило, большинство из нас играют в негативную игру. Конфликт в нашем сознании прочно связан с проблемами и неприятностями. Мы стремимся избегать конфликтов, однако парадоксальным образом эта позиция

фактически лежит в основе нашей неспособности эффективно разрешать конфликты. Почему? Потому что она делает нас менее подготовленными к повсеместным проявлениям этого аспекта нашей жизни. Это заставляет нас играть в игры, направленные на избегание или игнорирование конфликтов, что лишь ухудшает положение. Мы боимся обдумывать конфликты; нас пугают критика и противоречия. Это приводит к тому, что мы пренебрегаем конфликтами, когда они являются мелкими и управляемыми, и позволяем им «выскакивать из ниоткуда» и становиться крупными и неуправляемыми.

Очевидно, что нам нужно разработать новые игры для конфликтных ситуаций, нам нужна новая перспектива отношения к конфликтам, которая позволяет подходить к ним с верой, надеждой и даже с любовью. Нам необходима игра, позволяющая разрешать конфликты, пока они являются «мелкими и управляемыми», и при этом занимать открытую, конструктивную и оптимистичную позицию.

Старые системы ухудшают взаимоотношения и увеличивают возможность конфликтов. Вот некоторые из них:

На всех не хватит

«На всех все равно не хватит, нужно сражаться и соперничать, чтобы чего-то достичь в своей жизни».

Соперничество

«Победить можно лишь в жестком соперничестве. «Хорошие парни» приходят к финишу последними и не получают ничего».

Выигрыш/проигрыш

«В этом мире кто-то неизбежно выигрывает, а кто-то проигрывает».

Манипуляция

«Если хочешь победить, манипулируй сознанием других людей, пользуйся методами убеждения, чтобы привлекать людей на свою сторону. Извлекай выгоду из любых обстоятельств и отказывайся играть на равных. Манипулируй людьми, собирая и контролируя информацию о них».

Недоверие

«За любым поведением можно найти тайные намерения, ложь и попытки одурачить тебя. Не доверяй людям. Всегда ожидай худшего».

Краткосрочная выгода

«Простачки рождаются каждую минуту. Пользуйся их доверчивостью, где можешь и пока можешь».

Вина и перекладывание ответственности

«Другие люди заставляют меня испытывать чувство вины. Если что-то идет не так, нужно найти козла отпущения. Перекладывай ответственность на плечи других людей, когда только можешь».

Только победа идет в счет

«Побеждает тот, кто умирает, оставив после себя больше денег».

Неуязвимость

«Не выказывай признаков слабости. Не позволяй никому целиться в твои уязвимые места».

Логика

«Факты — единственное, что имеет значение. Забудь об эмоциях, этике и взаимоотношениях. Все это не следует путать с бизнесом».

Это системы, которые заставляют нас либо *бояться* конфликтов, либо играть на страхах и опасениях других людей и пользоваться их слабостями. Идеи и когнитивные схемы, заключенные в этих системах, предполагают неадекватное отношение к тому факту, что мы стремимся к разным вещам, имеем разные ценности и убеждения. Такие системы приводят к непродуктивным и даже деструктивным играм.

Игра в разрешение конфликтов

Стюарт Левин говорит о новой игре. Система, лежащая в ее основе, направлена на взаимное удовлетворение всех участвующих сторон. В ней есть ряд предпосылок, которым соответствует следующая схема мышления:

Изобилие

«В этом мире достаточно благ для всех и каждого. Взаимодействуя друг с другом, мы создаем новые источники дохода, богатство и т.д. Мы можем больше сделать вместе, чем соперничая друг с другом. Никто не должен проигрывать, потому что нам, по большому счету, нечего делить».

Сотрудничество

«Мы добиваемся большего, когда работаем вместе, а не отдельно. Эффективное сотрудничество проявляется в виде командной работы, плодотворного партнерства и т.д.»

Либо выигрывают все, либо игра прекращается

«Мы можем отказаться от эгоистических соображений и руководствоваться общей выгодой. Если я выиграю за счет того, что вы проиграете, то мне придется следить за каждым своим шагом, выказывать гнев и недоверие, что, в свою очередь, приведет к новым конфликтам».

Открытость и отказ от манипуляций

«В модели изобилия, при которой выигрывают все, мы ведем диалог друг с другом для полезного обмена информацией, а затем отстаиваем нашу точку зрения, приглашая и поощряя других высказывать свое мнение. Мы стремимся открыто убеждать людей и оказывать на них позитивное влияние».

Доверие и аутентичность

«Люди всегда остаются людьми — человеческими существами со своими желаниями, потребностями, эмоциями, идеями и т.д. Я доверяю их человечности и стараюсь честно и открыто подходить к разрешению конфликтов, ожидая встретить такой же подход».

Ответственность

«Я принимаю полную ответственность за свои мысли, эмоции, речь и поведение».

Долгосрочное обучение

«Я учусь в процессе работы. Если я узнаю что-то, что делает меня лучше и приносит пользу окружающим, то считаю себя в выигрыше. Я избегаю поспешных решений в неясных ситуациях. Я учусь и делаю свое дело, не испытывая желания знать заранее, каким будет результат».

Психологическая реальность

«Я признаю и уважаю тот факт, что в человеческой жизни эмоции, потребности, намерения, желания, мечты и другие аспекты нашей психики имеют не менее важное значение, чем мысли и логика».

Представляют ли эти идеи ценность и основу для новой, более эффективной системы? Предлагают ли они новую игру? Можете не сомневаться! Они образуют основу для игры в «разрешение конфликтов».

Игра в «неразрешимый конфликт»

Рассмотрим противоположную игру. Без разрешения конфликта мы «застреваем» в различных тупиках и не можем продолжать полноценную деятельность. Мы постоянно оглядываемся в прошлое и возводим былые обиды и разочарования в ранг руководящего принципа. Такая игра создает другие проблемы, которые накапливаются со временем.

Левин пишет:

«В современном мире сосредоточенность и творческое отношение к работе имеют жизненно важное значение. Невозможно работать с максимальной отдачей, когда вы обижены или рассержены. Поэтому так важно разрешать ситуации, которые подтачивают ваши силы и рассеивают внимание».

Игра в метамышление

Как мы разрешаем конфликты? Как ориентироваться в новой системе, чтобы конфликтные ситуации разрешались наиболее уравновешенным и гармоничным образом?

В процессе игры в «разрешение конфликтов» мы последовательно переходим от собственной позиции к позициям других сторон, а затем к факторам нашего окружения, культурной среды, желаниям, позитивным намерениям и т.д. Последовательно переходя к более высоким позициям, мы занимаемся совместным созданием *системы общего согласия*. Поскольку метауровневая высшая позиция создает различные перспективы, объединенные в целостный подход, мы можем выработать более широкое понимание, которое включает в себя разрешение конфликта к взаимному удовлетворению сторон.

Когда мы переходим на метауровень, то можно видеть общую картину и систематизировать факторы, игравшие роль в возникновении конфликтов. Если мы не пользуемся возможностями различных точек зрения, то утрачиваем перспективу событий, у нас развивается эффект «тоннельного зрения», замыкающий нас в рамках собственной позиции. Левин пишет:

«Большинство из нас избегают личной ответственности в разрешении конфликтов. Хотя это в наших интересах, нам часто не хватает мужества для взаимодействия на самом глубоком уровне, мы склонны избегать конфронтации. Если у нас есть разногласия по вопросам деловых сделок или отношения к соседям, мы скорее обратимся к юристу, чтобы он позаботился об этом. При наличии эмоционального конфликта мы обычно обращаемся к терапевту или психологическому консультанту в надежде, что он подскажет нам выход из положения».

«Конфликт обычно угадывается по страданиям и неудобствам, которые он причиняет. Когда вы принимаете личную ответственность, то проникаете в суть проблемы гораздо быстрее, чем в том случае, если просите кого-то еще разрешить ситуацию для вас. Но эта позиция подразумевает уязвимость. Если вы не хотите или не можете честно признать свои чувства, то быстро отказываетесь от ответственности и ищете ложной безопасности в рамках более «стерильного» профессионального процесса. При этом вы упускаете возможность обнаружить истинную причину своего беспокойства, дойти до сути конфликта и разрешить его».

В этих двух параграфах упомянуто много *ресурсов*, возникающих в результате того, что вы занимаете *метапозицию*, которая является суммой всех отдельных позиций. Это позволяет нам легче принимать личную ответст-

венность и находить в себе мужество для проникновения в суть проблемы. Действуя из более широкой перспективы, мы остаемся более спокойными и рассудительными.

Как играть в «разрешение конфликтов»

Игра в «разрешение конфликтов» предлагает нам дорожную карту для поиска нужных решений. Смысл нижеследующего процесса заключается в установке системы, вырабатывающей навыки более эффективного разрешения конфликтов и поиска долгосрочных взаимовыгодных решений.

1. Создайте новое умонастроение

Этот этап подразумевает создание схем мышления, поддерживающих разрешение конфликтов. Наши идеи, ценности и убеждения должны быть направлены на достижение этой цели.

- Какие ценности и убеждения придают вам силу и мужество для разрешения конфликтов?
- Какие умонастроения создают у вас любопытство и интерес к поискам конкретных решений?

При позитивном подходе к конфликту мы сознаем, что «истина» в любой конкретной ситуации включает в себя *разные перспективы* и не является простой конструкцией. Вещи являются «истинными» в соответствии с некой системой соотношений. Понятие «истины» не является вещью. Оно обозначает умственную оценку, например: «Я считаю это истинным и верным в соответствии со своими убеждениями, критериями, ценностями и стандартами». Истина зависит от наших критериев оценки. Таким образом, нам нужно искать ответ на вопросы «Для

кого эта истина?» и «Каким ценностям соответствует эта истина?»

Истина всегда основана на понимании и находится в царстве знаний, а понимание, в свою очередь, — это глубоко личное субъективное состояние осознания. Оно возникает на оценочном метауровне как сумма представлений, лежащих в основе некой модели окружающего мира. Истина возникает и существует как *человеческая конструкция* на основе концептуального понимания. Поскольку мы не можем видеть, слышать или чувствовать «истину», нам нужно признать, что она не обладает эмпирической природой и существует лишь как состояние человеческого сознания.

2. Конструктивный диалог

Игра в «разрешение конфликтов» позволяет нам открыто выражать свое мнение и внимательно выслушивать мнение других людей. Каждый участник конфликта может *рассказать свою историю*. При этом мы раскрываем не только «факты», но также наши эмоции, желания, мечты и намерения, соответствующие нашей модели окружающего мира. В процессе конструктивного диалога мы постоянно переходим от одной позиции к другой и углубляем свое понимание текущей ситуации.

Выслушивание историй является совершенно необходимым на этом этапе игры. Таким образом мы подтверждаем ценность чужой точки зрения, даже если не разделяем ее. Это создает у человека ощущение, что мы понимаем его. Поэтому так важно терпеливо и внимательно стремиться к пониманию.

Что, если у вас не получается? В таком случае вы не можете полностью осознать точку зрения или намерения

другого участника конфликта. Как прийти к взаимоприемлемому решению, не имея точной и связной информации? Когда мы прибегаем к скрытности, различным маневрам или «встаем в позу», то подрываем возможность взаимоприемлемого решения.

3. *Будьте соавтором в создании системы согласия*

Следующим этапом в этой игре является создание метасистемы обоюдного согласия. На этом этапе мы начинаем задаваться вопросом об истинных желаниях каждого участника конфликта, о точках соприкосновения и возможностях взаимной выгоды; мы изучаем вещи, которые каждая из сторон считает действительно важными и ценными для себя. Это позволяет нам согласовать свою точку зрения с позитивными намерениями других людей.

Мы вступаем в этот этап, создавая желаемый *итог* конфликта, который хотим разделить с другими сторонами. Мы *сотрудничаем* до тех пор, пока не приходим к общему решению на более высоком уровне. Этот процесс обычно происходит не сразу, а постепенно. Сначала складывается *предварительное представление* о возможном итоге конфликта. Часто оно бывает интуитивным, как некое внутреннее знание или проблеск возможности. Затем, по мере общения и взаимопонимания, наступает черед подробностей. Каждый, кто принимает участие в игре в «разрешение конфликтов», должен стремиться к выработке общего видения проблем. На практике это означает, что мы внимательно и бесстрастно прислушиваемся друг к другу и заботимся не столько о конкретных подробностях, сколько о поисках решения, которое удовлетворит всех.

В сущности, после того как мы выстраиваем систему общего согласия, остальное не представляет труда. Это во-

прос подробностей. На этом этапе мы можем пользоваться принципом *непреодолимости*; Левин описывает его следующим образом:

«Сформулируйте желаемый итог так, чтобы он обладал непреодолимой притягательностью для всех участников конфликта; они просто обязаны сказать «да».

Иными словами, переформулируйте предлагаемое решение конфликта таким образом, чтобы оно перестало быть проблемой и приобрело неотразимую притягательность.

«Мы многое испытали, и наша дружба слишком много значит для нас. Мы должны прийти к взаимоприемлемому решению, иначе перечеркнем все предыдущие годы. Не лучше ли сохранить достоинство, чем валять друг друга в грязи, чтобы получить мимолетное удовольствие от своей мести?»

4. Продолжайте курсировать между вопросами и обсуждениями

Достигнув определенного уровня, мы должны просто удержаться на нем. Нам нужно собирать и анализировать информацию о мыслях, чувствах и идеях каждой из участвующих сторон. Это редко происходит во время первого цикла, иногда нужно пройти несколько или даже десятки циклов для завершения этой задачи.

Не удовлетворяйтесь неадекватной или разрозненной информацией, иначе вы будете приходить к поспешным выводам и скоропалительным решениям. Поддерживая обратную связь с участниками конфликта, мы должны рассматривать этот процесс как сбор полезной информации, а не как попытку добиться преимущества. Это требует терпения, аккуратности, готовности вырабатывать общее видение проблем и создавать новые «ментальные карты».

Обратная связь помогает добиться таких результатов, которые будут устраивать все стороны.

5. Отрешение от изжитых проблем

Это заключительный этап игры. Когда мы приходим к взаимоприемлемому соглашению, часто бывает необходимо положить конец старым обидам и разочарованиям, которые в противном случае могут снова преградить нам путь. Если мы этого не сделаем, старые мысли, идеи и эмоции подорвут основу для разрешения конфликта. Человек, который находится в умственной и эмоциональной тюрьме, замыкается в прошлых обидах.

Схема 15:1

Метауровни



Искренне рассказывая свои истории (особенно старые истории обид и разочарований), мы «выкладываем» массу эмоций: страхи, дурные предчувствия, гнев и несбывшиеся ожидания. Такое эмоциональное раскрытие информации отличается от фактологического раскрытия. Его нужно не столько адресовать, сколько принимать и подтверждать:

«Должно быть, это было тяжело для тебя». «Я понимаю, как трудно тебе было сделать такой выбор».

В «алхимии эмоций» мы нуждаемся главным образом в разрядке своих чувств, чтобы почувствовать себя услышанными и понятыми. Для многих людей этого достаточно, чтобы отказаться от былых обид.

На этапе «эмоционального завершения» конфликта вы пользуетесь такими вопросами, как:

- Что лучше всего работало в ваших отношениях, партнерстве или совместном предприятии?
- Что не работало?
- Кого вам нужно простить и за что?
- Кого вам нужно поблагодарить и за что?
- Что еще вам нужно выразить, чтобы вы чувствовали себя вправе сказать: «Сегодня хороший день, чтобы умереть?»
- У вас остались какие-нибудь претензии?

Объявите, что с настоящего момента конфликт считается исчерпанным.

«В чем заключается новая эра? Новая эра — это...»

На психологическом этапе игры мы стремимся положить конец старым обидам, разочарованиям и «горьким корням». Мы не пытаемся ничего решить, исправить, отрицать, объяснять или отстаивать. Мы позволяем собеседнику полностью выразить свое мнение и даем понять, что это не безразлично для нас. Такой процесс можно называть «вентиляцией взаимоотношений».

6. Закрепление достигнутого

Закрепление достигнутого результата позволяет нам при-

ступить к дальнейшим действиям. Когда у нас есть соглашение, устраивающее все стороны, мы готовы принять особое решение, чтобы придерживаться его в будущем:

«Ты сделаешь это?»

«Мы готовы двигаться вперед на основе этого соглашения?»

Это позволяет нам осознать новые перспективы и двигаться вперед на основе общего видения целей и задач.

Резюме

- *«Игра в разрешение конфликтов»* делится на несколько этапов и имеет ряд правил. Она позволяет нам справляться с трудностями и конфликтами, пока они являются достаточно небольшими и управляемыми.
- Когда мы моделируем процесс *эффективного разрешения конфликтов*, то раскрываем их структуру. Это позволяет нам воспроизводить конфликтные ситуации и предупреждать конфликты на стадии их возникновения.

Глава 16

Игра в изобретение еще лучших игр

Игры в этой главе:

Игра в моделирование бизнеса

Игра в моделирование совершенства

Игра в эталонное тестирование

Игра в теоретическое моделирование

Игра в моделирование через метадетализацию

Игра в стратегическое планирование

Игра в моделирование моделирования

Игра в моделирование динамических структур

Вот еще одна игра, в которую играют эксперты по бизнесу. Это творческая игра, нацеленная на постоянное возобновление самой структуры бизнеса. Это гибкая игра, в которой вы всегда должны приспосабливаться к меняющимся обстоятельствам. Это *метаигра* сознания, которое может извлечь наибольшую выгоду из своего опыта и мастерства. Это *игра в моделирование совершенства*.

Игра в моделирование бизнеса

Для современного ведения бизнеса нам необходима четко отлаженная система, состоящая из нескольких элементов.

Во-первых, нам необходимы *видение* или *мечта*, побуждающие нас к созданию чего-то ценного и полезного для людей. Это руководящий принцип нашей метасистемы, благодаря которому мы сохраняем высокую мотивацию, интерес и преданность своему делу. Он позволяет нам сосредоточиваться на всем, что имеет важное значение для нас.

Нам также необходимы практические и повседневные навыки для производства товаров и услуг и деловое чутье для эффективного менеджмента, высококачественного обслуживания покупателей, финансовой деятельности и других аспектов нашей работы. Деловое чутье переводит видение в практическую плоскость и наполняет наши идеи содержанием в реальном мире. Точность и аккуратность на этом уровне позволяет контролировать качество наших товаров и услуг.

Далее, нам нужны навыки обучения, позволяющие объединять потребности и желания покупателей с нашими творческими усилиями, чтобы мы могли постоянно обеспечивать людей такими товарами и услугами, которые превосходили бы ожидания наших покупателей или клиентов не только сейчас, но и в будущем. Это позволяет нам оставаться на переднем крае техники и качества. Мы создаем и учимся. Мы внедряем усвоенные знания в нашу систему (бизнес), чтобы продолжать радовать наших покупателей. Это создает надежную деловую основу и служит залогом развития и изобретения вещей, потребность в которых еще даже не осознана.

Навыки моделирования необходимы для ориентации и фокусировки на постоянном *улучшении* бизнеса в стремлении к совершенству. Это позволяет нам оттачивать мастерство, делающее нас компетентными и уверенными в своих силах.

Эдвардс Деминг, который практически самостоятельно внедрил систему контроля качества на предприятиях послевоенной Японии и США, называл высший уровень совершенства «глубинным знанием». Это означает, что мы всегда держим свои интеллектуальные методы (теории, принципы, системы) при себе и пользуемся ими, постоянно собирая информацию о текущем положении дел и о том, что мы можем сделать для улучшения качества и производительности.

Игра в моделирование совершенства

Эксперты по бизнесу остаются на переднем крае, так как играют в игру высшего уровня под общим названием «игра в моделирование». В современном мире она выражается в неустанном стремлении к совершенству, контролю качества, инновациям и эталонному тестированию лучших образцов. Эти процессы наряду со многими другими непосредственно направлены на увеличение производительности и прибыли за счет улучшения *психологической работоспособности*. Какая идеология стоит за этим? Все очень просто: если люди будут работать лучше, бизнес будет расти и процветать.

Для того чтобы стать «гением на работе», нет ничего лучше, чем обычное моделирование состояний совершенства и развития их в себе и других людях. Для бизнеса это время давно пришло. Однако *процессы управления, понимания и развития навыков моделирования совершенства* не так просты.

Моделирование (в контексте NLP) начинается с картирования умственных и эмоциональных реакций, которые человек выдает на первичные стимулы. Ранние исследователи в области когнитивного мышления создали про-

стую модель, которую они называли ПДПВ («проверка—действие—проверка—выход»). Джордж Миллер, Карл Прибрэм и Юджин Галлантер пользовались этой моделью для описания процессов, происходящих в «черном ящике» человеческого разума.

Что происходит после того, как человек получает *стимул*? Что делает продавец, менеджер, начальник отдела и покупатель? Какие *реакции* в контексте бизнеса делают всех более уверенными, счастливыми и богатыми? Нам нужно воспроизводить эти реакции.

Первоначальная бихевиористская модель С—Р («стимул—реакция») вносила очень мало ясности в этот вопрос, если не считать описания реакций на макроуровне. В ней постулируется, что между первоначальным стимулом и окончательной реакцией существует «черный ящик» (разум, эмоции, мысли, ценности, убеждения, системы отсчета), о котором нельзя сказать ничего определенного. Утверждалось, что нет способа научного объяснения этих процессов, поэтому сознание называли «черным ящиком».

Миллер и его коллеги изменили положение вещей. Они утверждали, что, по мере того как мы обрабатываем *информацию* в виде идей, мыслей и представлений, эти идеи, мысли и представления влияют на окружающий мир. Поэтому они приступили к моделированию некоторых процессов, происходивших в «черном ящике». Одним из таких процессов, по их мнению, было *тестирование* текущей информации. В «черном ящике» мы сравниваем информацию, которая хранится в памяти, с информацией, воспринимаемой в данный момент. «Разум» *тестирует* текущую информацию и сравнивает с уже усвоенными сведениями. Если то, чего мы *хотим*, не совпадает с тем, что мы *получаем*, мы переходим к *действию*.

Так было дано определение второму процессу, происходящему в «черном ящике». Мы *действуем*. Мы можем действовать двумя способами. С одной стороны, мы можем влиять на окружающий мир своими поступками и поведением, чтобы происходящие в нем события соответствовали нашей «внутренней информации». С другой стороны, мы можем действовать изнутри, подстраивая свои убеждения, ожидания и представления к восприятию внешнего мира. После этого *действия* мы снова приступаем к тестированию.

- Изменилось ли что-нибудь?
- Насколько сильным было изменение?
- Положение изменилось к лучшему или к худшему?
- Что еще необходимо сделать?

Если положение вещей изменилось недостаточно, мы снова возвращаемся к *действию*. Если положение вещей изменилось в достаточной степени, мы *выходим* из программы.

Основатели NLP взяли модель ПДПВ и обогатили ее различными моделями в области нейролингвистики: репрезентативными системами, стратегическими этапами, метапрограммами и субмодальностями. Затем они установили общую модель.

Игра в эталонное тестирование

Первый этап моделирования включает в себя самую естественную вещь на свете — копирование, подражание, имитацию и воспроизведение работающих систем.

«Кто наш лучший продавец? Джейн. О'кей, внимательно наблюдай за ней и делай то, что делает она».

«Кто на самом деле знает, как управлять этим процессом (или этим отделом)? Фред. Давайте позовем его сюда и

выясним, как он это делает. Тогда мы можем пользоваться его схемой в качестве эталона».

Подражание обладает высокой эффективностью и в своих лучших проявлениях является естественным способом моделирования. Каждый из нас способен на это, поскольку именно так мы учились речевому мышлению и множеству других вещей. Это одна из наших первичных игр. Мы воспроизводили и копировали то, что делали другие люди. Мы не изучали теорию. Мы не становились специалистами по грамматике. Мы просто слушали, что и как говорят разные люди, а потом начинали поступать так же.

Когда мы воспроизводим этот процесс в бизнесе, он называется *эталонным тестированием*. Широко распространенная практика в области менеджмента состоит в том, что мы ищем лучшее в нашей компании или в других компаниях и намеренно воспроизводим это. У этой игры есть несколько ценных результатов. К примеру, менеджерам не придется заново изобретать колесо. Устанавливается система, в которой все сотрудники (включая менеджмент) начинают искать *лучшие образцы эффективности*. Такие вещи, как история бизнеса и его консервативные традиции, отступают на задний план. Внимание переключается на новые вопросы:

- Каким будет лучший и наиболее эффективный способ выполнения данной задачи?
- Кто дает результаты, которые нам нужны?
- Каким образом мы можем повысить эффективность, чтобы добиться еще лучших результатов?

Моделирование с помощью эталонного тестирования создает более демократичную атмосферу на работе. Предполагается, что любой сотрудник может дать пример каче-

ственного исполнения своих обязанностей и на его опыте будут учиться другие.

Недостатки игры в эталонное тестирование

Игра в эталонное тестирование имеет свои слабые стороны. При обычном подражании и копировании мы не можем контролировать ход процесса и надеемся лишь на непосредственный результат. К сожалению, в рамках этой системы мы придаем слишком большое значение *краткосрочной эффективности* и методам, которые работают «здесь и сейчас». При этом мы забываем о долгосрочном планировании, учитывающем системные процессы.

Далее, поскольку такое моделирование приводит к воспроизведению процесса без теоретического обоснования его работы, в нем отсутствует контроль качества, предоставляемый любой теорией, которая поддается проверке. Когда мы знаем, *что* работает, и имеем точное описание того, *как* это работает, в наших руках оказывается очень ценная технология для повышения качества и производительности. Без такого понимания мы не можем заниматься моделированием на более высоком концептуальном уровне. Таким образом, игра имеет встроенные ограничения. Она не дает ответа на следующие вопросы:

- Где и когда это работает лучше всего?
- Где и когда это вообще не работает?
- Какие условия, обстоятельства и ограничения влияют на это и каким образом?

Эдвардс Деминг не любил эталонное тестирование:

«Пример не учит ничему, если не учиться на примерах с помощью теории; в противном случае люди занимаются примитивным копированием. Они сталкиваются с проблемами... поскольку не понимают, почему что-то оказалось хорошим, а что-то другое — плохим».

Однако игра в моделирование действительно начинается с эталонного тестирования, копирования и подражания. Это лежит и в основе нейролингвистического программирования.

Игра в теоретическое моделирование

Теоретическое моделирование является другим аспектом моделирования в мире бизнеса. Мы можем создавать и систематизировать схемы и процессы, начиная с идей, концепций, желаний, целей или теорий, а потом работать «сверху вниз». Это дает нам дедуктивный подход к моделированию различных ситуаций.

С другой стороны, эталонное тестирование начинается с деталей на первичном уровне, а затем работает *индуктивно*. Оно копирует, воспроизводит и двигается от конкретного к абстрактному. Хотя оно не начинается с теоретических предпосылок, мы можем пользоваться им для разработки теорий. В таком случае мы спрашиваем:

- Что это означает?
- Что мы узнали?
- Какие принципы, законы и теоретические объяснения это подразумевает?

Мы двигаемся вверх (или переходим на метауровень) на основе первичного опыта и развития навыков поведения. Люди, склонные сначала уделять внимание подробностям и отдающие предпочтение экспериментальному стилю обучения, часто выбирают этот подход. Процесс начинается с изучения обстановки и поиска вещей, которые можно скопировать.

Те, кто отдает предпочтение глобальному пониманию (или гештальтпониманию), начинают с самого верха, а затем

идут вниз. Такие люди движутся от теории к способам ее применения. Изучая механизмы и руководящие принципы — будь то в аэродинамике, физике или психологии, — исследователь сначала создает рабочую модель и выдвигает обоснованные предположения о том, что может произойти в процессе ее работы.

Концептуальное моделирование тоже имеет свои сильные и слабые стороны. С одной стороны, оно создает более четкое чувство направления и сосредоточенности на цели. Оно позволяет нам систематически проследить развитие процесса от руководящих принципов до окончательных результатов. С другой стороны, оно может привести к «парадигматической слепоте» — неспособности видеть факторы и даже результаты, которые не согласуются с теорией. Теория сама по себе может ограничивать кругозор исследователя, и он становится невосприимчивым к новым и неожиданным явлениям.

Концептуальное моделирование сосредоточивается на объяснениях. При чрезмерном увлечении оно может стать настолько абстрактным, что исследователя охватывает «паралич воли», и он воздерживается от активных действий. Однако, несмотря на эти недостатки, концептуальное моделирование является господствующей научной моделью, которой мы обязаны большинством наших достижений.

Игра в «моделирование через метадетализацию»

Синергический подход к моделированию совершенного поведения

Совмещая эталонное тестирование и теоретизирование, мы пользуемся копированием и подражанием, а затем разрабатываем концептуальную модель, объясняющую, как и почему все работает. Таким образом, мы совмещаем *гетта-*

ли на экспериментальном уровне с метасистемой на концептуальном уровне. Мы называем это *метадетализацией*.

«Метадетализатор» — это человек, который обладает большой умственной гибкостью и поэтому может быстро и постоянно перемещаться между глобальной перспективой (лес) и детальной перспективой (деревья). При метадетализации мы можем одновременно сохранять глобальное понимание теоретических принципов и видеть составляющие детали.

Метадетализация в процессе моделирования уберегает нас от двух опасностей. Она не дает нам «потеряться в деталях», что приводит к смятению и неразберихе. Обычно это происходит, когда мы хорошо знаем свое поле деятельности, но не имеем организующей структуры (системы или метауровневого принципа) для управления тонкостями процесса. Иногда мы становимся одержимы деталями, боимся потерять их из виду и не можем отличить важные мелочи от тривиальных. Хотя поговорка «дьявол прячется в мелочах» часто бывает справедливой, обычная детализация еще не ведет к совершенству. Необходимо упростить процесс и свести его к наименьшему количеству деталей и определений, образующих метасистему, которая поддерживает нашу сосредоточенность на конечной цели.

Метадетализация также защищает нас от размытости глобальной перспективы, когда мышление становится слишком абстрактным и человек упускает из виду критические различия. Нам не приходится долго читать или разговаривать с менеджерами, чтобы открыть для себя зубодробительный деловой жаргон, который выглядит очень многозначительно, но на самом деле не содержит ничего нового. Мы увязаем в теориях, концепциях и объяснениях; наша перспектива затуманивается и превращается в нечто неопределенное.

Обучаясь навыкам метадетализации, мы продолжаем тестировать наши теории и соотносить их с фактами повседневной жизни. Затем мы синтезируем результаты тестирования и новые знания в виде руководящих принципов. Такая *систематическая метадетализация* переводит принципы на язык действий, а затем создает новые принципы с помощью обратной связи. Она создает возможности для постоянного совершенствования в системе, состоящей из интерактивных элементов.

Мы занимаемся системной метадетализацией, когда задаем себе следующие вопросы:

- Каким образом части целого вписываются в общую структуру?
- Какие взаимоотношения возникают между различными частями целого?
- Какое влияние на систему в целом оказывает изменение на данном уровне?
- Какие детали поддерживают эту систему?
- Какой руководящий принцип управляет этими элементами?

В книге «Путь наименьшего сопротивления для менеджеров» (1999) Роберт Фриц описывает метадетализацию как «телескопирование». Что это такое и что оно дает?

«Телескопирование — это наглядная иллюстрация принципа, когда что-то меньшее содержится в чем-то большем и мы можем вынимать его или оставлять внутри по своему усмотрению...»

«Этот процесс дает широкую перспективу, так что человек не теряется в назойливых мелочах. Люди могут видеть деревья и знают, что они являются частью леса. Это глубокое изменение стиля мышления, особенно на командном уровне».

В процессе метадетализации мы учимся мыслить систематически. Мы учимся видеть, как элементы, факторы и компоненты согласуются друг с другом и создают взаимоотношения, образующие систему в целом.

Игра в стратегическое планирование

В мире бизнеса мы говорим о *стратегии* и *стратегическом планировании*. Эти термины обозначают нашу программу эффективных действий для создания лучших товаров или услуг, проникновения на рынок и завоевания новых рынков, развития профессиональных навыков и планирования на будущее. *Стратегическое мышление* подразумевает, что мы думаем о следующих вещах:

- Наше положение на рынке
- Наше положение по отношению к конкурентам
- Наше положение в контексте деловых навыков, контроля качества, эффективности общения, подготовки персонала и т.д.
- Наше текущее положение и перспективные задачи
- Процессы (шаги, этапы, действия), способствующие продвижению к намеченной цели

Стратегическое планирование начинается с фокусировки на наших целях и задачах, однако не заканчивается на этом. Оно также включает в себя способы *достижения* наших целей.

- Как нам нужно относиться к нашим сотрудникам и покупателям/клиентам для достижения поставленных целей?
- Какими ценностями и принципами мы руководствуемся?
- Какие качества и состояния управляют этим процессом?
- Как мы относимся к критике, проблемам, трудностям и неудачам?

- Как мы относимся к переменам? К творчеству? К инновациям?

Игра в «моделирование моделирования»

В процессе моделирования бизнеса мы постепенно осознаем, что делаем и к чему стремимся. Затем мы приступаем к метамоделированию, изучая качество наших усилий по построению действующих моделей.

- Насколько хорошо нам удастся моделировать «состояния совершенства» и действия экспертов?
- Какие навыки, теории, принципы и состояния мы вносим в процесс моделирования?
- Какие сильные и слабые стороны обнаруживаются в процессе понимания, копирования и воспроизведения «состояний совершенства»?

В этой игре в моделирование и систематизацию наших собственных экспериментов по моделированию мы обращаемся к наблюдению своих идей и навыков. Питер Сэнж, автор бестселлера по менеджменту «Пятая дисциплина» (1990), называет это «метаобразованием». Метаобразование превращает бизнес в обучающуюся организацию, что, в свою очередь, дает возможность расти и развиваться.

Игра в моделирование динамических структур

Видеть структуру просто, когда речь идет о скелете, металлоконструкции высотного здания, каркасе деревянного дома и других проявлениях статичных, стабильных систем. Однако видение структуры в динамической системе — совсем другое дело.

Представьте себе, что вам нужно, чтобы научиться видеть динамическую структуру в:

- формировании наших психоэмоциональных состояний
- исполнении оркестровой музыки
- функционировании иммунной системы, предохраняющей организм от токсичных элементов
- эффективном общении и воздействии на собеседника

Какая перспектива нам необходима, чтобы видеть *динамическую структуру* происходящих процессов? Она называется *системной перспективой*.

Основополагающая работа Корзубского в области общей семантики имела непосредственное отношение к этому типу системного мышления. Начиная с осознания того факта, что мы живем в *мире процессов*, где все меняется и ничто в конечном счете не остается неизменным, Корзубский отслеживает перемены и создает процесс и функциональный язык для их картирования.

Моделирование на основе общей семантики включало в себя описание динамических структур и самого понятия «перемены». Корзубский изобрел *теорию уровней абстракции* для описания постоянных перемен, происходящих в нашем мышлении, мышлении о мышлении и так далее. К этому он добавил еще одну теоретическую модель под названием *теория смысловой множественности*, объясняющую, каким образом один и тот же термин может передавать различные оттенки смысла в зависимости от контекста и уровня абстракции.

Примером динамической структуры может быть оркестровая музыка, состоящая из сложного сочетания звуков, упорядоченных в рамках структуры — партитуры концерта, — в которой каждый из участников оркестра исполняет свою партию. Однако эта структура не статична: она движется, течет и изменяется.

Для моделирования такой структуры нам нужно понимать, как она работает и какие факторы воздействуют на нее. Нам нужно изучать форматирующие и структурирующие влияния — не только партитуру, но и мастерство музыкантов, а также руководящее воздействие дирижера, акустику помещения и ряд других факторов.

В контексте нейролингвистики динамичная структура возникает из наших систем соотношений и концептуальных ассоциаций. Они генерируют смысловые значения на разных уровнях. Все это никогда не остается на месте и находится в вечном движении. Картирование этой динамической структуры включает восприятие и воспроизведение на первичном уровне, а затем концептуальную систематизацию на метауровне.

Мы занимались этим в системных играх, работая с системами и с «системами внутри систем» — нашей «матрицей», определяющей структуры высшего уровня и правила наших игр.

Как играть в «моделирование совершенства»

В любом бизнесе моделирование отдельных элементов поведения или «состояний совершенства» и внедрение их в свои схемы поведения значительно повышает вашу эффективность, работоспособность и материальное благосостояние.

1. Перечислите эти состояния и виды поведения.
2. Кто из людей, которых вы знаете, уже достиг этого?
3. Представьте себе, что вы уже овладели навыками этого человека, и вообразите, каково было бы воспринимать окружающий мир с помощью его чувств.
4. Когда вы сделаете это, начните дышать, двигаться и

жестикулировать так же, как он. Попробуйте на время стать этим человеком, отождествляя себя с его образом мыслей, эмоциями и поведением.

5. Обратите внимание, как это преобразует ваше восприятие.
6. Какие схемы соотношений в контексте ценностей, убеждений, идей и решений вам понадобятся, чтобы более полно моделировать это «состояние совершенства»?

Итак, приключение начинается...

Резюме

- Мы можем копировать, воспроизводить и моделировать «состояния совершенства». Мы можем наблюдать за экспертами и воспроизводить игры, в которые они играют и которые дают им преимущество в работе.
- Нам предстоит еще многое познать о моделировании как о сплаве науки и искусства. Будучи метадисциплиной, моделирование находится на первоначальном этапе своего развития, однако у нас есть достаточно определений, чтобы приступить к процессу моделирования.
- Наше восприятие обладает *структурой*. Любое восприятие имеет порядок и обоснование на более высоком уровне, где происходит структурирование и организация нейролингвистической системы разум/тело.
- Когда мы ведем *игру в моделирование*, то исследуем замкнутые циклы саморефлексирующего осознания. Это позволяет нам открывать более высокие уровни «разума», создающие различные структуры реальности, которые затем становятся *самоорганизующимися структурами*.

Бесконечная игра: пусть игры продолжатся!

Игра в самообновление

Для решения все более сложных задач нам необходимо новое отношение к нашим целям и результатам. Нам нужно *системное видение* и вера в бесконечный прогресс. Мы должны учиться играть в *бесконечную игру*.

Большинство экспертов по бизнесу, создающих «состояния совершенства», занимают именно такую позицию. Когда положение осложняется, их мотивация лишь возрастает, а интерес усиливается. Они вступают в схватку во всеоружии. Они любят отвечать на жизненные вызовы. Им нравится, когда они оказываются в незнакомой ситуации, где нет готовых решений. Они не ищут путь наименьшего сопротивления. Они обращают свой взор к еще не покоренным горным вершинам. Они ищут проблемы, которые как будто не имеют решения... пока не имеют.

Как вы относитесь к *проблемам*? Как вы реагируете, когда дела идут не так, как вам бы хотелось? Стремитесь ли вы к спокойствию и комфорту или движетесь по жизни, руководствуясь иными побуждениями? Нравятся ли вам жизненные вызовы? Ищете ли вы их?

«Те, кто стремится к высоким целям, изобретают новые задачи для себя независимо от того, работают ли они, учатся или косят траву на лужайке. Люди, которым нравится их работа, уделяют ей гораздо больше времени, чем те, кто равнодушно относится к своей работе. В результате они действуют более эффективно».

Как мы можем поддерживать обстановку постоянного вызова нашим способностям? Один из способов — ставить цели, вынуждающие нас расти и развиваться. Когда мы отказываемся удовлетвориться текущим уровнем качества и производительности, мотивация заставляет нас «копать глубже» и искать новые пути к достижению совершенства. Рассмотрите свои цели на следующий год. Есть ли у вас большие, смелые, яркие, амбициозные цели? Или вы ставите перед собой небольшие, слабые, компромиссные цели? А может быть, вы решили пересидеть в уютом месте и пытаетесь бесцельно идти по жизни?

Приступайте к делу

Теперь, когда вы познакомились с деловыми играми, в которые играют эксперты по бизнесу, вы можете стать мастером системных игр, способным определять различные игры и системы, которые движут ими. При этом вы можете четко и решительно говорить «да» или «нет» играм, которые втягивают вас в свою орбиту. Выбирайте только те игры, которые согласуются с вашими ценностями и убеждениями, обогащают ваш жизненный опыт и укрепляют дух. Получайте удовольствие от ваших игр, живите долго и играйте хорошо!

Секреты системных игр

Каждая игра имеет свои правила, но те, кто знает основные правила и владеет ими, узнают нечто более важное — как пользоваться этими правилами, чтобы вести игру с большим изяществом и мастерством. Сходным образом «игры разума», в которые мы играем с самими собой и другими людьми, имеют правила, действующие в соответствии с работой нашего мозга и неврологии. Когда вы знаете эти правила, то можете усвоить некоторые метауровневые принципы, или *секреты*, чтобы правила работали для вас, а не против вас.

Нижеследующий список подытоживает принципы системных игр.

1. Системы правят

Системы управляют восприятием. Системы, которые мы устанавливаем, *контролируют* наше восприятие и обычно делают это *за пределами нашего осознания*. Чем недоступнее система для нашего осознания, тем в большей степени она *играет* нами. Чем яснее мы осознаем систему, тем в большей степени можем управлять игрой.

2. Тот, кто устанавливает систему, управляет игрой

Тот, кто устанавливает систему для определенного контекста или сферы деятельности, управляет ею или оказывает наибольшее влияние на нее. Осознание систем по-

зволяет нам устанавливать, изменять или отвергать их. Если кто-то пытается играть с вами в «игры разума», ищите управляющую систему.

3. Проблема всегда заключается не в человеке, а в системе
Систематическое мышление подразумевает фокусировку на эмоциях и видах поведения, возникающих в результате системной игры. Однако внешние проявления игры никогда не являются настоящей проблемой. Источник проблем заключается в системе.

4. Система создает фокусировку
Системы управляют переключением и концентрацией нашего внимания. Структурный формат системы соотношений привлекает внимание к ее когнитивному содержанию, выводя на передний план определенные идеи и в то же время скрывая очертания самой системы, вытесняя ее из осознанного восприятия. Таким образом, системы выводят на передний план свое содержание и отодвигают на задний план свою структуру.

5. Системные навыки позволяют овладевать системными играми

Осознание системы выявляет саму системную игру. Переминаясь от содержания к структуре — от мыслей внутри системы соотношений к мышлению на метауровне, — мы можем формировать и контролировать системные игры. Это подразумевает, что мы можем подняться над содержанием и перейти к структуре, определяющей системное мышление.

6. Назвать игру — значит понять ее

Когда мы называем игру, то выявляем систему, и это обычно меняет все. Как правило, бывает очень трудно продолжать негативную игру, когда она выявляет свою

суть, поэтому четкое определение системных игр позволяет нам «убить дракона».

7. Там, где есть система, есть игра... и нейролингвистическое состояние

Системы создают умственные и эмоциональные состояния, которые мы испытываем. Такие состояния, которые проявляются как позиции и настроения, образуют целостное ментально-эмоциональное энергетическое поле. Термин «системная зависимость» означает, что наше состояние влияет на то, что мы видим, слышим, чувствуем, помним, представляем и т.д. Находясь в определенном состоянии, мы видим мир из перспективы данной системы. Состояния обладают энергией, и мы учимся воспринимать ее.

8. Системные игры состоят из «вещества» мыслей

В системах нет ничего мистического. Они состоят из «вещества» наших мыслей. Материал, из которого мы конструируем наш мир смысловых значений, представляет собой довольно текучие и изменчивые «мысли», или представления.

9. Мышление подразделяется на системные уровни

Наш мозг работает, создавая системы соотношений для всех логических уровней. Благодаря этому образуются наши системные игры и умонастроения. Это просто вытекает из нашего образа мыслей и чувств.

10. Системы подкрепляются символами

Будучи мыслящими существами, мы устанавливаем системы, пользуясь символами (как лингвистическими, так и внеязыковыми). Это значит, что даже самое крошечное слово может установить мощную систему соотношений и соответствующих умонастроений, которые будут управ-

лять нашим восприятием, памятью, поведением, эмоциями и даже навыками.

11. «Магия слов» — это определение и превращение мыслей
«Волшебник слова» может заставлять системы появляться, исчезать и возникать снова, словно по волшебству. Поскольку нейролингвистическое мышление с самого начала устанавливает системы, мы можем пользоваться этим процессом для демонтажа старых систем, переключения на новые системы, установки систем более высокого уровня, и так далее. Мы переходим на разные нейросемантические смысловые уровни, изменяя, совершенствуя или уничтожая их.

12. Магия системных игр подкрепляется яркостью и драматизмом

Если вы хотите прочно внедрить идею в свою систему тело/разум, заставьте ее двигаться и танцевать. Дайте ей ритм и убедительный голос. Пусть она произведет на вас глубокое впечатление. Сделайте свои идеи памятными благодаря яркости и драматизму.

13. Для установки систем мастер системных игр пользуется вопросами и повторениями

Как вы устанавливаете систему? Сначала вы повторяете что-то в течение достаточно долгого времени, пока оно не становится точкой соотношения, — даже если вы не верите этому или не хотите этого. С другой стороны, если вы верите этому и хотите этого, то не только повторяете, но и задаете вопросы, подразумевающие это состояние. Мы наводим мосты между разумом и телом с помощью эмоциональных мыслей. Активирование тела сильными первичными эмоциями (страх, гнев, отвращение/влечение, радость/печаль, стресс/релаксация и т.д.) обычно создает сильную ассоциацию с соответствующими идеями.

ми, концепциями или убеждениями и таким образом устанавливает систему соотношений.

14. Игра идет там, куда направлено ваше внимание

Один из принципов метасостояний гласит: «Энергия течет туда, куда направлено внимание, определяемое намерением». Высшая система намерения форматирует, организует и упорядочивает поток энергии и внимания. Она создает пути, по которым наше осознание может течь с большей легкостью.

15. Системы и системные игры создают личную матрицу

«Мир», в котором вы живете, возникает из систем, которые вы наследуете, создаете и усваиваете. С помощью речи и мышления мы входим во «вселенные», где ведем свою жизнь. Пусть ваш мир будет хорошим, а еще лучше — волшебным и удивительным.

Краткий словарь

Ассоциация: логическая и эмоциональная связь текущего опыта с нашими представлениями или воспоминаниями.

Аттрактор: в процессе систематизации мы создаем классификации, категории и концепции — то есть *системы*, обуславливающие наши нейросемантические состояния (или метасостояния). Затем они становятся самоорганизующимися системами, или *аттракторами*, привлекающими идеи и эмоции, которые поддерживают их.

Воспроизведение: принятие характеристик другого человека (поведения, речи и т.д.) для установки и укрепления *раппорта*.

Гештальт: общая конфигурация, впечатление о мыслях и чувствах; целостное переживание, которое является нечто большим, чем сумма его частей.

Диссоциация: выход из внутреннего восприятия и представление его с позиции внешнего наблюдателя или из совершенно иной перспективы.

Игра: ряд действий, совершаемых в рамках какой-либо концепции или идеи с определенной целью — т.е. «выиграть» что-либо, испытать определенные эмоции, осуществить сделку и так далее. В основе системных игр лежат системы соотношений.

Калибровка: настройка на состояние человека через чтение и интерпретацию невербальных сигналов.

Кинестетический: термин обозначает ощущения, возникающие на поверхности кожи, а также ощущения внутри тела; включает в себя чувство равновесия, обеспечиваемое вестибулярной системой.

Контекст: система или процесс, в котором происходят события; источник смысловых значений для *содержания* (контента).

Матрица: метафорический способ представления «мира», или «вселенной», которую мы создаем с помощью восприятия и осмысления эмоций через наши системы. Надстраивая метауровни сознания, мы склонны к «парадигматической слепоте» — то есть рассматриваем мир в терминах наших идей и концепций.

Мета-: приставка, используемая для обозначения чего-то, что находится «над» или «за пределами» описания первичного процесса, — к примеру, мысль о другой мысли, чувство о другом чувстве, мысль о чувстве и так далее.

Метамодел: лингвистическая модель, определяющая языковые схемы, которые затрудняют понимание смысла через искажения, пропуски или обобщения, а также вопросы для совершенствования наших представлений об окружающем мире.

Метапрограммы: ментальные и перцептуальные программы для сортировки вещей и событий; «перцептуальные фильтры», управляющие вниманием.

Метасостояние: состояние, возникающее из мыслей и чувств о наших мыслях и чувствах. Наше осознанное восприятие рефлексировать на самом себе (саморефлексирующее осознание), создавая мысли и чувства на более высоком концептуальном уровне. Таким образом мы соз-

даем «состояние о состоянии» (метасостояние). Метасостояние относится не к окружающему миру, а к предыдущим мыслям, эмоциям, концепциям или кантовским идеальным категориям. Следовательно, метасостояние подразумевает более высокий уровень абстракции.

Модальные операторы: лингвистические элементы мета-модели, обозначающие «режим действия» человека (режим необходимости, невозможности, возможности, желания и т.д.).

Моделирование: процесс наблюдения и воспроизведения действий, навыков, знаний и состояний. Моделирование раскрывает последовательность представлений и видов поведения, составляющих структуру того или иного навыка.

Модель: схема, пример или описание действующих процессов.

Нейросемантика: модель, описывающая, каким образом наша нервная система (неврология) в сочетании с лингвистикой создает смысловые значения (семантику).

Номинализация: лингвистическое определение метамоделирования, обозначающее процесс (или глагол), превращенный в существительное; процесс, «замороженный» во времени.

Обобщение: процесс представления целой группы событий (переживаний), основанный на одном или нескольких событиях (переживаниях).

Оценка/создание ценностей: процесс признания важности объективного или субъективного состояния; феномен метауровневого мышления.

Раппорт: чувство связи с другим человеком; ощущение взаимного доверия; состояние сопереживания.

Сенсорное описание: непосредственно наблюдаемая и поддающаяся проверке информация; эмпирический «язык» зрения и слуха.

Система соотношений: взаимосвязь соотношений, которой мы пользуемся для понимания окружающего мира. Точкой соотношения может быть фактический опыт (событие), человек или идея. Таким образом, она может быть реальной или воображаемой.

Система: краткое название для системы соотношений. Мы систематизируем вещи, события, идеи, воспоминания и так далее. Система предоставляет ментальный, когнитивный или лингвистический контекст для нашей деятельности.

Систематизация будущего: процесс умственного воспроизведения или репетиции событий; ключевая схема для установки программы, обеспечивающей достижение определенных результатов в будущем.

Системная аргументация: аргументы, которые система приводит в собственную защиту или из своей перспективы. Системная аргументация имеет место, когда система находится под угрозой. Это функция того, что в когнитивной психологии называется «системной зависимостью».

Системная зависимость: система создает психоэмоциональное состояние, управляющее нашим восприятием, общением, поведением и т.д. Это называется «системной зависимостью».

Системная неопределенность: размытые края системы; отсутствие четких границ. Может привести к системному сбою.

Системная перестройка: изменение системы соотношений через представление идеи или события с другой точки зрения или в другом смысловом контексте.

Системная чистка: демонтаж, ликвидация или разрушение системы.

Системные войны: когда мы вступаем в противоречие с другим человеком или людьми; это обычно происходит в результате конфликта систем.

Системные указатели: сигналы, намеки и лингвистические маркеры, указывающие на присутствие системы.

Системный анализ: процесс исследования наших систем, способов их изменения, а также игр, которые они создают. Системный анализ дает возможность четко определять уровни сознания и степень их влияния на жизненный опыт.

Системы репрезентации: зрительные, слуховые, обонятельные и осязательные ощущения образуют первичные системы репрезентации; язык является метасистемой репрезентации.

Содержание (контент): специфика и детали события, в противоположность процессу или структуре.

Стратегия: последовательность мышления и поведения, направленная на достижение определенного результата. Субъективная структура, упорядоченная в линейной модели.

Структурирование: изменение восприятия при восходящем или нисходящем движении по логическим уровням. Структурирование «вверх» обозначает процесс индуктивного мышления, который приводит к абстракциям все более высокого порядка. Структурирование «вниз» обозначает процесс дедуктивного мышления, который приводит к конкретным примерам или случаям.

Суб-модальности: репрезентативные различия сенсорных систем; качества или характеристики представлений.

Точка соотношения: идея, человек, событие, убеждение и т.д., которыми мы пользуемся в процессе мышления. Точка соотношений определяет конкретную идею, человека или событие. Система соотношений подразумевает знание взаимосвязи между точками взаимоотношений.

Убеждение: мысль, подтвержденная на метауровне, осознанное или неосознанное обобщение какой-либо концепции (например, «причинность», «смысл», «личность», «поведение» и т.д.).

Умонастроение: благодаря процессу повторения и привыкания к системе соотношений мы снова и снова обращаем внимание на конкретные точки соотношений. Со временем это приводит к их закреплению, и они становятся частью нашего привычного образа мыслей, или *умонастроения*. Мы рассматриваем окружающий мир и наше отношение к нему через призму наших идей и убеждений. Это превращает наше умонастроение в «перцептуальный фильтр».

Оглавление

Предисловие	3
-----------------------	---

Часть I

Игры, в которые мы играем

Обзор. Игры, в которые играют эксперты по бизнесу . . .	11
Глава 1. Что такое «Системная игра»?	16
Глава 2. Системы: движущая сила в игре «Совершенство в бизнесе»	41

Часть II

Игры для личного развития

Глава 3. Как овладеть искусством деловых игр.	61
Глава 4. Системные игры для достижения совершенства в бизнесе	79
Глава 5. Дополнительная энергия для игры	96
Глава 6. Системы на вершине разума.	111
Глава 7. Изящество в деловых играх	127

Часть III

Игры начинаются!

Системы для достижения совершенства в бизнесе

Глава 8. Гибкое приспособление к новым играм	141
Глава 9. Игра в ответственность	166
Глава 10. Позиционирование для мастерской игры	189
Глава 11. Игра в осмысленную работу	205
Глава 12. Когда игра в бизнес становится жесткой	223
Глава 13. Учитесь быть своим лучшим начальником	248
Глава 14. Деловые игры, которые обогащают жизнь других людей.	271
Глава 15. Игра в разрешение конфликтов.	289
Глава 16. Игра в изобретение еще лучших игр	306
Бесконечная игра: пусть игры продолжатся!	322
Секреты системных игр	324
Краткий словарь	329

Майкл Холл
ИГРЫ, В КОТОРЫЕ ИГРАЮТ АКУЛЫ БИЗНЕСА

Ответственный редактор *Е. Басова*
Художественный редактор *С. Лях*
Технический редактор *О. Куликова*
Компьютерная верстка *Д. Мытников*
Корректор *А. Васина*

ООО «Издательство «Эксмо»
127299, Москва, ул. Клары Цеткин, д. 18, корп. 5. Тел.: 411-68-86, 956-39-21.
Home page: www.eksmo.ru E-mail: info@eksmo.ru

*По вопросам размещения рекламы в книгах издательства «Эксмо»
обращаться в рекламный отдел. Тел. 411-68-74.*

Оптовая торговля книгами «Эксмо» и товарами «Эксмо-канц»:
109472, Москва, ул. Академика Скрябина, д. 21, этаж 2.
Тел./факс: (095) 378-84-74, 378-82-61, 745-89-16, многоканальный тел. 411-50-74.
E-mail: reception@eksmo-sale.ru

Мелкооптовая торговля книгами «Эксмо» и товарами «Эксмо-канц»:
117192, Москва, Минуринский пр-т, д. 12/1. Тел./факс: (095) 411-50-76.
127254, Москва, ул. Добролюбова, д. 2. Тел.: (095) 745-89-15, 780-58-34.
www.eksmo-kanc.ru e-mail: kanc@eksmo-sale.ru

**Полный ассортимент продукции издательства «Эксмо» в Москве
в сети магазинов «Новый книжный»:**
Центральный магазин — Москва, Сухарева гл., 12
(м. «Сухарева», ТЦ «Садовая галерея»). Тел. 937-85-81.
Москва, ул. Ярцевская, 25 (м. «Молодежная», ТЦ «Трамплин»). Тел. 710-72-32.
Москва, ул. Декабристов, 12 (м. «Отрадное», ТЦ «Золотой Вавилон»). Тел. 745-85-94.
Москва, ул. Профсоюзная, 61 (м. «Калужская», ТЦ «Калужский»). Тел. 727-43-18.
Информация о других магазинах «Новый книжный» по тел. 780-58-81.

ООО Дистрибуторский центр «ЭКСМО-УКРАИНА». Киев, ул. Луговая, д. 9.
Тел. (044) 531-42-54, факс 419-97-49; e-mail: sale@eksmo.com.ua

Полный ассортимент книг издательства «Эксмо» в Санкт-Петербурге:
РДЦ СЗКО, Санкт-Петербург, пр-т Обуховской Обороны, д. 84Е.
Тел. отдела реализации (812) 265-44-80/81/82/83.

Сеть книжных магазинов «Буквред»:
«Книжный супермаркет» на Загородном, д. 35. Тел. (812) 312-67-34
и «Магазин на Невском», д. 13. Тел. (812) 310-22-44.

Сеть магазинов «Книжный клуб «СНАРК» представляет самый широкий ассортимент книг
издательства «Эксмо». Информация о магазинах и книгах в Санкт-Петербурге по тел. 050.

Полный ассортимент книг издательства «Эксмо» в Нижнем Новгороде:
РДЦ «Эксмо НН», г. Н. Новгород, ул. Маршала Воронова, д. 3. Тел. (8312) 72-36-70.

Подписано в печать с готовых монтажей 15.09.2004.

Формат 60х90 1/16. Гарнитура «Балтика».

Печать офсетная. Бум. офс.

Усл. печ. л. 21,0. Уч. изд. л. 12,5.

Доп. тираж 3100 экз. Заказ 1375

Отпечатано в полном соответствии
с качеством предоставленных диапозитивов
в ОАО «Можайский полиграфический комбинат».
143200, г. Можайск, ул. Мира, 93.