

Мир эмоций и конфликтов



Кора Бессер-Зигмунд
Харри Зигмунд

Самокоучинг coach yourself

Культура
личности
менеджеров
и руководителей



**Cora Besser-Siegmund
Harry Siegmund**

Coach Yourself

Persönlichkeitskultur
für Führungskräfte

Кора Бессер-Зигмунд
Харри Зигмунд

C o a c h Y o u r s e l f

Самокоучинг

Культура личности
менеджеров и руководителей



Издательство Вернера Регена
Санкт-Петербург

ББК 88
Б53

Ответственный редактор *Елена Ходова*
Перевод с немецкого *Ирина Тарасова*
Редактор перевода *Марина Добровольская*

Перевод осуществлен по изданию:
Besser-Siegmund Cora, Siegmund Harry
Coach Yourself: Persönlichkeitskultur für Führungskräfte
Paderborn: Junfermann Verlag, 2003

Бессер-Зигмунд К., Зигмунд Х.
Б53 Самокоучинг: Культура личности менеджеров и руководителей / Пер. с нем. И. Тарасовой. СПб.: Издательство Вернера Регена, 2010. — 176 с. ISBN 978-5-903070-27-5

ББК 88

Все права защищены.
Это произведение, включая все его части, защищено авторским правом.
Любое применение материалов книги, выходящее за рамки закона об авторских нравах,
без *согласия* издательства недопустимо и преследуется законом.
Это особенно касается фотомеханической репродукции, переводов,
записи на микрофильмы, записи на электронные носители
и обработки в электронных системах.

© Junfermannsche Verlagsbuchhandlung, Paderborn, 2003
© Christian Tschepp, логотип серии, 2007
ISBN 978-5-903070-27-5 © Издательство Вернера Регена (русское издание), 2010

Оглавление

Предисловие	9
Введение	11
Культура личности в самокоучинге через сознательное самоуправление ...	13
«Человек как ресурс» — краткий исторический обзор.....	17
«Человеческое и слишком человеческое дают ключ к успеху»	20
Значение личности руководителя в корпоративной культуре	23
Значение метода самокоучинга для будущего развития предприятий.....	27
Шаги программы самокоучинга	29
НЛП — ландшафт мира головного мозга	30
Темы коучинга	35
Шаг 1: Достижению успеха надо учиться	36
Ментальное управление поведением и самочувствием с помощью «угодного мозгу» мышления: «Who is driving the bus?».....	37
Каналы чувственного восприятия: пять фильтров внешнего и внутреннего мира	39
<i>Упражнение:</i> Указания по доступу к каналам чувственного восприятия через движения глаз	40
Транс, расслабление и сон для активизации головного мозга	42
<i>Упражнение:</i> Быстрое расслабление — каналы чувственного восприятия как источники сил	44
Цели и организм: физиология цели	46
Целевой менеджмент — учиться обгонять проблемы	47
Четкое определение цели	50
<i>Упражнение:</i> «Угодная мозгу» формулировка личной цели.....	52
Время не проходит — оно появляется! Работа с линией времени (Timeline), ориентированная на будущее	54
<i>Упражнение:</i> Подходит ли моя цель к моему будущему с точки зрения «экологичности»?	56
Сознательное включение способностей	58
<i>Упражнение:</i> Состояние превосходства (Moment of Excellence).....	60

Успех — «дело установки» — в полном смысле этого слова!.....	62
<i>Упражнение:</i> Съемка успешного фильма, «угодного мозгу»	64
Вид с высоты полета на вертолете.....	66
<i>Упражнение:</i> Обзор	67
Метафоры — схемы церебральных путей решения	68

Шаг 2: Использовать силу бессознательного71

Что такое системное мышление?	73
Удача или невезение? Осознание тем вместо осознания проблем	75
Личность человека — универсум с системой	78
Конфликт частей личности — «активная блокада»	80
<i>Упражнение:</i> Конструктивный подход к собственным «блокадам	
достижения успеха»	83
Список частей личности	84
Включенность «блокады» в систему личности	86
<i>Упражнение:</i> Какую позитивную функцию выполняет «часть блокады»	
в системе моей личности?	86
От динамики блокады к эффекту локомотива	88
<i>Упражнение:</i> Новые пути вместо тупиков.....	89
Как создать оптимальную мотивацию?	90
<i>Упражнение:</i> Собственная позитивная мотивация	94
Эврика — активизация «бессознательных циклов»	96
«Экологичные успехи» с помощью собственной креативности	97
<i>Упражнение:</i> Использовать креативную силу бессознательного	101

Шаг 3: Самокоучинг 103

Корпоративная культура в системе личности — культура личности	104
Воздействие личности исходит изнутри	105
Пять «активистов» — пентаграмма качеств человеческой личности	107
1. Фирменный стиль (Corporate Identity), или: «Последовательный образ	
проявления всех частей вовне»	108
<i>Упражнение:</i> Моя неповторимая идентичность	111
2. Командный дух, или: «Кооперация вместо конкуренции»	112
<i>Упражнение:</i> Переговоры между двумя частями личности	115
3. Экономика, или: «Вместе мы сильны!»	116
<i>Упражнение А:</i> «Встреча» («Get together»)	120
<i>Упражнение Б:</i> «Интеграция способностей»	120
4. Ресурсы, или: «Конец — всему делу венец» (Шекспир)	121
<i>Упражнение:</i> Новое ноу-хау, новые инструменты	122
5. Гибкость, или: «Путь — это цель!»	123
<i>Упражнение:</i> Координатор перемен	125

Эврика в качестве метода: Целевой менеджмент с помощью инструментов самокоучинга.....	126
Менеджер как «интегрированная личность»	129
<i>Упражнение:</i> «Тест на конгруэнтность».....	130
Шаг 4: Самокоучинг в межличностном взаимодействии	132
От активной личности к активному предприятию	132
Как сознательно настроить себя и своих сотрудников на одну положительную «длину волны»	133
Внимание! Преследование преуспевающих.....	138
<i>Упражнение:</i> Защита от зависти.....	140
Как перенять стратегию успеха?	140
<i>Упражнение:</i> Создание эталонной модели	142
Мотивация с помощью возможностей невербальной коммуникации	143
<i>Упражнение:</i> Мотивация через невербальную коммуникацию	145
Помощь в обращении с проблемными партнерами по коммуникации.....	146
<i>Упражнение:</i> «Разгипнотизирование»	147
Целенаправленное использование языковых средств	148
Модель делегирования, «ориентированная на действие»	150
Опыт участников семинаров.....	154
Результаты самокоучинга.....	154
Синергетический менеджер — в разрезе будущего.....	157
Уверенные в себе люди с нестандартным мышлением	160
Выводы для подбора персонала.....	160
Что дальше: Интеграция нового опыта в повседневную жизнь	161
<i>Упражнение:</i> Интеграция в повседневную жизнь — строительство будущего	162
Глоссарий	163
Литература	166
Предметный указатель.....	168

Выражаем свою благодарность
нашей дочери Лоле, Питу, Курту Фридриху,
Академии коучинга концерна Фольксваген,
а также нашим клиентам и участникам семинаров,
которые разрешили опубликовать свои отчеты.

Введение

Сила воздействия, аура, харизма — эти магические слова сопровождают людей, индивидуальность которых уже с первого взгляда интуитивно ощущается другими людьми и делает их образцами для подражания. Эти понятия являются магическими, потому что воздействие личности может достигаться, по-видимому, не только благодаря силе воли или поступкам. Эти качества невозможно обрести и усвоить так же просто, как жесты, знание иностранного языка или манеру одеваться и причесываться. Тем не менее, в литературе, посвященной корпоративной культуре, постоянно подчеркивается значение влияния личности руководителей.

С помощью метода самокоучинга вы сможете научиться целенаправленно развивать воздействие своей личности, потому что, как показывает наш опыт, воздействие личности человека не является раз и навсегда данным, неизменным качеством человека, как, например, цвет его глаз. Путь к харизме проходит через сознательную активизацию составляющих вашей личности, их объединение во «внутреннюю команду».

Активная личность не является ни героем, ни гением. Она также не отличается суперинтеллектом в какой-то одной области. Активная личность обладает системным мышлением и широтой взглядов. Системность мышления дает человеку способность оптимально воспринимать происходящие процессы, что имеет решающее значение для успешного руководства предприятием на протяжении длительного времени. Если технические отделы могут оптимально функционировать даже под руководством тупого бюрократа, то предприятия в целом, и прежде всего их клиенты, реагируют на стиль руководства как живые организмы. Последние исследования в области «поведенческой экономики» показали, что осторожное поведение потребителей в отношении закупок объясняется не только такими экономическими причинами, как необходимость экономить. Потребители не раскрывают свою покупательную способность в отношении тех предприятий или отраслей, которые они субъективно считают несимпатичными

или нечестными. Подобный «эффект наказания» может продолжаться годами. Чтобы дело не дошло до такой ситуации, сегодня каждому конкурентоспособному предприятию необходимы активные руководители, способные принимать решения, управлять и руководить на основе системного, целостного мышления.

Активной личностью мы называем человека, обладающего очень хорошим доступом ко всем своим способностям и источникам внутренних сил. Даже в состоянии покоя, истощения или болезни он сохраняет способность поддерживать хороший контакт со всеми ресурсами своей личности. Во-первых, это источники физических и интеллектуальных сил, к ним относятся также ментальные способности, например воображение и позитивное мышление. Во-вторых, большое значение имеют все системные потенциалы, например творческий, интуитивный и социальный интеллект. Только наличие этих способностей порождает живую, активную силу воздействия человека, неизменно определяющую весь сценарий его жизни.

Поэтому мы связываем понятие активной личности не с ослепительными «фее-рическими личностями», которые после эйфорического финансового подъема исчезают во время спада с солидным пакетом акций в несколько миллионов евро. Для этого экономического феномена мы используем в нашей книге понятие «менеджер типа Дагоберта Дака».¹ Этот знаменитый персонаж Уолта Диснея лучше любых слов передает впечатление, производимое человеком, который преуспевает в какой-то одной области, но у него отсутствует «чувство» таких системных организаций, как душа, семья или сообщество людей. Предприятиям необходимы люди, не только имеющие концепцию достижения успеха, но сами, на протяжении всей жизни, являющиеся такой концепцией в силу системной структуры своей личности. Добиться успеха и сохранить успех — две разные вещи.

Активная личность умет постоянно и системно сочетать между собой многие разные цели, которые ставит перед собой на протяжении жизни. При этом цели достигаются не путем испытания внутренних сил или самопреодоления, а благодаря динамике гармоничной, хорошо согласованной системы личности.

Однако уже то, как мы говорим о работе над собой с целью достижения успеха, в большей степени указывает на необходимость внутренней борьбы, чем формирования целостной личности. Вспомним такие выражения, как «одержать победу над собой», «преодолеть себя», «бороться с низменными инстинктами» и т. д. Буквально это означает, что человек, который так думает о себе, предполагает наличие в себе ряда импульсов, от которых необходимо избавиться. Но недоверие к себе является противоположностью уверенности в своих силах. Побежденная, преодоленная или успешно подавленная часть личности, естественно,

¹ Немецкий вариант дядюшки Скруджа Мак Дака. Здесь и далее примеч. переводчика.

уже никак не может способствовать развитию активной личности. Сила воздействия личности возрастает, если все составляющие личности и все источники внутренних сил человека имеют право проявлять активность. Чем больше источников света могут светить без замыкания, тем ярче становится свет. На языке психологов это называется убедительной конгруэнтностью личности. Конгруэнтность личности — секрет харизмы. Конгруэнтность личности является результатом не колдовства, а последовательного развития культуры личности.

Культура личности в самокоучинге через сознательное самоуправление

Самокоучинг (Coach Yourself) представляет собой ментальный тренинг личности мужчин и женщин, занятых в управлении предприятий в качестве руководителей. Задачи руководителей, как правило, делятся на три области:

Косвенное руководство

Существуют правила, например регулирования продолжительности рабочего времени, которые в целом подлежат согласованию с сотрудниками и меняются редко.

Непосредственное руководство

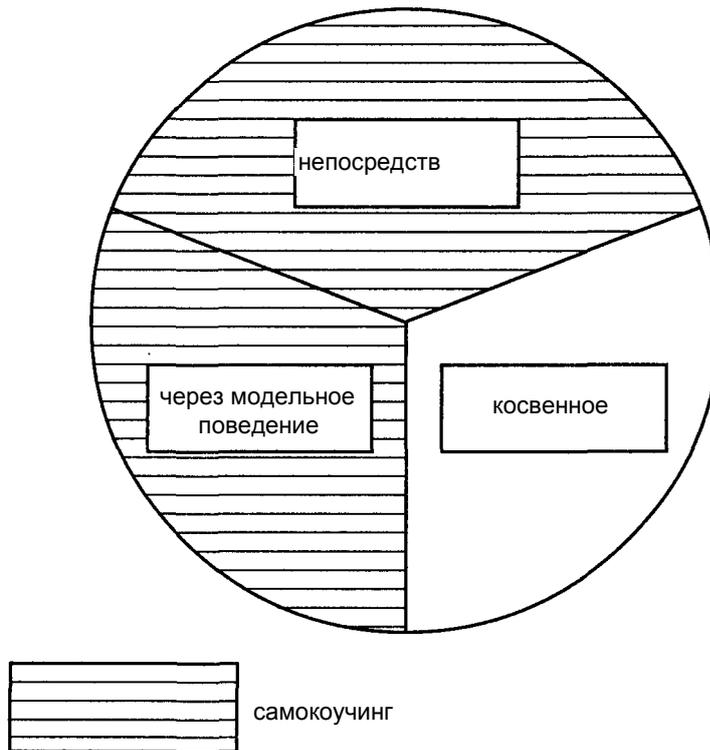
Непосредственное руководство представляет собой постоянное общение с сотрудниками путем делегирования задач, при этом большую роль играет взаимная мотивация труда, обусловленная стремлением к успеху. Руководитель создает мотивацию и получает мотивацию от сотрудников, если он является для них признанной моделью позитивной работы и конструктивных систем ценностей. Это имеет большое значение для руководства через модельное поведение.

Руководство через модельное поведение

Руководитель своим поведением демонстрирует сотрудникам то, что он ожидает от них.

Две последние из названных форм руководства требуют четко очерченного поведения в коммуникации с сотрудниками, но, в первую очередь, с самим собой. Это должен уметь каждый руководитель, если он хочет наряду с исполнением руководящей роли справляться и с профессиональной областью работы.

Три формы руководства



Большинство тренингов руководителей в значительной степени упускают из вида аспект оптимальной коммуникации с самим собой. Здесь начинается самокоучинг.

Слово коучинг (coaching) первоначально пришло из профессионального спорта. В спорте коучем называют личных тренеров профессиональных спортсменов. Коуч несет ответственность не только за эффективность тренировок, но и за общее настроение своего подопечного, его психологическое состояние. Болельщики прекрасно понимают: для того чтобы победить в гонке или, соответственно, отразить пенальти — Михаэль Шумахер и Оливер Канн должны обладать не только хорошей физической формой и техникой, но и иметь соответствующий внутренний настрой. Для менеджеров и руководителей термин коучинг означает целенаправленный, профессионально ориентированный тренинг личности и менталитета.

Хороший коучинг в области высших достижений означает не просто тренинг, а тренинг талантов: профессиональный коуч точно распознает сильные стороны

своего подопечного и, несмотря на его возможные слабости, неуклонно придерживается своей оценки, потому что верит в его талант, ведь он знает, что «заложено» в его подопечном.

Не так давно руководитель одной риэлтерской фирмы прислал к нам своего молодого сотрудника со словами: «Я знаю, этот парень чертовски хорош. На таких у меня прекрасный нюх. Но я предполагаю, не будучи специалистом, что в нем надо "развязать какой-то узел". Попробуйте, пожалуйста, как-нибудь расшевелить его». В этой сфере предпринимательства многообещающих молодых сотрудников называют «золотыми рыбками». В случае этой золотой рыбки — только что окончившего университет экономиста — затраты на коучинг полностью оправдались. Узел оказался классическим явлением «двух душ в одном теле». Дилемма объяснялась противоречием между его любовью к своей профессии и неприятием костюмов и галстуков. Потребовалось всего два сеанса тренинга, чтобы объединить обе души в одну команду и снять блокаду, мешающую успешной работе.

Хороший коучинг должен удовлетворять двум требованиям успешности проведения тренинга:

1. Изучение и тренировка стратегий успеха, развитие и совершенствование имеющихся способностей.
2. Помимо тренировки стратегий и способностей, профессиональный коучинг позволяет выявить скрытые способности ведущих специалистов. Иметь способности и уметь применять способности — разные вещи. Здесь начинается целенаправленное развитие активной личности.

Мы часто сравниваем эту вторую задачу с луной. Если мы видим на небе месяц, то это не означает, что луна ущербна. Мы просто не можем увидеть ее целиком, потому что большая ее часть в это время не освещается солнцем. Многие руководители получили качественную подготовку на курсах стратегии предпринимательства. На интеллектуальном уровне они усвоили содержание и теоретически расширили спектр возможностей действия, но реализовать эти знания в профессиональной практике им удастся далеко не всегда. И даже если удастся, то это совсем не означает, что затренированный способ поведения сочетается со структурой их личности. «Вы можете мне объяснить, почему мой коллега через каждые три предложения обращается ко мне по имени? — жаловалась одна из участниц наших курсов. — Он думает, что это производит хорошее впечатление на собеседника? Меня это ужасно раздражает!»

Безусловно, обращение к собеседнику по имени свидетельствует об уважении, но каждый недавно освоенный способ поведения следует адаптировать к собственной личности и к ситуации.

В случаях нераскрытых или неправильно используемых потенциальных возможностей личности можно говорить о блоках успеха в самом широком смысле

этого слова. Позитивное мышление в таких случаях принесет мало пользы, так как этот метод лишь пытается настроить мышление против блокады успеха. Помочь может конструктивно-системное мышление. Блокада успеха также поддерживается динамикой внутренней энергии. Эту энергию нельзя подавлять, необходимо включить ее динамику и направить на пользу процесса достижения успеха. С помощью метода самокоучинга все части личности проявляются в нужном свете и интегрируются в процесс достижения успеха. В результате отпадает необходимость в борьбе против самого себя, которая требует огромных нервных затрат, зачастую наносит вред здоровью и ведет к профессиональному спаду.

В этой книге мы описываем и тренируем целый ряд коммуникативных возможностей при работе над собой. С помощью этого ментального тренинга вы станете своим собственным коучем: тренируйте себя сами. Только так вы сможете уверенно раскрывать свои способности и убедительно реализовывать их в тех ситуациях, когда вы должны действовать совершенно самостоятельно и не можете рассчитывать на поддержку со стороны. В повседневной жизни, в «контексте проблемы live», каждый человек вынужден уметь сознательно управлять собой. Активная личность повсюду сопровождает себя в качестве коуча и самостоятельно управляет своими источниками сил и энергии.

Методом самокоучинга рекомендуется овладеть также в целях предупреждения появления проблем ментально-личностного характера. «Только теперь я понял, что на самом деле означает уверенность в себе», — сказал на первый взгляд очень уверенный в себе пожилой экономист, который в течение десяти лет занимал совершенно не удовлетворяющую его должность члена правления. За эти годы он ни разу даже не попытался изменить свое профессиональное положение. «Оглядываясь назад, я только сейчас с полным убеждением могу сказать, что у меня были все необходимые способности для достижения успеха на другом предприятии — но моя неуверенность свела меня с ума». Он неоднократно повторял, что методы самоуправления должны преподаваться уже в школе. Кроме того, с тех пор как окрепла его ментальная уверенность в себе, значительно повысился и его авторитет у сотрудников предприятия и членов правления, при этом нельзя сказать, что в его поведении произошли явные конкретные изменения.

В повседневном общении с сотрудниками возникает эффект микрокосмос = макрокосмосу: наше внутриличностное состояние оказывает бессознательное, но решающее влияние на наши межличностные отношения на предприятии. Например, если вы можете хорошо мотивировать себя, то вы сможете перенести силу мотивации и на ваших сотрудников. Если вы владеете системным самоуправлением, то это развивает личную ответственность вашего собеседника. То же самое справедливо и в отношении деловых партнеров и клиентов.

Следовательно, метод самокоучинга повышает эффективность непосредственного руководства и руководства через модельное поведение.

«Человек как ресурс» — краткий исторический обзор

В методе самокоучинга в центре внимания находится руководитель как человек. Уже в начале тридцатых годов прошлого века в США в экономических науках появилась первая школа человеческих отношений. Развитие этой школы можно рассматривать как реакцию на научный подход Тейлора с его оптимизацией труда, основанной на строгих аналитических исследованиях. Тейлор еще с конца XIX века искал «единственный наилучший путь» выполнения работы. Результатами его усилий стали концепции оптимального использования рабочего времени, технического совершенствования, регулирования оплаты труда и рациональной организации всех производственных процессов.

Мэйо (Mayo), ключевая фигура школы человеческих отношений, вместе со своими соратниками установил, что социальные отношения сотрудников на предприятии оказывают решающее влияние на производственный процесс. В рамках так называемых Хоторнских экспериментов он описал значение таких человеческих факторов, как личный авторитет, внутренняя заинтересованность в труде, а также роль мотивации. Но в конце пятидесятых — начале шестидесятых годов этот ориентированный на человека подход, рассматривающий качество кооперации работников на предприятии, отошел на второй план. В то время в центре внимания оказались вопросы финансирования, бухгалтерского учета, структурной организации производства и маркетинга.

Во второй половине шестидесятых годов начался настоящий бум в области «человек как ресурс». На этот раз значение ощущений человека и его социального поведения для производительности предприятия было поставлено психологами в центр внимания. Вскоре уже тысячи руководителей стали посещать семинары по вопросам руководства сотрудниками и динамики рабочих групп. В конечном счете, самое большое внимание стало уделяться атмосфере на предприятии, социальным отношениям и мотивации, направленной на достижение наивысших результатов.

Внимание руководителей целенаправленно обращалось на факторы, определяющие поведение сотрудников. Управленцы стали вникать в проблемы иерархических отношений, например отношений начальника к подчиненным, а также в проблемы структуры социального поведения персонала. В течение последующих десятилетий человек все больше становился центром внимания руководителей. Наряду с собственно задачами руководства в те годы менеджеры задавали себе вопрос «как»: «Как я должен организовать контакты между людьми, чтобы добиться хороших производственных результатов?»

В конце девяностых годов идея «человеческой ценности» («Human-Value») ушла из фокуса восприятия менеджеров. Звезда идеи корпоративной культуры

закатилась, на некоторых предприятиях инвестиции в «человека как ресурс» в форме семинаров и коучинга упали до нуля. По данным статистического ведомства ФРГ, количество участников различных мероприятий по повышению квалификации на предприятиях сократилось с 3,8 миллионов в 1991 году до 2,2 миллионов в 2002 году. В это время во всем мире экономика наблюдала новый яркий метеорит: мы находимся «в высшей точке движения акционерной стоимости» (Shareholder-Value-Bewegung), — писал в 2001 году Детлеф Гюнтер (Detlef Günter)

в своей книге «Die humane Revolution». «Наиболее успешными считаются те предприятия, которые обеспечивают своим инвесторам наибольший рост акционерной стоимости». Всем известным средством повышения означенной стоимости в последние годы было постоянное сокращение рабочих мест. Все чаще сообщалось о том, что оплата труда нескольких топ-менеджеров была и остается намного более высокой, чем у сотрудников предприятия, на которое они работают.

При этом к сотрудникам предприятия относятся и «простые» менеджеры, получившие настоящие социальные травмы в результате разрушения системы ценностей их предпринимательской культуры. По этой причине в последнее время в рамках коучинга мы вынуждены были часто предлагать таким людям тренинг по «преодолению полученных травм», прежде чем могли приступить к тренингу по программе самокоучинга. Для этой цели мы разработали специальную концепцию экспресс-коучинга, направленного на повышение устойчивости личности в конфликтных ситуациях и на сохранение работоспособности в «условиях турбулентности». В приложении вы можете найти дополнительную информацию по этой программе «Wingwave-коучинг». Наша книга, в которой описывается этот метод, называется:

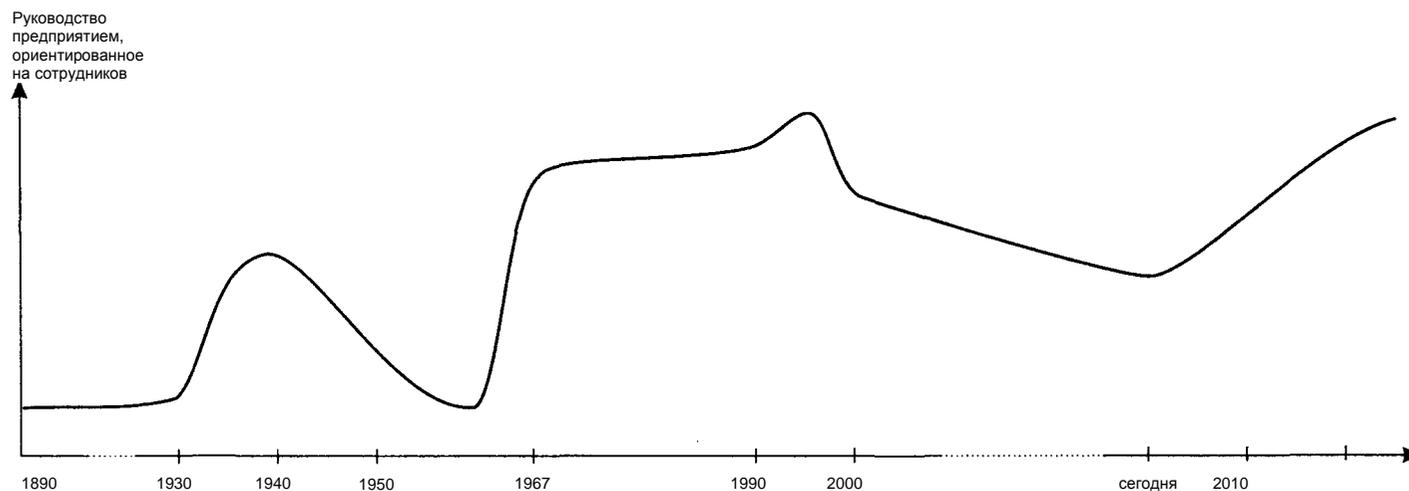
«EMDR im Coaching — Wingwave — wie der
Flügel Schlag des Schmetterlings»
(«EMDR в коучинге — Wingwave — как взмах
крыльев бабочки».)²

Но не все предприятия в последнее время отказались от инвестиций в развитие личности своих руководящих кадров и сотрудников. Интересно, что те немногие предприятия, которые до сих пор успешно функционируют в условиях современного экономического кризиса, не последовали общей тенденции, а развивали «человека как ресурс» в другом направлении. Так, например, концерн Фольксваген параллельно с движением акционерной стоимости создал собственную Академию коучинга, спектр предлагаемых услуг и сфера деятельности которой сегодня даже значительно расширяются. Штат коучей этой ассоциации вырос с 12 человек в 1995 году до 200 в настоящее время.

Однако Фольксваген проводил инвестиции не только в коучинг руководящих кадров. Концерн стремился выстоять в критический период экономики не столько за счет увольнения сотрудников, сколько путем взаимодействия с работниками

² На русском языке книга вышла в «Издательстве Вернера Регена» (СПб., 2007).

«Человек как ресурс» — краткий исторический обзор



Тейлоризм:
научный
менеджмент

Движение
за человеческие
отношения
(Hawthorne)

Ориентация на
предмет:
финансы и учет,
организационная
структура,
маркетинг

Ориентация на
человека
для достижения
хороших результатов
деятельности
предприятия
отношение:
- шеф/сотрудник
- групповая динамика
- социальные системы

Культура
предприятия

Движение акционерной стоимости
Особенно успешными считаются предприятия, которые предоставляют своим инвесторам наибольшее повышение стоимости и обслуживают их лучше, чем своих сотрудников (nach Gürtler).

Прекращение социального партнерства
Служащие рассматриваются в большей степени как угнетающие факторы затрат и в меньшей степени как человеческий капитал предприятий. Следствием является растущая безработица при одновременной перегрузке сотрудников. В результате безработицы предприятия теряют клиентов.

Движение человеческих ценностей? В ходе превращения общества труда в научное общество служащих сменяют «инвесторы человеческого капитала»: люди становятся сотрудниками-партнерами на предприятиях и предоставляют в распоряжение последних свои знания и услуги. (Job Revolution nach Hartz). Люди не являются больше ресурсами предприятий, а, напротив, предприятия становятся ресурсами для людей.

в рамках поиска решений вопросов занятости. Широкую известность получила концепция четырехдневной рабочей недели, в результате большое число сотрудников, а не лишь немногие, получили возможность сохранить свои рабочие места. В своей книге «Job Revolution» член правления концерна Фольксваген и директор по персоналу Петер Хартц (Peter Hartz), описывает множество других новых путей сохранения и увеличения рабочих мест в период перехода от общества труда к будущему обществу знания. Примечательно, что в названии его книги, как и в названии книги уже упоминавшегося автора Детлефа Гюнтера, также присутствует слово «революция», относящееся к рынку труда будущего.

Мы разделяем эту идею ориентированности на будущее для сферы человеческих ресурсов на предприятии. В будущем конкурентоспособные предприятия будут добиваться успеха не с помощью отдельных преуспевающих личностей, таких как выдающиеся топ-менеджеры, а благодаря своим заинтересованным и активным сотрудникам и удовлетворенным клиентам. Активные, заинтересованные сотрудники — это люди, готовые к переменам на живом, меняющемся предприятии, которые вместе со своими руководителями могут преодолевать устаревшие, косные структуры отношений между работодателями и наемной рабочей силой с целью взаимного обеспечения занятости и обогащения. «Если раньше в оптимистичных годовых отчетах человек считался важнейшим ресурсом предприятия, то теперь предприятие становится ресурсом для человека», — пишет Детлеф Гюнтер. В этом и состоит упомянутая революция. Этой революции необходимы также готовые к переменам руководители, которые чувствуют себя настолько уверенно в своем человеческом бытии, что не только не боятся перемен, а считают эти процессы жизненно необходимыми. Только так руководители смогут выполнить в рамках благотворных революций свою важную роль модельных личностей. И тогда в будущем появятся привлекательные предприятия, которые будут притягивать клиентов и тем самым обеспечивать себе успех в предпринимательской деятельности.

«Человеческое и слишком человеческое дают ключ к успеху»

Эта идея, высказанная в упомянутой книге «Job Revolution», подчеркивает значение такого явления, как «привлекательные предприятия». Как уже говорилось в начале, экономисты, в том числе, например, математик и экономист Райнхард Зелтен (Reinhard Selten), в рамках исследований экономического поведения лишь недавно обнаружили, что люди в качестве потребителей и клиентов ведут себя совершенно не как «homo oeconomicus», как предполагалось ранее. Если они чувствуют себя обиженными или обманутыми, то их поведение перестает определяться экономической выгодой. Они готовы мириться с более длинными

путями к цели и более высокими ценами, чтобы, так сказать, наказать несимпатичные им предприятия — будь то маленький бутик или крупный концерн. Еще более радикальным инструментом проявления власти или упрямства является отказ от потребления. Такое непредсказуемое для экономистов поведение наблюдается даже в тех случаях, когда люди оказываются просто свидетелями проявления «нечестности», не являясь непосредственно жертвами таких действий. Профессор экономики Эрнст Фер (Ernst Fehr) и его исследовательская группа говорят в таких случаях о «homo reciprocans», который оплачивает за поведение других той же монетой. Кстати сказать, статья Уве Яна Хойзера (Uwe Jean Heuser) в еженедельнике «Цайт» («Zeit»), посвященная этой теме, называлась «Die Revolution hat begonnen» («Революция началась»).

Во время движения акционерной стоимости практически забыли о том, что самым сильным инструментом, ведущим к успеху, являются не факторы издержек, а удовлетворенный и, следовательно, покупающий клиент. «Путь к удовлетворенному акционеру лежит только через удовлетворенного потребителя», недавно отметил в своем докладе на эту тему глава концерна Фольксваген Бернд Пишетридер (Bernd Pischetsrieder). Именно в этом состоит секрет систематического экономического успеха, потому что работник в то же время является и потребителем! Этот субстанциональный факт является источником любого процветающего рыночного общества. Генри Форд назначил 14 января 1914 года пяти тысячам рабочих завода в Детройте заработную плату в «пять долларов в день», превышавшую прожиточный минимум, и тем самым стал изобретателем покупательной способности масс. Биограф Форда Роберт Лейси (Robert Lacey) говорит: «Ставка "пять долларов в день" стала решением дилеммы, которая стояла перед капитализмом в начале XX века, а именно: кто должен был покупать все те продукты, производство которых стало возможным благодаря техническому прогрессу?» Ответ на этот вопрос справедлив и по сей день — работник и его семья.

С уверенностью можно сказать, что наблюдаемый сегодня в Германии застой потребления объясняется не только введением евро, высокой безработицей или общим экономическим кризисом. По мнению экспертов-экономистов, покупательная способность населения страны по-прежнему выше, чем ее реализация. «Недостающим звеном» в попытках объяснения такого поведения потребителей является потеря веры потребителей в экономику и в свои предприятия. Люди реагируют разочарованием, когда к ним приходит осознание того, что кто-то хочет получить их деньги, помощь, расположение, но при этом не интересуется «остальной частью» их личности и их судьбой. Потеря денег или работы вызывает не такую сильную боль, как сознание того, что тебя обманывают, используют, относятся к тебе как к «неодушевленному предмету» или вовсе «держат за дурака».

Для достижения успеха предприятиям необходимы руководящие работники, способные системно учитывать эти сложные взаимосвязи между сотрудниками,

клиентами и долгосрочным экономическим успехом — как при принятии решений в сфере предпринимательской деятельности, так и в руководстве сотрудниками. Тем самым мы опять возвращаемся к темам косвенного руководства и модельного поведения. Руководители, которые производят на сотрудников, клиентов или на широкую общественность впечатление преуспевающего, но несимпатичного Дагоберта Дака, в долгосрочной перспективе наносят вред своему предприятию. Если они к тому же получают огромное жалование, то они совершенно блокируют экономический прогресс, так как в качестве модели поведения оказывают на сотрудников фатальное действие. Имея перед глазами подобные примеры, сотрудники теряют всякую мотивацию к сотрудничеству в работе над новыми, жизненно необходимыми для исправления общего экономического положения концепциями организации труда, так как для достижения этих целей на переходной стадии попросту не обойтись без жертв.

Предприятиям в качестве руководителей необходимы личности, которые не считают «человеческое и общечеловеческое» ненужными темами, «темным лесом», а рассматривают их как неотъемлемый элемент межличностного общения.

Какого бы высокого уровня развития ни достигали технические системы коммуникации, все равно между людьми всегда происходит непосредственное общение. Люди видят и воспринимают друг друга в разговорах и в совместной работе, по телефону они слышат голос собеседника, а значит, взаимно влияют друг на друга. Владение методами правильного общения и способность убеждать других тренируется на специальных семинарах для руководителей по коммуникации и риторике. Эти семинары направлены на создание хорошего климата на предприятии и тем самым на развитие корпоративной культуры.

Правда, на этих семинарах в недостаточной мере рассматривается и тренируется самое важное для менеджмента профессиональной деятельности и менеджмента жизни отношение, а именно — отношение человека к самому себе. Для руководителей настало время научиться направлять свой интерес к людям на самих себя. Только культурная активная личность действительно позволит создать успешное предприятие. В конечном счете, менеджер не может решить проблемы сотрудников с помощью мышления, которое породило эти проблемы. Недовольный руководитель создает недовольных сотрудников, менеджер с плохой мотивацией является причиной стресса на всем предприятии, Дагоберт Дак, занимающий пост руководителя, создает много «ментальных» Дагобертов Даков, которые также не хотят мыслить и сотрудничать в рамках системных взаимосвязей.

Собственная мотивация, целостное управление жизненными ситуациями, а также способность координировать отдельные области, влияющие на самого руководителя, являются важными личными задачами каждого руководителя для достижения убедительности в своей руководящей роли и для раскрытия сил, приносящих пользу предприятию.

Значение личности руководителя в корпоративной культуре

Под корпоративной культурой понимается целый комплекс правил, который вырабатывается на основе зрелых позиций, представлений о ценностях и образа мышления. Корпоративная культура определяет поведение сотрудников всех уровней и тем самым впечатление от предприятия в целом. Помимо этих норм и ценностей на многих предприятиях можно увидеть самые различные обычаи, подобные обычаям в разных кругах общества. Они могут проявляться в определенных ритуалах или жестах. Во время посещения одного банка на севере Германии мы не поверили своим ушам, когда услышали, как сотрудники приветливо здороваются, используя типичное южно-немецкое приветствие

«Grüß Gott».³

«Такое приветствие вошло у нас в обиход примерно полгода назад. Дело в том, что наш новый директор родом с юга Германии, он первым стал так здороваться», объяснила нам это явление наша собеседница. Этот небольшой эпизод ясно показывает, насколько велико влияние руководителя на корпоративную культуру.

Помимо вопросов производительности и других чисто количественных аспектов для хорошей корпоративной культуры важную роль играет и качественный аспект: «Как мы работаем на этом предприятии». Решающее значение при этом имеет то, в какой степени сотрудники идентифицируют себя с этой культурой, потому что: «Чем сильнее культура, тем больше достижимые преимущества в конкурентной борьбе», — так писал автор Пюмпин

(Pümpin)

в 1985 году в своей статье, посвященной теме корпоративной культуры, в журнале «Orientierung» швейцарского банка.

Публикации, посвященные вопросам корпоративной культуры, постоянно подчеркивают ориентацию на образцы личностей руководителей как чрезвычайно важный фактор, влияющий на качество и уровень культуры предприятия. Руководители относятся к так называемым «мягким факторам» философии руководства, ориентированной на будущее и прогресс. Эти факторы «трудно выразить в цифрах, но они все же находят отражение в балансе», — как писали авторы Демут (Demuth) и Бляйхер (Bleicher) в публикации *Imageprofilen '90*. Приводимая таблица убедительно показывает, в какой высокой степени хорошее отношение к руководителю ассоциируется у сотрудников предприятия с хорошим производственным климатом.

³ Юж.-нем.: Здравствуйте!

Связь между производственным климатом и отношением к руководителю

Отношение к руководителю	Хороший климат на предприятии в %	Плохой климат на предприятии в %	Не знаю в%
Хорошее	91	7	2
Плохое	4	88	8
Неопределенное	12	71	11

Положительное отношение к руководителю определялось тремя приписываемыми ему/ей качествами:

1. справедливость или честность;
2. человеческое отношение к сотрудникам;
3. с ним/ с ней можно разговаривать.

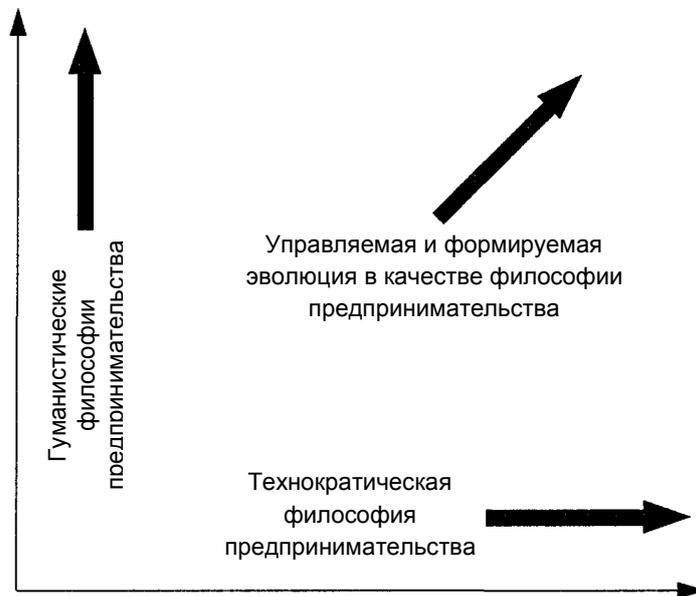
Источник: Lay, Rupert. Philosophie für Manager. Düsseldorf: ECON, 1988.

Такой же высокой является и обратная корреляция между плохой производственной атмосферой и плохим отношением к руководителю. Значит, в корпоративной культуре руководитель занимает центральное место. Предприниматели и руководители с большим опытом работы говорят о взаимосвязи между стилем работы руководителей отделов или рабочих групп и количеством больничных листов в соответствующих подразделениях. Так стиль руководства фактически отражается на балансе предприятия.

С психодинамической точки зрения напрашивается сравнение между предприятием и «большой семьей», где роль руководителей выполняют родители. Для предприятия справедливы те же условия и предпосылки, которые необходимы семье для здоровой атмосферы и для возможностей развития каждого ее члена. Самыми важными критериями являются оптимальная поддержка дарований каждого члена семьи и создаваемое «родителями» чувство защищенности в системе. Только эта свобода развития и защита ограждают членов системы от внешних воздействий — будь то сомнительные друзья в подростковом возрасте или охотники за профессионалами в период профессионального кризиса. Размер доходов играет тогда зачастую такую же второстепенную роль, как и финансовое положение семьи. Значение психодинамического аспекта можно понять, если вспомнить об инвестициях в персонал. По сравнению со всеми другими видами инвестиций капиталовложения в рабочую силу обладают наименее гарантированной рентабельностью. Руководитель с его человеческим обаянием выполняет здесь центральную функцию. На большинстве предприятий высокая важность этого фактора не находит достаточной реализации в профессиональной сфере.

Философии предпринимательства в отношении руководства

Косвенные, имплицитные, мягкие факторы, такие как общие ценности, готовность к согласию, согласованные способы поведения, **ориентация на достойные подражания личности руководителей** и т. д.



Непосредственные, эксплицитные, жесткие факторы, такие как приказы, распоряжения, регламенты предприятия, организграммы, должностные инструкции, справочники и т. д.

Так, например, одно крупное предприятие в Гамбурге, являющееся лидером производства специальных транспортных средств на немецком рынке, берет на работу инженеров, экономистов и юристов из числа молодых специалистов. Ни один университет не готовит студентов к роли руководителя, которую им придется в будущем выполнять на том или ином предприятии. Таким образом, они должны наряду с освоением своей специальности самостоятельно приобретать навыки руководить коллективом. В результате успех становится делом случая, потому что для выполнения роли руководителя важны человеческие качества. Социальный интеллект ценится сотрудниками значительно выше, чем диплом или, тем более, ученая степень.

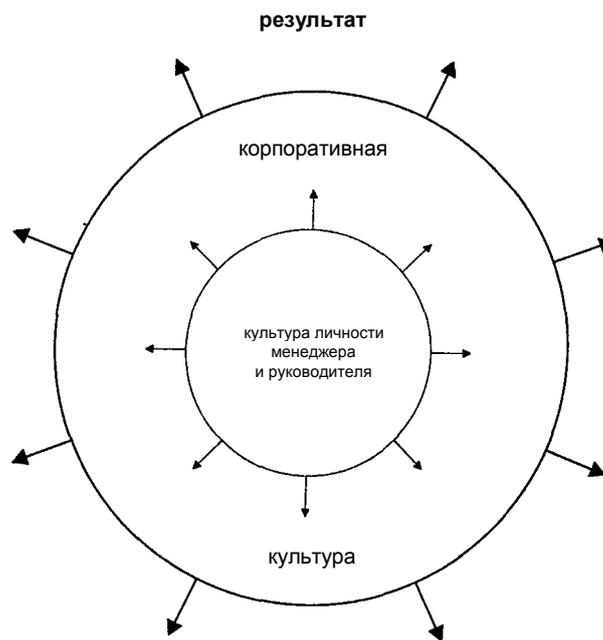
Общество тоже интуитивно проявляет живой интерес к различным сторонам личности менеджеров успешных предприятий. Любопытство, проявляемое к личности руководителя, очень велико. Выборы президента или канцлера

26 • Самокоучинг

ярко демонстрируют такой интерес. Наряду с предвыборными программами кандидатов в поле зрения постоянно попадают личные качества этих людей. С кем состоят в браке? Курят сигары или не курят вообще? Пьют красное или белое вино? Какой вид спорта предпочитают? Как одеваются? Обладают ли чувством юмора, обаянием, образованы ли, такие же «люди как ты и я»? Какое впечатление они производят в дебатах на телевидении? Лишь наличие информации о масштабах личности кандидатов мотивирует избирателей отдать свой голос тому или иному из них.

Если провести параллель с впечатлением, которое производит предприятие, то снова становится очевидным, какие неблагоприятные последствия для предприятия вызывают руководители типа Дагоберта Дака, думающие «только об одном», а не обо всем многообразии аспектов. Восторги акционеров не могут компенсировать длительное воздержание клиента в его двойной роли работника и потребителя. Требуются руководители с цельной личностью, способные повлиять на успешность предприятия своим эффективным воздействием на микро- и макрокосмос.

Цель самокоучинга: усиление структуры личности менеджеров и руководителей



предпринимательской деятельности

В своем методе тренинга мы исходим из того, что каждый человек обладает структурой личности, которая, однако, ощущается и используется им бессознательно или диффузно. В результате потенциал творчества и работоспособности, дремлющий в человеке, остается нереализованным. Можно научиться активизировать и развивать эти потенции, что поможет достичь конкретных положительных результатов для личности руководителя и культуры предприятия и даже способствовать достижению более высоких производственных показателей.

Значение метода самокоучинга для будущего развития предприятий

Если на корпоративную культуру решающим образом воздействуют также руководители, то влияние корпоративной культуры на успешность производства пока еще невозможно оценить во всех деталях. Кроме того, мы видим, что большинство руководителей используют свои возможности влияния не столько сознательно, сколько интуитивно. Положительного воздействия на корпоративную культуру руководитель добивается в первую очередь благодаря модельному поведению и своему обаянию. Для достижения идентификации сотрудников с моделью решающее значение имеет то обстоятельство, насколько эта модель принимается в качестве образца для подражания.

Например, то правление, заседания которого обычно длятся до поздней ночи, сталкивается на предприятии с внутренним неприятием. Семейным сотрудникам такой режим работы представляется не привлекательным, а странным, непонятным и далеким от их собственных жизненных целей. Но если они смогут понять необходимость такого режима работы и увидят, что он является исключением из правила, то степень их идентификации со стилем работы руководства значительно возрастает.

Преуспевающие, ориентированные на будущее предприятия больше не могут полагаться на счастливый случай, судьбу или добрую волю руководителя в деле создания на предприятии «ценности работника» и тем самым «ценности человека». С помощью целенаправленного коучинга руководителям должна быть предоставлена возможность для активного «внутреннего менеджмента» на основе ноу-хау, чтобы они могли эффективно организовывать руководство через модельное поведение и заряжающее энергией общение. В нашем обществе всеми признается, что определенные навыки, например вождение автомобиля, овладение иностранными языками и многое другое, достигается лишь путем изучения и тренировки. Ни один пилот не возражает против многочасовых учебных полетов до получения прав на управление Боингом. Если вы не хотите попасть в авиакатастрофу в качестве пилота, то вам потребуется в этом случае более интенсивный и продвинутый тренинг, чем для управления простым самолетом.

Предприятиям, ориентированным на успех, в будущем потребуются руководители, для которых понимание этого факта является само собой разумеющимся.

Многочисленные исследования свидетельствуют о том, что средний возраст руководителей в промышленных государствах Запада в будущем будет возрастать по причине увеличения продолжительности жизни и низкой рождаемости. Тогда конкурентоспособным предприятиям потребуются не «одноразовые» руководители, которые за короткий срок достигают больших успехов, а потом быстро стареют, а руководители, которые способны работать успешно и долго. Поэтому метод самокоучинга учит не ведению изнурительной внутренней борьбы, а конструктивной работе с блоками, препятствующими достижению успеха; он учит преодолевать эти блокады с помощью системного мышления и тем самым превращать блокированную энергию в энергию достижения цели.

Кроме того, в настоящее время отмечается, что современные молодые руководители наряду с вниманием к собственной карьере проявляют большой интерес к качеству жизни в целом и охотно вкладывают свою энергию и заинтересованность в различные сферы личной жизни. Предприятия, которые ожидают от своих молодых кадров отказа от достижения целей в личной жизни, могут столкнуться даже с падением производительности; потому что молодежь больше не хочет только работать, стиснув зубы, и отказываться от своих целей в личной жизни. «Сотрудники нового типа будут двигать предприятие вперед, только при условии, что им не придется отказываться от своих личных целей», — так писали Джон Нэсбитт (John Naisbitt) и Патриция Эбурдин (Patricia Aburdene) в своей книге «Megatrends 2000».

Новое поколение менеджеров придет на смену сегодняшним не в какой-то определенный день, обоим поколениям придется в течение длительного переходного периода находить общий язык. Следовательно, успехи предприятий будут зависеть и от плодотворности сотрудничества и общения поколений, для чего всем участникам потребуется большая доля эмоционального интеллекта. Метод самокоучинга благодаря системности концепции может способствовать тому, чтобы в будущем разные поколения могли «совместимо» реализовывать свои ресурсы для достижения общих предпринимательских целей. Для решения такого рода задач коучинг представляется не только приятным, но и необходимым занятием.

Говоря о будущем, мы еще раз хотим предоставить слово Детлефу Гюнтеру. Он прогнозирует хорошие шансы на успех для предприятий, которые готовятся к будущему обществу науки не только путем сокращения рабочих мест, но и ментально ориентированы на иной поворот событий: «Конкурентная борьба за умы уведет стратегии предприятий от биржи к сотрудникам». В качестве наглядного примера оптимального сотрудничества и сосуществования занятых на предприятии автор проводит сравнение с преуспевающим футбольным клубом.

«В мюнхенской Баварии речь идет не о том, чтобы сделать себе карьеру в иерархической структуре клуба. Мемет Шолль не хочет занять пост Отмара Хицфельда, Штефан Эффенберг не страдает от того, что он не Ули Хёнес. Мемету Шоллю платят деньги, его уважают и многие даже почитают за то, что он Мемет Шолль, — а тренер нужен только для того, чтобы сделать из него максимально лучшего Шолля». Этот пример говорит сам за себя.

Для аналогичных сценариев будущего Петер Хартц использует такие понятия, как рабочая семья (Job-Familie), ко-менеджмент и личная ответственность. При этом руководителю больше не отводится роль направляющей силы, стоящей на верхней ступени иерархии, с идеей «слепого социального спонсорства». Целью всех занятых на успешном предприятии является «уверенное в себе совершеннолетие».

С помощью тренинга по программе самокоучинга руководители могут научиться создавать внутри самого себя успешную команду — это не значит, что внутри сразу должна появиться футбольная команда, но целью должна быть любая другая форма успешной работы с частями собственной личности. Идя этим путем, вы станете руководителем, достигшим уверенного в себе совершеннолетия в культуре собственной личности. В результате вы будете оказывать не только более сильное влияние на корпоративную культуру, вы получите также положительную обратную связь через живое общение с людьми на предприятии и, таким образом, через эмоциональные факторы приведете предприятие к высокому качеству труда и общему повышению конкурентоспособности. А такой результат, в свою очередь, повышает чувство удовлетворения, улучшает состояние здоровья и мотивацию руководителя. Такое воздействие и такое самопонимание вызовет на предприятии больше доверия, чем любая сочиненная программа.

Шаги программы самокоучинга

К успешной реализации личных целей следует подходить, по крайней мере, с двух сторон. Для достижения успеха, как поставленной перед собой цели, надо ответить на два вопроса. Первый: «Могу ли я добиться успеха?», и второй: «Имею ли я право на успех?» Первый вопрос связан с необходимыми личными стратегиями достижения успеха, такими как профессиональные знания, позитивное воображение и конструктивное целенаправленное мышление. Второй вопрос связан непосредственно с бессознательными блоками достижения успеха. Дает ли бессознательное зеленый свет желаемому успеху? Должен ли вообще раскрываться личный потенциал?

Эту ситуацию можно сравнить с ситуацией молодого, семнадцатилетнего человека, для которого высшим достижением в жизни была бы поездка на автомобиле на

большой скорости. Прежде всего он сталкивается с причинной проблемой — он еще не умеет водить машину. Только окончание автошколы может дать положительный ответ на вопрос: «Могу ли я добиться успеха?» Но даже если после успешной сдачи экзамена на вождение он и умеет водить машину, на вопрос: «Имею ли я право на успех?» следует отрицательный ответ, поскольку он еще не достиг совершеннолетия. Бессознательное можно сравнить в этом примере с законодателем, который, установив возрастные рамки, блокирует жаждущего успеха молодого человека, считая его недостаточно зрелым для реализации его способности. С другой стороны, каждый человек, достигший совершеннолетия, конечно, автоматически не приобретает способности водить машину. В этом случае помимо зрелости необходимы соответствующие умения.

В этой книге описаны четыре этапа метода самокоучинга, причем каждый из них может помочь в достижении поставленных целей.

Шаг 1: Достижению успеха надо учиться. Этот этап посвящен ментальному тренингу, ориентированному на успех, — приемам расслабления, развитию мышления, ориентированного на цель, а не на проблемы, и тренировке активного воображения.

Шаг 2: Использовать силу бессознательного. На этом этапе на первый план выходит работа над личными блоками в достижении успеха. Мы покажем, как с помощью «духовного дзюдо» и собственной креативности динамику блокады можно трансформировать в целенаправленный эффект движущей силы, «локомотива».

Шаг 3: Самокоучинг. На этом этапе мы покажем, как разработанные приемы метода самокоучинга переходят в репертуар жизни личности, то есть в плоть и кровь, в качестве автоматических образцов мышления.

Шаг 4: Самокоучинг в межличностном взаимодействии. На этом этапе вы научитесь эффективно применять освоенные навыки в живом общении с другими людьми.

Все элементы тренинга основаны на методе Нейролингвистического программирования (НЛП). В следующей главе мы представим вам этот метод, без которого в настоящее время уже невозможно вообразить успешный экономический тренинг.

НЛП — ландшафт мира головного мозга

Руководители должны научиться активно тренировать собственную личность путем самоуправления. Для этого необходим эффективный ментальный тренинг без обычного психотерапевтического балласта. Участники наших семинаров на протяжении уже нескольких лет высоко оценивают метод Нейролингвистического

программирования (сокращенно НЛП) при его использовании в решении индивидуальных проблем без чрезмерного «душевного стриптиза».

Концепцию программы самокоучинга мы разработали, опираясь на метод Нейролингвистического программирования. Метод НЛП описывает взаимосвязи опыта и осознания внутренних переживаний человека с развитием его способностей. В качестве новой психологической модели коммуникации НЛП учит нас понимать и использовать язык нашей нервной системы и успешно программировать свою жизнь.

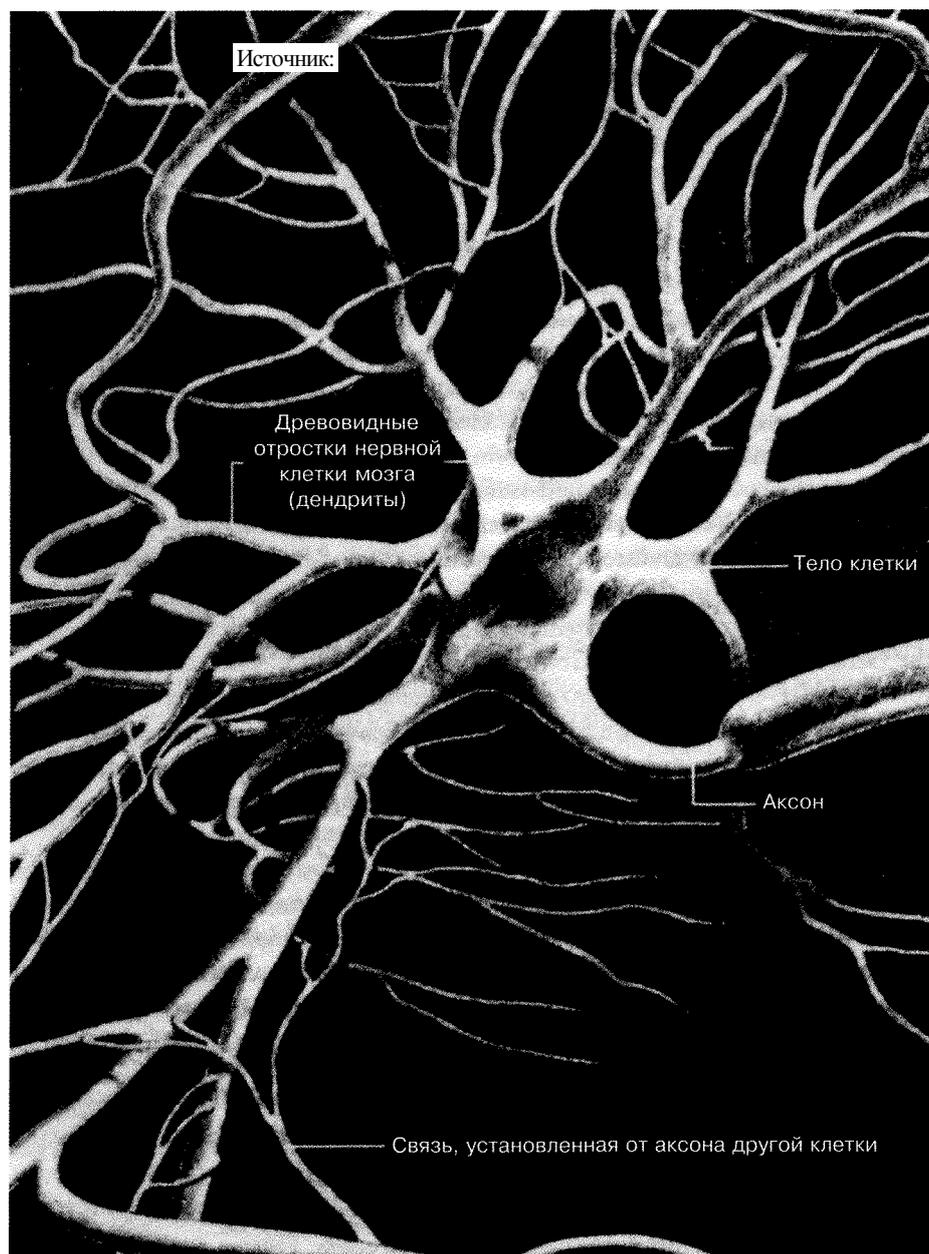
Коммуникация, общение, то есть «вербальный контакт» двух людей — например, в психотерапии, во время переговоров и в торговле — вызывает изменения в мышлении и в самочувствии. Это происходит не только между двумя или несколькими людьми, но и в общении человека с самим собой: при создании собственной мотивации, при развитии и реализации личных целей в жизни, при самоуправлении.

Ответственность за упомянутые изменения несет головной мозг. Он перерабатывает услышанные слова или мысли и тем самым настраивается на перемены. Наш головной мозг регулирует все важные функции организма — дыхание, мышечное напряжение, кровообращение, обмен веществ — он также организует способ мышления. При весе примерно полтора килограмма головной мозг человека состоит из ста миллиардов нервных клеток. Каждая нервная клетка в свою очередь своими разветвленными окончаниями связана с десятком тысяч других нервных клеток. Отсюда следует, что постоянно цитируемое сравнение человеческого мозга с компьютером дает заниженную оценку возможностей нашего мозга. Исследователи мозга человека склонны сравнивать с компьютером скорее отдельные клетки мозга.

Эта чрезвычайно сложная система связей и электрохимических процессов в результате создает с помощью так называемых нейромедиаторов невероятно мощное запоминающее устройство, память. Это запоминающее устройство предоставляет колоссальные мощности для переработки информации и коммуникации между различными системами организма. По этой причине мы называем соответствующую область в нашей голове «миром мозга». Этот образ объясняет также аналогию с микрокосмосом и макрокосмосом: каждый человек сам по себе уже является миром, и уж тем более, крупное предприятие. Также и внутреннее, личность, необходимо направлять и культивировать.

Как географическая карта с изображением дорог, рек и ландшафтов помогает нам ориентироваться в путешествиях по свету, так и мышление, облаченное в речь, слова, предложения и метафоры помогает нам ориентироваться в мире нашего мозга. Эти взаимосвязи нашли отражение в названии метода НЛП.

Одиночная клетка мозга



Robert Ornstein, Richard F. Thompson.
Unser Gehirn das lebendige Labyrinth. Rowohlt, 1986.

Нейрональное соединение



Источник: Robert Ornstein, Richard F. Thompson.
Unser Gehirn — das lebendige Labyrinth. Rowohlt, 1986.

Нейро означает, что каждый поступок человека и любое физическое состояние репрезентируется в головном мозге через нейрональные связи.

Лингвистическое подразумевает, что через эти связи мы можем общаться с помощью языка.

Программирование обозначает процесс развития с помощью языка мыслей, которые затем в свою очередь программируют нейрональные связи в нужном направлении.

Метод НЛП был разработан в 1970-е годы лингвистом Джоном Гриндером (John Grinder) и специалистом в области информатики Ричардом Бандлером (Richard Bandler). На протяжении многих лет они вели наблюдения за коммуникативным поведением так называемых «волшебников», выдающихся представителей различных психотерапевтических школ Америки. К ним относятся Карл Роджерс (Carl Rogers), Вирджиния Сатир (Virginia Satir), Фриц Перлс (Fritz Pearls), Моше Фельденкрайс (Moshe Feldenkrais), Грегори Бейтсон (Gregory Bateson) и известный гипнотизер Милтон Эриксон (Milton Erickson). Бандлер и Гриндер заметили, что эти терапевты часто не могли точно описать, почему люди так сильно менялись под воздействием именно их методов лечения.

Поэтому они задались интересным вопросом: может быть, эти великие терапевты в своих тренинговых программах и книгах передают стратегии, которые они лишь считают успешными? Но, может быть, подлинный секрет их успеха лежит в моделях коммуникации, владения которыми и посреднической роли которых они вовсе не осознают?

Бандлер и Гриндер нашли следующий ответ на свой вопрос: якобы магические способности этих терапевтов в действительности складываются из воспроизводимых структур, которым можно научиться. Набор этих структур составляет основу метода НЛП: ориентированный на цель и обращенный к ресурсам человека процесс, который может быть индивидуально применен к каждому человеку с его желаниями и потребностями. Одновременно он позволяет обучающемуся через постоянный контакт с собой и через обратную связь извне принимать участие в происходящем. Таким образом, НЛП является оптимальным инструментом активной личности.

В 1990-е годы НЛП считался еще очень спорным методом. В настоящее время метод НЛП получил признание большинства специалистов как серьезный метод в психологии общения. Не в последнюю очередь это явилось результатом деятельности Немецкого союза Нейролингвистического программирования (DVNLP). Членами этого союза являются наиболее известные тренеры и организации. Установив единые правила обучения, общество НЛП повсеместно обеспечивает высокое качество применения данного метода. После многочисленных исследований

эффективности, доказавших достижение хороших результатов, два года назад Европейская ассоциация психотерапии включила «Нейролингвистическую психотерапию» в список рекомендуемых психотерапевтических методов.

Темы коучинга

Ниже приводится краткий перечень тем из области экономики, для работы над которыми может применяться метод самокоучинга.

Самоуправление культурой личности

- ▶ интеграция личных и профессиональных интересов
- ▶ осознание собственного потенциала креативности и работоспособности
- ▶ усиление положительного воздействия и конгруэнтности путем развития активной личности
- ▶ укрепление устойчивости личности в конфликтных ситуациях

Создание собственной мотивации и уверенности в достижении цели

Индивидуальная сила презентации

Конструктивный подход к блокированию достижения успеха

Разъяснение принятых решений

Повышение креативности

- ▶ идеи в маркетинге
- ▶ реклама в средствах массовой информации
- ▶ фирменные названия

Общение с сотрудниками

- ▶ делегирование
- ▶ мотивация
- ▶ командный дух
- ▶ конструктивная смена поколений

Профессиональное общение на переговорах

- ▶ переговоры
- ▶ заключение сделки
- ▶ кросс-культурные вопросы

Экономическая этика

Шаг 1: Достижению успеха надо учиться

Используя метод самокоучинга, вы сможете научиться с помощью «правильных» мыслей и «правильной» коммуникации детально подготавливать желаемый успех и достигать его путем целенаправленных действий. Что подразумевается под «правильным» мышлением и «правильной» коммуникацией? Слово «правильно» связано со словом «направление». Мысли, идеи, речь и поведение порождаются мозгом, органом, который организует нашу физическую и духовную жизнь и наш опыт. Чтобы мы могли достичь какой-либо личной или профессиональной цели, наш мозг должен быть ментально направлен на нее. Наш мозг следует поставленной в мыслях цели силой всех своих огромных возможностей, а именно до тех пор, пока цель не будет достигнута и реализована.

В профессиональной сфере по-прежнему широко распространено мнение, что решающим фактором для достижения цели является сила воли. Если человек не достигает успеха, то считается, что он приложил недостаточно усилий для достижения цели или не очень хотел достичь ее. Но наш опыт свидетельствует о том, что на свете есть очень много людей, которые действительно хотят добиться успеха в личной жизни или профессии, но они не владеют эффективными методами «внутреннего менеджмента». Им не хватает не настоящего желания, а настоящего умения.

- ▶ Если, например, вы мотивируете себя неправильным образом, то не имеет смысла усиливать этот стиль мотивации проявлением воли или приложением усилий. Этот стиль надо проанализировать и изменить.
- ▶ Если вы не знаете, в каком физиологическом состоянии вы можете наиболее оптимально концентрировать свои мысли, то вы не можете намеренно использовать его.
- ▶ Внутренние образы, с помощью которых вы представляете себе свою цель, должны быть структурированы определенным способом, чтобы мозг мог думать об этой цели как достижимой.
- ▶ Живое общение с сотрудниками, деловыми партнерами и клиентами имеет моментально меняющуюся динамику, которую Вы могли бы сознательно распознавать и в формировании которой участвовать.

Эти примеры демонстрируют способности самоуправления, которые можно воспринять, понять и надежно закрепить, так что они войдут «в плоть и кровь», только через процесс обучения. Тогда в головном мозге эти «программы» зафиксированы в форме новых связей между клетками мозга как следы памяти или энграммы. Правильное образование и конкретизация нейрональных энграмм является целью тренинга на первом этапе.

Ментальное управление поведением и самочувствием с помощью «угодного мозгу» мышления: «Who is driving the bus?»⁴

Этот риторический вопрос Ричард Бандлер задает в своей книге

«Veränderung
des subjektiven Erlebens».

Автобус с двигателем мощностью в несколько лошадиных сил является образом нашего головного мозга с его огромными возможностями. Человека Бандлер сравнивает с владельцем автобуса. Но, в отличие от автобуса, к мозгу действительно применимо выражение «...и работает, и работает, и работает...» То есть наш головной мозг работает непрерывно, его нельзя выключить. При этом ситуация выглядит так, как будто большинство владельцев автобуса сидят не за рулем, а на заднем сидении и удивляются тому, в каком направлении их везет неуправляемый автобус. Ничего не понимая, они смотрят в окно и жалуются: «Но я хотел приехать вовсе не сюда!»

Мозг, работающий день и ночь, способен надежно обрабатывать только те программы, которые однажды были заложены в него. Вместо того чтобы жаловаться на эти программы, мы можем путем самостоятельного программирования управлять ими, создавать и расширять их. Тогда «обновленный», то есть наполненный новыми программами мозг будет обрабатывать их так же надежно, как обрабатывал раньше старые и нежелательные программы. Следовательно, ментально управлять с помощью «угодного мозгу» мышления не означает думать вопреки уже существующим программам, а подразумевает создание новых программ.

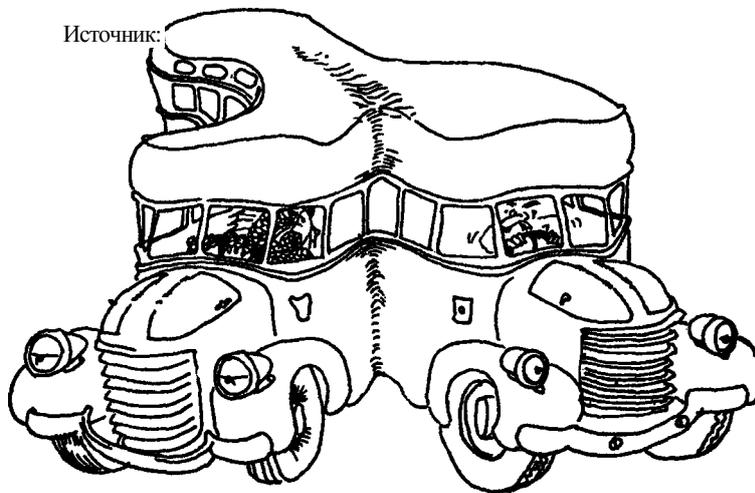
Неверно предполагать, что положительные изменения в личности должны начинаться с ликвидации в нас чего-то уже существующего или — как принято говорить сегодня — с необходимости «отучаться». Такие выражения наводят на сравнение с «ликвидацией отходов». Настоящая уверенность в себе питается не представлениями об опасных отходах в собственной голове. В действительности мы не можем знать, для каких будущих ситуаций нам могут пригодиться уже имеющиеся программы. У мозга нет ошибок, он только позволяет развиваться

¹ Англ.: Кто управляет автобусом?

способностям. Ошибки и личные недостатки могут состоять только в том, что способности проявляются не в той связи или неправильно раскрываются. С органической точки зрения наш головной мозг с его невероятными возможностями способен до самой смерти накапливать бесконечно большое число новых способностей, умений и при этом у него никогда не возникает проблем «нехватки объема памяти», которые могли бы оправдать «теории ликвидации отходов». Поэтому у нас нет необходимости «выбивать ненужные вещи из головы», напротив, нам следует лучше заботиться о том, чтобы как можно больше «вложить себе в голову».

Вспомните маленького мальчика, которому на день рождения подарили его первый конструктор Лего. С помощью этих основных элементов он уже может построить гараж для своих игрушечных автомобилей. Однажды он начнет мечтать о строительстве большого аэропорта, хотя он еще и не умеет пользоваться необходимыми для этого строительства элементами. Но ему не придет в голову сказать: «Из моего набора я не могу построить аэропорт. Этот конструктор никуда не годится, я выброшу его на помойку». Естественно, он сохранит имеющийся конструктор и попросит родителей пополнить его ящик с игрушками. В материальной логике люди мыслят значительно рациональнее, чем в логике психических процессов.

Кто управляет автобусом?



Richard Bandler: Veränderung des subjektiven Erlebens —
Fortgeschrittene Methoden des NLP. Paderborn: Junfermann Verlag, 1990.

Так проблема «Who is driving the bus?» имеет только одно решение: надо, наконец, самому сесть за руль собственного автобуса, а не выходить из него, поскольку поездка не устраивает. Метод самокоучинга дает вам в руки знания, позволяющие реально довести автобус до намеченной цели и обогнать свои проблемы.

Каналы чувственного восприятия: пять фильтров внешнего и внутреннего мира

Окружающий нас мир мы воспринимаем с помощью пяти чувств восприятия: мы видим, слышим, осязаем, воспринимаем вкус и запахи. При этом наши органы чувств воспринимают значительно больше информации, чем мы перерабатываем. Так, в данный момент вы можете ощутить свою обувь и одежду, но в предыдущий момент вы, вероятно, осознанно не думали об этих ощущениях. Точно так же мы можем разговаривать с человеком, а через пять минут уже не знать, как он был одет. Наш мозг решает за нас, какие ощущения мы замечаем осознанно, а какие нет.

Мы используем пять своих чувств не только для восприятия объектов внешнего мира, но и для внутренней организации своих мыслей. В данный момент вы можете видеть буквы на бумаге (внешнее восприятие), но перед вашим мысленным взором в это время может быть автомобиль, находящийся сейчас в другом месте (внутреннее восприятие). Извне вы слышите шелест переворачиваемых страниц, и в то же время вы можете внутри себя слышать какую-то мелодию. Точно так же дело обстоит с осязанием, обонянием и вкусовыми ощущениями. Организация каналов наших чувств восприятия необходима нам для такой умственной работы как воспоминания, развитие идей и планирование будущего. В речи формулировки, специфичные для чувственного восприятия, мы используем преимущественно для объяснения другим людям внутренних процессов. Выражение «тяжело» не обязательно относится к грузу большого веса, например перетаскиванию мешков с мукой. Вопрос «Ясно?» призывает сотрудников не протереть очки, а задать вопросы, возникшие относительно понимания.

Через каналы пяти чувств восприятия информация из внешнего мира попадает в наш мозг. В нашем мире, мире нашего головного мозга, мы используем чувственные восприятия для ориентации. Поэтому тренинг по программе самокоучинга в различных вариантах постоянно конкретно обращается к чувственным восприятиям и использует их в целях самоуправления. В таблице еще раз приведены названия каналов пяти чувств восприятия и их обозначения, принятые в НЛП:

Название	Чувственное восприятие	Сокращение
Визуальный канал	Зрение	V (visuell)
Аудиальный канал	Слух	A (audial)
Кинестетический канал	Осязание	K(kinästhetisch)
Ольфакторный канал	Обоняние	O (olfaktorisch)
Густаторный канал	Вкус	G(gustatorisch)

Внешняя направленность чувств: восприятие внешнего мира (окружения, других людей и т. д.)

Внутренняя направленность чувств: восприятие внутреннего мира (мыслей, идей, фантазии).

Бандлер и Гриндер установили, что движение наших глаз указывает на то, как мы в данный момент внутренне думаем — в образах, звуках или ощущениях. Существуют даже признаки того, вспоминаем ли мы в данный момент какое-то конкретное впечатление от восприятия, например от идеи. На приведенном на стр. 41 рисунке показаны движения глаз, характерные для правши. У разных людей картина может иметь индивидуальные особенности. Наш взгляд направлен вверх, когда мы мыслим в образах. Вспомните в этой связи об изображениях святых в церквях! Святые почти всегда смотрят вверх, потому что им, вероятно, является видение. При мышлении в звуках глаза двигаются в горизонтальной плоскости, при кинестетическом мышлении они чаще направлены вниз. Для тренинга по программе самокоучинга не надо уметь точно определять эти движения глаз у других людей. Но эти знания представляют интересную и достойную внимания информацию для развития вашей наблюдательности в общении с людьми. Вы сами можете использовать эти знания, например в целях лучшего заучивания наизусть. Если заучиваемые слова вы поместите слева сверху перед глазами (если смотреть от себя), то запоминающая способность вашего мозга автоматически возрастет.

Для получения первого личного опыта по сознательному использованию каналов своих чувств восприятия вы должны освоить приведенное в следующей главе упражнение на расслабление.

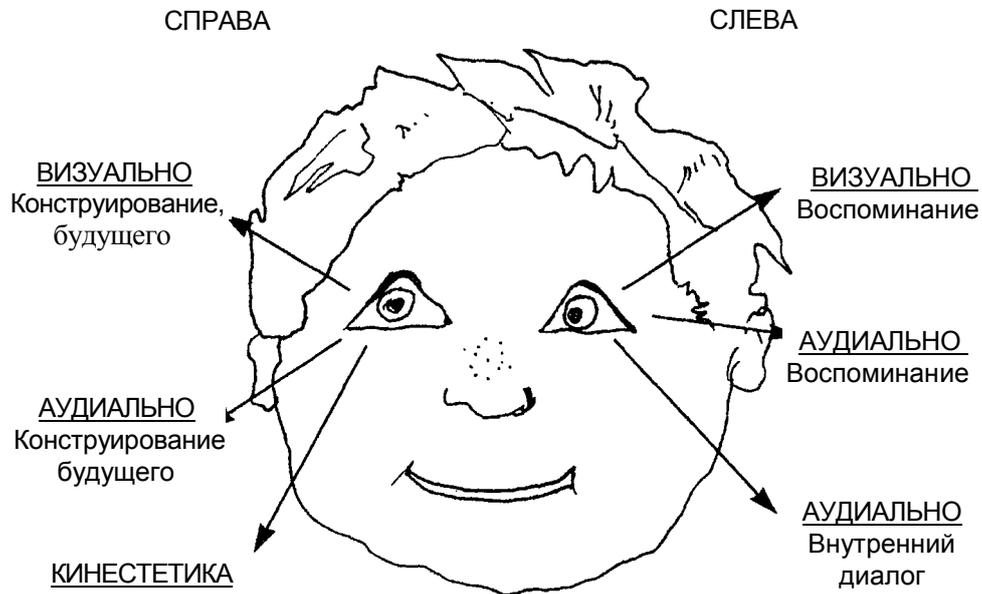
**Упражнение: Указания по доступу
к каналам чувственного восприятия через движения глаз**

Если вы хотите протестировать движения глаз, то попросите кого-нибудь стать вашим партнером при выполнении этого упражнения. Может случиться, что ваш партнер отклонится от заданной схемы, потому что есть такие люди, у которых эта схема существует в варианте зеркального отражения. Кроме того, в каналах некоторых чувств восприятия могут быть перепутаны стороны конструирования и воспоминаний. Поэтому в отношении движения глаз важно настраиваться на каждого человека индивидуально. Ниже приведены возможные формулировки вопросов.

Визуальное воспоминание:

- ▶ Какого цвета твоя машина?
- ▶ Во что была одета твоя жена вчера?

**Указания по доступу к каналам чувственного восприятия
через движения глаз**



Глаза неподвижно (расфокусирование) устремлены вдаль
Признак состояния транса

Движения крыльев носа — ольфакторно
Движения языка, губ — густаторно

Источник: Richard Bandler, John Grinder.
Neue Wege der Kurzzeit-Therapie — Neurolinguistische Programme.
Paderborn: Junfermann Verlag, 1991.

Визуальное конструирование:

- ▶ Как ты представляешь себе человека X с рыжими волосами?
- ▶ Как будет выглядеть твоя машина через десять лет?

Аудиальное воспоминание:

- ▶ Услышь внутри себя песню «В лесу родилась елочка».

Аудиальное конструирование:

- ▶ Как могла бы звучать музыка марсиан?

Аудиальный диалог:

- ▶ Как ты разговариваешь с собой, когда сам на себя сердишься?

Внутреннее кинестетическое восприятие:

- ▶ Как ты ощущаешь солнце на коже?
- ▶ Для тебя приятнее ощущение от теплой ванны или душа?

Транс, расслабление и сон для активизации головного мозга

В нашем обществе господствует ошибочное мнение, что грезящие наяву или спящие люди не способны к разумной или продуктивной деятельности. Но на самом деле исследования мозга свидетельствуют о том, что наш мозг в естественных состояниях транса и сна усиливает свою активность по сравнению с состоянием бодрствования, потому что у этого важного органа во время таких бессознательных фаз значительно увеличивается энергопотребление. Во время сновидений наблюдаются также и другие формы активности, которые мы не можем регистрировать, так как в это время спим. Наши глаза при этом двигаются очень быстро, в специальной литературе это явление получило название фазы быстрого сна (REM-фазы). Головной мозг нуждается во сне и трансе для переработки ежедневных чувственных впечатлений, а также для решения наших конфликтов. Выражение: «Поспи — утром мир будет выглядеть иначе» в этом смысле можно понимать буквально. Этот давно известный факт получает подтверждение и из опыта, свидетельствующего о том, что REM-фазы «наяву» (Rapid Eye Movement) представляют собой очень хороший инструмент коучинга для работы со стрессом, вызванным стремлением к высшим достижениям. Коуч быстро «машет» перед глазами клиента, при этом клиент глазами следует за этими движениями. Более подробную информацию о методе «Wingwave-коучинг» вы можете получить из нашей книги, посвященной этой теме, или из книг с термином «EMDR» в названии. EMDR означает Eye Movement Desensitization and Reprocessing (десенсибилизация и коррекция переработки информации с помощью движений глаз). В этом случае быстрые движения глаз используются для переработки посттравматического стресса.

Новейшие исследования головного мозга показывают также, что сон имеет решающее значение для успешной учебы человека. В еженедельнике «Цайт» была опубликована статья об этом явлении под заголовком «Wie das Lernen in den Kopf kommt» («Как учеба попадает в голову»). Если в течение дня человек что-то учит, а потом ему не дают спать, то на следующий день все усилия оказываются напрасными, а у «сонь» результаты от приложенных усилий на следующее утро даже возрастают по сравнению с вечером. Следовательно, если вы полагаете, что «настоящие» руководители должны спать меньше, чем другие люди, то вы очень ошибаетесь. Доказано, что недостаток сна ведет к снижению умственной работоспособности, что, безусловно, плохо для руководящих работников.

Не только сон и целенаправленная релаксация, но и спонтанные состояния транса способствуют активизации деятельности мозга. Всем знакомы ситуации, когда другие люди громко разговаривают с нами, а мы совершенно не воспринимаем содержание услышанной информации. Извинения типа «Простите, я был мыслями совсем не здесь» или «Я погрузился в свои мысли» — общепринятые реакции в таких ситуациях. Вряд ли можно говорить в таких случаях об удавшемся самогипнозе. К сожалению, у нас принято отрывать человека от его мыслей. Испытывая угрызения совести, ему приходится извиняться за свое поведение.

Владельца одной транспортной компании на протяжении десятков лет очень раздражало то, что по утрам он не вставал сразу после звонка будильника, а продолжал лежать в постели еще три четверти часа, хотя уже проснулся. Этот час он всегда считал потерянным временем. Совместными усилиями мы выяснили, что в эти утренние минуты он составлял расписания, решал проблемы на предприятии и формулировал свою корреспонденцию. В течение дня он не допускал у себя таких сумеречных состояний.

Транс, расслабление и сон делают нас очень способными к учебе и открытыми для новых путей. Неслучайно метод Superlearning комбинирует состояния релаксации с запоминанием информации. Поэтому вам следует сознательно допускать у себя состояния транса. Используйте, например, 15 минут в зале ожидания аэропорта на полет своих мыслей, а не на просмотр газет. Может быть, за эти четверть часа вам неожиданно удастся решить какую-нибудь проблему. О целенаправленном методе «Эврика!» с помощью использования естественных состояний транса мы более подробно расскажем в главе, посвященной этапу 3.

Важнейшие элементы тренинга по программе самокоучинга прорабатываются в состоянии направленности мыслей внутрь при общении с самим собой. Для оптимального освоения содержания рекомендуется овладеть техникой быстрого расслабления. Может быть, у вас уже есть положительный опыт применения другой техники расслабления, например аутотренинга. По желанию вы можете пользоваться известной вам техникой релаксации. Попытайтесь понять, не пользуетесь ли вы более или менее бессознательно интуитивные состояния транса.

Может быть, когда вы ведете машину, вы позволяете свободно «вертеться» своим мыслям, или вид из окна помогает вам концентрироваться на внутренних мыслях.

В ходе семинара, посвященного релаксации, одному менеджеру, наконец, удалось понять, почему он так любит сам гладить свои рубашки. Эта механическая работа наилучшим образом позволяла ему размышлять в состоянии транса и развивать идеи. Этот пример наглядно показывает, насколько важен по-настоящему индивидуальный способ расслабления. Для руководителей самым очевидным является практика упражнений на релаксацию во время командировок. Однако положение лежа с поднятыми ногами гарантирует самый интенсивный и быстрый эффект расслабления. К сожалению, такие средства передвижения как автомобили, железная дорога и самолеты в настоящее время еще не предоставляют необходимого комфорта. Но сейчас появляется все больше хороших аудиовизуальных программ для быстрого восстановления интеллектуальной формы путешественников.

Мы хотим познакомить вас с методом релаксации, позволяющим активизировать пять каналов чувств для восприятия положительных ощущений. Возможно, вы откроете для себя свой «любимый канал»; может быть, наиболее интенсивно вы реагируете на цвета, звуки или ощущения тела. Любимый запах или вкус тоже могут активизировать источники сил. Так, например, один из наших клиентов обнаружил, что для него вкус малины наиболее тесно связан с позитивным ощущением спокойствия и невозмутимости. Это открытие помогло ему успешно преодолеть страх перед полетами. Теперь леденцы со вкусом малины прогоняют у него в самолете ужасные мысли.

Шаг за шагом проделайте теперь следующее упражнение. Разрешается «снимать сливки»: если при выполнении упражнения вы заметите, что какой-то элемент упражнения особенно хорошо помогает вам расслабиться, то используйте его более интенсивно, чем другие.

Упражнение: Быстрое расслабление — каналы чувственного восприятия как источники сил

1. Удобно устройтесь, сидя или лежа.

2. Оглянитесь вокруг себя. Какие предметы, какие краски вы больше всего хотели бы видеть сейчас вокруг? Обратите внимание и на обыденные мелочи, например бирюзовую скрепку или блестящую фурнитуру. Соедините ощущения с внутренними образами: бирюзовый цвет напоминает о море, лете, солнце; блестящие предметы — о ясном звездном небе или знаменитых озарениях, посещающих людей.

3. Теперь осознанно воспримите все слышимые сейчас звуки, голоса, музыку или шум — проезжающего автомобиля, гул голосов вдалеке, тиканье часов и т. д. Какие звуки вам нравятся больше всего? Какие звуки вызывают приятные внутренние чувства? Может быть, звук гонга в аэропорту напоминает вам о монастыре в Тибете, гул голосов — о беззаботном солнечном выходном дне на пляже. Дайте волю своей фантазии!

4. Осознанно подумайте о своем теле. Какая часть тела чувствует себя сейчас самой здоровой? Обратите внимание на то, чего обычно вы не замечаете, например на толстый палец ноги, ткань одежды на плечах или на кончик носа, ремешок часов на запястье. Почему эта часть ощущается вами как самая здоровая? Это ощущение связано с определенной температурой, приятной тяжестью или легкостью, состоянием покоя или также нервозности? О каких красивых картинах или местах напоминают вам эти ощущения?

5. Теперь совершите путешествие в мир запахов и вкусовых ощущений. Хотя сейчас вы не чувствуете никакого особенного вкуса, создайте внутреннее ощущение вкуса и запаха. Не думайте сейчас о таких коммерческих ароматах, как духи, думайте, например, о запахе только что испеченного хлеба или скошенной травы. Откройте для себя свои пристрастия: плоды, напитки и ароматы (ванили, мяты и т. д.).

Рекомендации к упражнению:

- ▶ Не пытайтесь судорожно отогнать неприятные ощущения. Целенаправленно используйте ассоциации, чтобы двигаться от неприятных ощущений к прекрасным и расслабляющим мыслям. Может быть, в одной из всех этих автомашин, чей шум вам мешает, едет семья, которая уже сегодня вечером окажется в чудесном курортном местечке. Как оно выглядит? Так помеха в восприятии станет элементом фантазии, питающей вас энергией.
- ▶ Это упражнение можно выполнять не только в расслабленном положении лежа, его можно также интегрировать в повседневную профессиональную жизнь. Вы можете незаметно выполнять его на конференции, так что никто и не догадается, чем вы занимаетесь. Даже во время поездки на автомобиле вы можете за рулем выполнять отдельные элементы упражнения, вместо того чтобы слушать радио или разговаривать со своим спутником.

Цели и организм: физиология цели

Когда мы успешно достигаем поставленной цели, это событие приводит нас в чрезвычайно положительное ментальное состояние, которое очень точно характеризуется выражениями: «Я мог бы обнять сейчас весь мир» или «свернуть горы». Эти предложения описывают психическое состояние полноты сил после достижения успеха. Для сравнения осознайте огромное отличие от следующего образа: «У меня работы выше головы». В отличие от первого состояния, этим предложением вы низводите себя до маленького существа. Уже при одной мысли о работе плечи и руки опускаются. Не существует таких психических состояний, которые не сопровождались бы соответствующим физиологическим состоянием. Физиологическими «программами» нашего организма являются, например, кровообращение, сердцебиение, осанка, мышечное напряжение и обмен веществ. Так психическое состояние подъема сил (можно обнять весь мир) может автоматически сопровождаться глубоким дыханием. В легкие и, в конечном счете, в мозг при этом поступает больше кислорода. Это облегчает креативное и новаторское мышление.

Отражение психического самочувствия в физиологии называется психофизиологическим состоянием. В терминологии НЛП психофизиологическое состояние успешного человека называется физиологией цели. На своих семинарах мы учим руководителей уже при планировании целей интенсивно приходить в психофизиологическое состояние достижения цели. Потому что в таком психофизиологическом состоянии мозг по своим органическим возможностям способен решать проблемы, стоящие на пути к достижению цели. Психические состояния тесно связаны с обменом веществ в мозге. Для проведения раздражений между клетками головного мозга необходимы определенные, продуцируемые в организме химические вещества, нейромедиаторы. Их состав определяет актуальную мыслительную способность человека. Способность к оптимальному мышлению необходима для достижения личных или профессиональных целей уже на первом этапе планирования целей — даже если успех будет достигнут намного позже.

Взаимосвязь между физическими ощущениями и интеллектуальными ресурсами мы поясним на одном примере из повседневной жизни. Вы могли бы сейчас спонтанно рассказать какой-нибудь анекдот? Вероятно, вы вспомните один или два анекдота, а может быть, не вспомните ни одного. Если же в кругу друзей вы станете свидетелем того, что один из присутствующих начнет рассказывать анекдот, то вы и другие собеседники, смеясь, вспомните другие анекдоты. Может быть, вы расскажете десять анекдотов, которые сейчас, при чтении, не приходят вам в голову. Только когда вы и другие люди находитесь в «психофизиологическом состоянии анекдотов» (все шутят, смеются), мозг открывает шлюзы «архива анекдотов». В «психофизиологическом состоянии чтения» (вы сидите, лежите,

дышите ровно, серьезно и внимательно думаете) мозг уже чисто органически не вызывает в памяти анекдоты.

Психофизиологическое состояние цели не обязательно всегда является радостным переживанием. Так, например, одна клиентка очень хотела уметь убедительно говорить «нет» в тех случаях, когда другие требовали от нее невозможного. Когда она ментально переместилась в состояние ограничения, отказа, она и внешне произвела неприступное, надменное впечатление. Следовательно, психофизиологическое состояние цели развивается соответственно желаемому успеху. Целевой менеджмент находится в центре внимания метода самокоучинга. Хороший самостоятельный коучинг или коучинг под руководством тренера означает интенсивную ментальную тренировку физиологии цели. Для этого, как покажут следующие главы, необходимо использовать мышление и речь.

Целевой менеджмент — учиться обгонять проблемы

Важным признаком теории и практики метода самокоучинга является ориентация на достижение цели. Перемещение фокуса мышления в направлении цели не означает уничтожения текущего состояния (Present-State), связанного с наличием проблем. Любой путь к цели начинается в исходной точке.

Первым условием для быстрого «отправления в путь» является постановка цели или определение желаемого состояния (Desired-State). Это относится не только к результатам производственной деятельности, но и к личным целям, которых вы хотите достичь. Чтобы ощутить достижение цели, вы должны уметь уже в исходной ситуации ментально ощущать успех. Только тот, кто чувствует себя преуспевающим, может мысленно представлять себе успех.

Четкая постановка цели является для мозга надежным навигатором на пути к переменам. Давайте еще раз осознаем: вы хотите с помощью самокоучинга путем целенаправленного «использования мозга» сами управлять своим автобусом. Для достижения этой цели вы должны знать и научиться использовать функции мозга, направленные на обработку восприятий. Для четкого определения цели важно знать, что мозг спонтанно обрабатывает отрицание не так, как хочется человеку (слово «нет», например). Проведите тест: пожалуйста, не думайте сейчас о большом слоне. И совершенно спонтанно ваш мозг представит вам образ этого большого серого животного. Именно таким образом вы делаете из проблем слонов, которые непоколебимо стоят на пути к успеху и мешают видеть цель. Подумайте о том, как часто вы формулируете для своих сотрудников цели, используя отрицания: «Я ни в коем случае не хочу, чтобы это вызвало такие или такие последствия» или «Пожалуйста, избегайте...».

Психологи и педагоги уже давно говорят о том, насколько неверно говорить ребенку: «Осторожно, ты сейчас упадешь. Не споткнись!» В тот момент, когда произносится слово «спотыкаться», ребенок должен сначала попятить, что это собственно такое «споткнуться». Мозг включает всю информацию, запрограммированную в нем по теме «спотыкания». «Ага, ноги надо передвигать так неуклюже, чтобы они зацепились за камень на дороге!» И поскольку мысли о физической реакции и ее фактический запуск управляются одним и тем же отделом мозга, то ребенок немедленно спотыкается. Мышечный тонус, реагируя на мысли, расслабляется, и ребенок недостаточно высоко поднимает ногу. В этом примере мы имеем дело не с магическим явлением, а просто с неправильным программированием мозга. Происходит как раз то, от чего ребенка хотели уберечь.

Прежде чем мозг сможет организовать достижение цели, эта цель должна быть сначала в нем запрограммирована. Программирование должно быть максимально «угодным мозгу» и предельно точным -- не только сами внутренние образы, но и качество этих образов влияют на достижение успеха. Одних образов, конечно, совершенно недостаточно, «правильно» запрограммировать необходимо также физическое ощущение и прежде всего формулировки, определяющие состояние достижения цели.

Как правило, на пути к цели стоят барьеры и блокады, которые мы называем проблемами. Поэтому успешное программирование включает в себя и анализ возможных отрицательных последствий, которые потенциально могут возникнуть при достижении цели. Но слишком интенсивное занятие проблемами таит в себе опасность столь глубокого погружения в мир проблем — в психофизиологическое состояние проблем, что мозг станет думать исключительно о нагромождении сложностей. Это приводит к «тупиковому мышлению», к «пробуксовке» (Stuck-State) — мозг уже не в состоянии целенаправленно думать о решениях.

Сравните психофизиологическое состояние тупика с состоянием, в котором вы или другой человек чувствует себя обиженным. В таких ситуациях человек снова и снова возвращается к обиде, хотя ему отлично известно, что ни молчать, ни дуться — не поможет. Тем не менее, выйти из состояния обиженности очень трудно. Это состояние сохраняется, даже когда человек хочет перестать обижаться. Подобное воздействие на мышление и поступки человека может оказывать и психофизиологическое состояние проблем.

Чтобы избежать попадания в этот «тупик» с самого начала надо по времени «обогнать» проблемы. При постановке как личных, так и производственных целей всегда начинайте с вопроса: «Что является моей/нашей целью?» Направляйте свои внутренние и внешние переживания на состояние достижения желанной цели. Уже после непродолжительных тренировок вы почувствуете, что автоматически оказываетесь в психофизиологическом состоянии достижения цели, которое уже само по себе является особым ощущением, а также хорошей базой

для эффективной мыслительной работы над переменами. Только когда ваша цель достаточно прочно закрепится в вас, вы сможете достичь ее наперекор всем проблемам. Сравните тренировку достижения цели с тестовой поездкой на автомобиле. Только после тестовой поездки — работой над состоянием достижения цели — физиология цели у вас становится достаточно устойчивой, чтобы решить, оправдывает ли цена эту цель — новый автомобиль — или нет.

Каким образом с помощью мыслей о цели действительно преодолеваются проблемы, показывает другой пример. Начальник отдела кадров фармацевтического концерна много лет хотел заняться своим физическим здоровьем. Его целью было занятие каким-нибудь боевым искусством и тренировка мускулатуры. По пути на работу находился хороший спортивный клуб, который предлагал услуги, точно соответствовавшие его представлениям. Он уже неоднократно начинал тренироваться, но после каждого воодушевленного начала его мотивация таяла. Он думал, что ему не хватает терпения. А мы считали, что дело не в этом, поскольку в других жизненных ситуациях он проявлял большую выдержку.

С помощью четкой постановки цели он переместился в психофизиологическое состояние достижения цели хорошо тренированного спортсмена. Вместе с этим осознанием цели неожиданно пришла другая мысль. Он заранее психически ощущал результат тренировки как состояние полноты сил, в котором он начнет мгновенно реагировать на других. С этим у него связывалось опасение, что в спорах на работе он начнет проявлять агрессивность из-за чувства превосходства. После того как мы вместе с ним разработали целенаправленную ментальную «программу осторожности», его мотивация стала стабильной. То есть проблемы с мотивацией в данном случае были вызваны страхом перед неосознанными отрицательными последствиями. Если бы он интенсивно не занимался формулировкой цели, то, вероятно, стал бы напрасно принуждать себя заниматься спортом, вместо того чтобы снять имеющуюся блокаду.

Целевой менеджмент имеет большое значение как для вашего самоуправления, так и для достижения предпринимательских целей. Сначала направьте эти мысли о целях на свои личные дела. Впоследствии ориентированная на цель установка совершенно естественно распространится также на интересы управления предприятием.

Четкое определение цели

Четкое видение цели, знание того, каким будет ощущение при достижении цели, имеет решающее значение для ментального самоуправления. При внутреннем формулировании цели необходимо учитывать несколько моментов, важных для эффективной деятельности, регулируемой мозгом:

- ▶ четкое определение цели не должно содержать сравнений и отрицаний;
- ▶ оно должно быть максимально конкретным и связанным с чувственным восприятием;
- ▶ вы должны придерживаться поставленной цели, и возможности усиления ее воздействия должны зависеть лишь от вас, а не от других людей.
- ▶ определение цели должно быть адаптировано к определенному контексту, в котором целевое состояние является уместным.

Следующий пример пояснит вам эти критерии. Один из участников наших семинаров сформулировал проблему: «Я слишком много раздражаюсь, даже из-за мелочей. Это портит мне настроение и, конечно, я переношу его на сотрудников».

Несколько вариантов определения цели для данной ситуации:

«Моя цель состоит в том, чтобы больше не раздражаться из-за мелочей». Эта формулировка цели содержит отрицание и не связана с чувственным восприятием и контекстом.

«Моя цель состоит в том, чтобы я раздражался намного меньше». В этом определении есть сравнение. Мозг зачастую думает шире, чем вы это осознаете. Сравнение не сформулировано до конца, а в доведенном до логического конца виде оно будет звучать: *«...раздражался намного меньше, чем сейчас».*

Такая формулировка связана с исходной точкой, поэтому мозг будет снова больше концентрироваться на проблеме, а не на самой цели.

«Если я достигну своей цели, я замечу это по такому признаку, как более дружественное отношение ко мне со стороны моих сотрудников». В этом случае не формулируется осознанное стремление человека к цели. Мозг не получает указаний о том, что должно произойти в самом человеке для достижения такой реакции сотрудников.

«Я достигну своей цели, если внутренне буду всегда спокойным и невозмутимым. Спокойствие как бы исходит из желудка в виде ощущения тепла и легкости и распространяется волнами по телу. Мысли в голове двигаются в темпе медленного внутреннего вальса. К этому настроению подходят светлые пастельные цвета».

Это пример индивидуальной, конкретной и связанной с чувственным восприятием формулировки. Эта формулировка помогает головному мозгу оптимально организовать эффективную реализацию поставленной цели. Невыполненным остается только один критерий — нет точного определения контекста. Проблематичным представляется, насколько разумно или «экологично» всегда сохранять спокойствие. Представьте себе, что этого участника семинара в магазине обсчитают, а он не может возмущаться и сердиться. Или один из его сотрудников начнет ежедневно опаздывать на работу на целый час, потому что сочтет своего начальника «простофилей» из-за его неизменного спокойствия. Поэтому данную формулировку следовало бы дополнить описанием контекста:

«Я хочу быть спокойным в соответствующих ситуациях. Это особенно важно, когда я хочу создать мотивацию у сотрудников или в стрессовой ситуации покаять пример спокойствия».

...и...

«Я хотел бы сохранить способность волноваться в определенных ситуациях, например, когда со мной обращаются неподобающим образом, или в экстремальных ситуациях (например, при возникновении пожара)».

Сначала участники семинаров задают вопрос, насколько вообще важно такое тщательное формулирование личных целей. Мы отвечаем на этот вопрос следующим сравнением. Представьте себе, что вы заказываете архитектору постройку дома вашей мечты. Архитектор может соответствующим образом воплотить в реальность вашу цель (собственный дом) только при условии разработки детального проекта. Указаний типа «в кабинете не должно быть серого ковра» для архитектора недостаточно. Эту формулировку нельзя предоставить и дизайнеру в качестве заявки на оформление помещений. Подумайте о том, что в переносном смысле ваш мозг является архитектором ваших успехов. Поэтому используйте его для четкого определения целей и удобных речевых формулировок своих мыслей и идей.

Успех такого образа действий одна из участниц коучинга описала так: «Я не знала, какое большое значение имеют сказанные фразы. Когда говоришь: "все кругом серое", то внутренне действительно думаешь об этом цвете и чувствуешь себя соответствующим образом. На меня произвело очень сильное впечатление то, что уверенность в себе можно пережить не только как мысль (в смысле намерения), но и как интенсивное физическое ощущение».

У меня это ощущение теплоты с широким охватом в области желудка, которое спонтанно ассоциируется с цветом солнца. Чтобы вспомнить это ощущение, я беру желтые кружки из самоклеящейся бумаги, которые мы используем в бюро для маркировки документов. Я наклеиваю эти кружки на предметы, которые всегда попадают на глаза — календарь, компьютер, телефонную трубку. Это позволяет мне на секунды вызвать в памяти необходимое чувство. От этих кружков исходит настоящая сила».

Для определения цели очень важно найти индивидуальное образное наполнение. Наиболее действенные образы вполне могут отличаться от нормы. Во внутреннем представлении совсем необязательно именно солнце, пальмы и море должны быть положительными стимулами. Один из участников наших семинаров буквально расцветал, когда представлял себе серый цвет. Как оказалось, причиной такой реакции были исключительно удачные переговоры, которые проходили пасмурным дождливым днем. Возвращаясь домой, он смотрел из иллюминатора самолета на серые облака и внутренне поздравлял себя с успехом. В результате серый цвет стал для него неосознанным источником сил. После посещения семинара он стал целенаправленно использовать этот опыт.

Следующее упражнение состоит в описании состояния достижения цели с учетом чувственного восприятия. При этом речь идет об образной реализации вашей цели.

Люди искусства воплощают свои внутренние переживания в красках, звуках и формах. Каждый человек тоже может описать свои внутренние ощущения с помощью цвета, образа, звука или ритма. И наоборот, при взгляде на картину вы часто можете интуитивно понять, как чувствовал себя художник, создавая ее, плохо или хорошо. Когда вы слышите из соседней комнаты звуки телевизора, то по голосам, шумам или музыкальному фону можете догадаться, какая сцена разыгрывается в данный момент на экране: любовная или убийства, преследование зверя на охоте или прекрасный ландшафт. Так с помощью этого упражнения вы должны научиться определять и свою внутреннюю жизнь.

Упражнение: «Угодная мозгу» формулировка личной цели

1. Выберите личную цель, которой вы хотели бы достичь с помощью тренинга по программе самокоучинга. Такой целью может быть:

- ▶ состояние внутреннего покоя, бодрость ранним утром, способность концентрироваться в определенных ситуациях, хорошее настроение,
- ▶ либо, например, способность или умение свободно владеть иностранным языком, быть спортивным, убедительно выступать и т. п.

2. Когда, где, по отношению к кому и как я хочу быть, чувствовать себя, вести себя?

Помните:

- ▶ никаких сравнений: лучше, здоровее...
- ▶ никаких отрицаний: не таким нервным, не таким усталым и т. д.

Где?

По отношению к кому?

Как себя вести?

Каким быть (самоощущение)?

3. а) Что я буду внутренне чувствовать, когда достигну своей цели?

Видеть (краски, образы, картины, свет)

Слышать (голоса, звуки, шумы)

Осязать (часть тела, температуру, приятную тяжесть или легкость)

Обонять (природный запах или духи)

Ощущать на вкус (аромат или привкус)

б) Как именно я буду воспринимать детали?

- ▶ Проводите ассоциации, как во время быстрой релаксации. Отыщите подходящие наглядные описания и сравнения для чувственных восприятий.
- ▶ Может быть, у вас есть соответствующий опыт? Это ощущения из прошлого, когда вы вели или чувствовали себя так, как стремитесь?

4. Выберите, по крайней мере, одно из выработанных ощущений, которое вы сможете использовать в качестве якоря для ментального тренинга достижения цели, например:

цвет:

звук:

чувство:

запах:

вкус:

код/слово, связанное с воспоминанием:

5. Определите также и тот якорь, который вы всегда видите в контексте проблемы (пишущая принадлежность, наручные часы, маркеры и т. д.)

Рекомендация к упражнению:

Якорем мы называем чувственное восприятие, которое напоминает нам о каком-то событии, переживании и снова вызывает в нас то самоощущение, которое мы испытали в связи с ним. Так, например, большое значение может иметь цвет, а определенное музыкальное произведение может вызывать у нас положительные эмоции. Предметы типа талисманов играют для многих людей совершенно определенную роль. Запахи представляют собой якоря, которые имеют наиболее сильное неосознанное воздействие.

Время не проходит — оно появляется! Работа с линией времени (Timeline), ориентированная на будущее

Люди, вероятно, являются единственными живыми существами, способными представлять себе такой феномен, как «время». Внутренняя организация нашего мира идей позволяет нам различать образы прошлого и будущего. Внутренне мы можем представлять себе то, что произошло три года назад и что случится завтра. Идею о том, что «время не проходит — оно появляется», мы в свободной интерпретации заимствовали у философа Мартина Хайдеггера (Martin Heidegger). С психологической точки зрения такое понимание времени дает исключительный эффект для активной организации личных и предпринимательских целей. Наш жизненный путь проходит во времени линейно. Исходя из того постулата, что время проходит, что мы потеряли очень много времени, мы с неизбежностью обращаем основное внимание на прошлое и неиспользованные возможности. В понимании Хайдеггера время становится неисчерпаемым источником. А при наличии неисчерпаемого источника какой-то части времени позволительно уплыть вниз по течению, ведь еще остается достаточно много. При таком внутреннем отношении человек начинает действовать более спокойно и рассудительно. Будущее становится стабильным фактором, над которым можно тщательно и активно работать. Для нашего жизненного пути это означает, что мы действительно можем устремлять свой взор в будущее и перестать оглядываться на прошлое.

В нашей западной культуре по умолчанию принято, что время движется линейно слева направо. Параллели такой направленности времени мы находим в чтении и письме. У людей на Востоке преобладает представление о движении времени справа налево, а в Азии — сверху вниз. Такие представления отражают, конечно, только коллективные тенденции, но не являются непреложным законом для каждого конкретного представителя соответствующей культуры. В любом случае речь идет о линии времени, которая осознанно или неосознанно существует во внутреннем мире каждого человека.

Если вы стремитесь к переменам в личной жизни, то в качестве следующего шага после четкого определения цели вы должны внутренне расположить свою цель на линии времени. Важно сначала представить себе эту цель на жизненном пути во временной удаленности и посмотреть на нее со стороны, то есть диссоциированно. В результате вы почувствуете свободу, которая позволяет вам экологично, то есть без страха, настроиться на перемены. В НЛП речь идет не об экологии природы, а о внутренней экологии каждого отдельного человека. Нет таких личных или внешних перемен, которые давали бы только положительный эффект для нашей общей экологии. Предположим, вы задались целью стать спокойным и невозмутимым. Но ведь ваш бурный темперамент для других людей

стал своего рода вашим фирменным знаком. Они узнают вас по этому темпераменту и не захотят принять вас в образе холодновато-спокойного типа. В подобном случае важно, несмотря на безусловно значимое изменение, сохранить свою личную идентичность.

С помощью ориентировки на линии времени возможен так называемый «шаг в будущее» (Future-Pace), «путешествие в будущее». Этот ментальный прием позволяет вам через ассоциирование, то есть с помощью мысленного объединения с целью, заранее пережить измененное будущее. Таким образом, вы сможете подготовиться к вероятным отрицательным последствиям и предотвратить их.

Такой образ действий снова можно сравнить с тестовой поездкой перед покупкой автомобиля. Если вы интересуетесь какой-то определенной моделью, то тестовая поездка сравнима с путешествием в будущее — вы, без принятия на себя обязательств покупки, ассоциируетесь с целевым состоянием. Полученный опыт будущего вы можете спокойно проанализировать, уже придя домой. Вы свободны и можете совершать тестовые поездки на других автомобилях или сознательно и спокойно смириться с некоторыми отрицательными моментами, при этом они не станут для вас неприятным разочарованием. Если вы, например, заметили, что испробованная вами модель потребует значительных расходов на ремонт, но в отношении комфорта полностью удовлетворяет вас, то вы уже сейчас можете решить для себя, что в будущем будете относиться к затратам на ремонт с относительным спокойствием. Такой анализ личных процессов мы называем контролем экологии или кратко — эко-контролем.

Личные перемены не могут и не должны происходить специально для данной цели, если они должны способствовать положительному воздействию на общее улучшение экологии вашей личности. Мыслительные процессы, направленные на перемены, всегда связаны с физиологическими затратами: нейрональные связи должны быть ослаблены, устранены, созданы заново или усилены. То есть должны образоваться новые следы памяти. Поэтому целесообразно предоставить процессу изменений достаточный промежуток времени. Можно полностью завершить работу над изменениями в настоящей момент времени, хотя результат этой работы проявится только в будущем. Этот принцип — по аналогии со словом термостат — мы называем эффектом нейростата. Нагревательный прибор можно легким движением руки переключить с заданной температуры 23 градуса на 15 градусов — полностью завершена работа над изменением, но пройдет еще какое-то время, прежде чем изменение, зависящее от законов физики, даст нужный эффект.

На наших семинарах и индивидуальных тренингах мы строим линию времени клиентов в буквальном смысле в пространстве. На полу мы маркируем настоящее время и момент достижения цели и предлагаем клиентам, двигаясь по линии времени, в пространстве пережить различные временные моменты. Каким бы простым это упражнение ни казалось, оно может быть чрезвычайно эффективным.

Один из наших клиентов постоянно находился в типичной для топ-менеджеров ситуации — цейтноте. Попросту говоря, количество стоящих перед ним профессиональных и личных задач намного превосходило его временные возможности. В рамках семинара он хотел проработать в качестве темы коучинга личную цель и построил соответствующую линию времени. Когда он ассоциировался с целью и из целевой точки посмотрел на настоящее время, то сделал интересное открытие. Из точки достижения цели пройденный отрезок времени казался намного короче, чем ему представлялось субъективно. С этим новым ощущением он вернулся в исходную точку настоящего и посмотрел вперед. В результате он уверенно переместил маркировку будущего на два года дальше. Все, кому знакомы проблемы со временем, могут представить себе тот невероятный выигрыш, который ощутил наш менеджер в момент перенесения цели на два года позже.

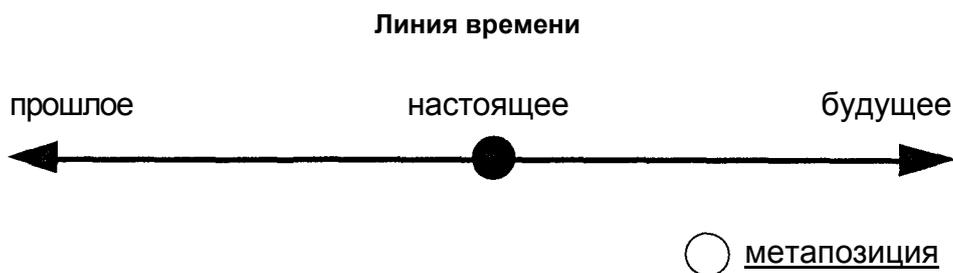
Для другого участника наших семинаров работа с линией времени обернулась большой неожиданностью. Он пришел на семинар в связи с определенной темой коучинга. В соответствии с упражнением, он поставил себе цель в будущем и в хорошем настроении отправился в путешествие в будущее. Не успел он по-настоящему ассоциироваться с достижением цели, как все заметили разочарованное выражение его лица. «Мне здесь чего-то не хватает», — озадаченно констатировал он. Анализ показал, что до сих пор он никогда не сознавал, насколько сильно ему необходимо состояние вызова, чтобы чувствовать себя комфортно. В психологии в таких случаях говорят о положительном стрессе. Положительным стрессом называют, например, следующее явление: экзотические животные в цирке нередко живут дольше, чем их родственники в зоопарке, хотя последние живут в значительно лучших условиях. Предъявляемые требования могут оказывать положительное воздействие на состояние здоровья и продолжительность жизни. Без реальной работы в пространстве с линией времени участник нашего семинара, может быть, никогда не узнал бы самого себя или сделал бы это намного позже.

Упражнение: Подходит ли мой цель к моему будущему с точки зрения «экологичности»?

Мы рекомендуем сначала по-настоящему проложить линию времени в пространстве (помещении) с помощью маркированных точек.

1. Проложите свою линию времени и приведите моменты времени в соответствие с размером помещения, то есть установите правильный масштаб.
2. Зафиксируйте в соответствии с приведенным рисунком моменты
 - ▶ настоящего
 - ▶ момент наступления перемен.

3. Впереди и позади этих точек оставьте свободное место. Встаньте на точку настоящего и ощутите цель сначала диссоциированно, то есть рассматривая ее со стороны.
4. Путешествие в будущее (тестовая поездка): Вы ассоциируетесь с целевой точкой и сознательно входите в психофизиологическое состояние достижения цели. Во время путешествия в будущее вы должны постоянно следить за симметричностью положения своего тела. Мысленно проследите различные взаимосвязи, на которые повлияют перемены.
5. Из точки в будущем вы рассматриваете настоящее и мысленно воспроизводите процесс перемен из этой перспективы.
6. Вы возвращаетесь в точку настоящего времени и анализируете свою тестовую поездку, продолжая следить за осанкой.
7. Если у вас появятся сомнения, или вы считаете, что перемены могут вызвать отрицательные последствия, то обдумайте возможности предотвращения или компенсации таких последствий.
8. Разместите эти дополнительные возможности на линии времени в будущем и снова совершите путешествие в будущее. Может быть, вам также захочется по-другому определить во времени момент достижения цели, приблизить или отодвинуть его.
9. Совершайте путешествия в будущее до тех пор, пока и в точке настоящего вы не будете воспринимать будущие перемены как позитивные.



«Все говорят о том, что время убегает или уходит;
почему, собственно, никто не говорит о том, что
время появляется?»

(по Хайдеггеру)

10. Используйте в качестве дополнительной перспективы метапозицию.

Рекомендации к упражнению:

- ▶ Само собой разумеется, что вы можете проделать это упражнение мысленно. После некоторой тренировки появится эффект, позволяющий выполнять это упражнение внутренне и очень быстро. Построение линии времени в помещении рекомендуется выполнять, только когда вам никто не мешает.
- ▶ Если у вас на работе есть большое помещение, то мы рекомендуем использовать пространственную стратегию и для наглядной демонстрации достижения производственных целей.

Сознательное включение способностей

В жизни бывают моменты, когда чувствуешь себя «в форме», «не теряешь здравого смысла» или «тебе улыбается удача». Любое состояние человека отражается как на его организме, так и на психике. Как уже говорилось, в таких случаях мы говорим о психофизиологических состояниях. Общее положительное самочувствие мы называем психофизиологическим состоянием ресурсов, подразумевая хороший контакт с источниками внутренних сил. Определенные психофизиологические состояния проявляются не случайно или в соответствии с внутренними закономерностями. Они могут быть вызваны с помощью конкретных, сознательно используемых стимулов. Вы наверняка уже ощущали, что в связи с возвращением в какое-то место у вас вдруг всплывают воспоминания, которых не было уже много лет. Мелодия, услышанная по радио, тоже может вызвать образы, настроение и эмоции из прошлого. Или какой-то запах или вкусовое ощущение вдруг напомнит о прекрасном отпуске.

Сотрудница одной фирмы более десяти лет назад провела вместе с дизайнером действительно удачную презентацию у хорошего клиента. В результате завязалась очень приятная беседа, никому не хотелось расходиться, появилось желание «отметить» презентацию в уютной обстановке. В запасах не оказалось ничего, кроме бутылки рома, пить который в чистом виде не хотел никто из присутствующих. К счастью, кто-то нашел упаковку какао. За какао с ромом был проведен незабываемый вечер. И вот уже десять лет коллектив дизайнеров подает на презентациях своим клиентам этот напиток. Новички, как со стороны дизайнеров, так и клиентов, посвящаются в этот обычай, несмотря на их прежние предпочтения в выборе напитков. Какао с ромом превратилось за это время в якорь успешного сотрудничества. Члены этой команды не пьют данного напитка никогда, кроме описанных случаев.

Определенный образ, музыкальное произведение или напиток типа, «какао с ромом» мы в большинстве случаев не можем использовать как триггеры, т. е. стимулы хорошего расположения духа. Поэтому для вас крайне необходимо знать, какие естественные якоря могут вызывать у вас психофизиологическое

состояние доступа к ресурсам. Стимулами, задающими отличное состояние, могут быть ваши телодвижения. При этом особенно важно то, чтобы эти движения не только проявлялись в связи с психофизиологическим состоянием доступа к ресурсам, но и действительно вызывали такое состояние, точно так же, как это могут сделать мелодия, картина или определенный вкус.

Задайтесь целью сначала понаблюдать за другими людьми. Бывают такие моменты, когда ваш собеседник «в форме» или по-настоящему привлекателен и убедителен. Спонтанно тело всегда производит различные движения. Вы сможете легко отличить заученную жестикуляцию оратора от «естественных программ». В отличие от индивидуальных естественных импульсов заученные жесты производят впечатление напыщенности и стандартности. Внимательно и целенаправленно понаблюдайте за людьми, принимающими участие в телевизионных передачах: ток-шоу, интервью и т. д. Наблюдая за ними, вы обнаружите, что каждый человек совершает определенные движения, находясь в отличной форме. В НЛП это состояние называют состоянием превосходства (Moment of Excellence). Моторика тела может проявляться очень разнообразно: через особый наклон головы, поднятие левого или правого плеча, жестикуляцию одной или обеими руками, покачивание ногой и многое другое. Определенные движения производятся только в определенном состоянии. Прodelайте небольшой тест: вытяните руки прямо над головой, посмотрите вверх и скажите себе: «У меня депрессия». Вы обнаружите, что вы не сможете поверить сказанному. Слова и поза противоречат друг другу. Произнося то же предложение, опустите голову и плечи вниз. Даже если у вас сейчас хорошее настроение, при такой позе вы можете спонтанно представить себя в депрессии.

Достаточно понаблюдав за другими людьми, направьте внимание на себя. Если вы находитесь в отличном расположении духа, попытайтесь целенаправленно регистрировать свои бессознательные движения. Вы можете также попросить хорошего партнера или близкого друга понаблюдать за вами. Вполне может оказаться, что, находясь в лучшей для вас форме, вы всегда качаете правой и редко левой ногой. Потом попробуйте сознательно выполнить эти движения. Вы очень скоро поймете, какие движения вашего тела совершенно спонтанно приводят вас в психофизиологическое состояние доступа к ресурсам.

Все участники наших семинаров обнаруживают у себя совершенно индивидуальные движения, характерные для состояния доступа к ресурсам. По этой причине мы рекомендуем вам избегать стандартных советов типа: «Чтобы произвести впечатление открытости, не закрывайтесь от собеседника, скрестив перед собой руки». Подобного рода советы отвлекают вас от собственных ресурсов и являются причиной неестественной моторики в ущерб производимому вами впечатлению.

Глубокие корни источников сил продемонстрирует следующий пример. Высокопоставленный служащий фармацевтического предприятия обнаружил, что

в тех случаях, когда он выступает особенно убедительно, он складывает вместе большой, указательный и средний пальцы правой руки. Ритмичными движениями сложенных пальцев он сопровождает свои высказывания. Размышления над этим жестом возродили в нем детские воспоминания. В школьные годы (в отличие от настоящего времени) он был активным католиком. Свою работу в качестве священнослужителя он считал тогда самой высокой для себя честью. Очень важным и священным моментом в определенное время службы было удерживание облатки между тремя упомянутыми пальцами правой руки. Свою деятельность священника он уже давно забыл, но спустя почти сорок лет этот специфический жест все еще оставался бессознательным якорем важности его личности.

Данный пример убедительно показывает, почему естественные, индивидуальные якоря являются намного более эффективными, чем заученные жесты. Если вы думаете, что вам не удастся самостоятельно определить якоря среди ваших движений и жестов, то ради этого эффективного средства самоуправления имеет смысл один раз посетить опытного коуча по НЛП. Движения, характерные для состояния доступа к ресурсам, обычно выявляются очень быстро.

Индивидуальные якоря вашего тела могут быть очень эффективно использованы для успешного ведения важных переговоров, заседаний, презентаций и для докладов — потому что ваше тело всегда с вами. Когда вы замечаете, что соскальзываете в психофизиологическое состояние проблем, или опасаетесь, что это может случиться, включайте управляемые рассудком движения, характерные для состояния доступа к ресурсам. Движения заставят тело включить на органическом уровне полезные для вас «программы», например определенный обмен веществ в головном мозге, важный для комплексного мышления. И уже вскоре вы снова будете владеть ситуацией.

Упражнение: Состояние превосходства (Moment of Excellence)

1. Для выполнения упражнения найдите помещение, где вам никто не будет мешать. Упражнение лучше всего выполнять, стоя перед зеркалом.
2. Вспомните, пожалуйста, ситуацию, в которой вы оказались на высоте, то есть «состояние превосходства». Этот момент должен вызывать у вас настолько положительные эмоции, что вы хотели бы при необходимости иметь возможность снова быть таким, как тогда.
3. Мысленно погрузитесь в свое «состояние превосходства»:
Что вы видите?
Что вы слышите?
Что вы осязаете?

Вы чувствуете запах или вкус?

Примите, пожалуйста, такую же позу.

4. Глядя в зеркало, вслух расскажите об этом событии, попытайтесь в буквальном смысле, как актер, сыграть себя в тот момент.
5. Следите за тем, какие характерные движения вы совершаете в это время. Например:
 - ▶ моторика рук и ног
 - ▶ движения пальцев
 - ▶ качание ног
 - ▶ положение и движение плеч
 - ▶ положение головы
 - ▶ мимика
6. Испытайте, какой моторный якорь всегда быстро вызывает психофизиологическое состояние доступа к ресурсам. Потом, при необходимости, попытайтесь совершить переход от одной позы к другой. Может оказаться, что вы вспоминаете себя в «состоянии превосходства» стоящим, а якорь совершенно необходим вам для ситуаций, когда вы сидите.

Рекомендации к упражнению:

- ▶ Вы можете выполнять это упражнение в подходящих ситуациях, наблюдая за собой.
- ▶ Если у вас есть «союзник», то вы можете проработать отдельные шаги этого упражнения вдвоем. Пусть ваш напарник расскажет о своих наблюдениях.
- ▶ Это упражнение не надо выполнять много раз. Чтобы достичь цели упражнения, достаточно один раз определить свой якорь в моторике.
- ▶ Если наблюдение за собой кажется вам странным, то осознайте, в какой огромной степени вы сами представляете собой важнейший «инструмент» выполнения функции руководителя. Спортсмены-рекордсмены, которые в решающие моменты должны полагаться на программы своего тела, тоже профессионально контролируют свои движения. После прохождения тренировочной фазы эффект от коучинга перейдет в бессознательную программу, как при вождении автомашины.
- ▶ Сначала наши клиенты часто предполагают, что движения, характерные для психофизиологического состояния доступа к ресурсам, могут бросаться в глаза другим людям. Такое мнение объясняется исключительно тем, что наши клиенты сознательно занимаются этой темой. Подумайте о том, что окружающие люди в течение дня проделывают со своими руками, ногами и головами, не регистрируя этого сознательно. На проявление бурного интереса вы можете рассчитывать разве что в том случае, если вашими движениями доступа к ресурсам окажутся странные прыжки. Как правило, обычные движения производят на окружающих мало впечатления.

Успех — «дело установки» — в полном смысле этого слова!

В нашем языке находят отражение различия между внешним и нашим внутренним миром. Внутренняя актуализация наших мыслей, идей и воспоминаний тесно связана с психофизиологическими состояниями, с которыми у нас ассоциируется определенное содержание. Хотя наши глаза совершенно здоровы, мы можем, например, лишь смутно помнить какое-то событие из прошлого. Всем известно, что выражение «Наполеон был великим человеком» никак не подразумевает рост этой исторической личности.

Слово «установка» мы можем понимать буквально в отношении нашего внутреннего восприятия. Подобно кинокамере, мы приближаем события и темы, исходя из собственного видения, совершенно определенной «установки, настройки». Иногда нам кажется, что проблем у нас «выше головы», и мы радуемся тому, что, несмотря на это, можем видеть картину в целом, сохранять «обзор». Задачи, которые одному человеку видятся как «горы», другому кажутся «мелочью». Один рисует перед собой будущее «всеми цветами радуги», другому оно представляется «серым или мрачным». Так в результате изменения собственной установки проблему можно увидеть «совсем с другой стороны», а из другой перспективы «дело выглядит совершенно иначе».

Приведенные выражения являются лишь несколькими примерами речевых оборотов, отражающих наш внутренний мир. По всей видимости, мозг человека обладает способностью, подобно кинокамере, создавать в соответствии с заданными «установками» такие образы и картины, которые отражают взаимосвязь между проблемой и миром чувств. Сенсационным стало следующее открытие Ричарда Бэнндлера: путем соответствующего тренинга можно добиться обратного процесса, и мы можем сознательно давать своему мозгу указания относительно качества и использования наших внутренних «установок».

Многие из наших клиентов научились с помощью «внутреннего масштабирования» по-настоящему уменьшать свои проблемы и тем самым снова видеть ситуацию в целом. «Мечущиеся мысли» с помощью лупы времени можно приводить в порядок, а скучные конференции с помощью внутреннего «темпа Чарли Чаплина» превращать во вполне сносные мероприятия. Внутреннее переключение с цветного изображения на черно-белое, и наоборот, также помогает быстро и эффективно наращивать ментальные силы.

Положительного эффекта можно достичь и путем отбора событий. Один из наших клиентов был членом правления крупного концерна. Он ужасно страдал от необходимости участвовать в бесчисленных заседаниях правления, которые, по его мнению, ни разу не дали никакого положительного результата. В то время он

собирался сменить место работы и поэтому не хотел тратить свои силы на исправление этой ситуации. Другие коллеги уже потерпели поражение на этом поприще, поэтому он искал для себя стратегию поведения, которая позволила бы ему выдержать. Мы посоветовали ему смотреть на заседания через «очки Лориота».⁵ Он должен был собрать как можно больше материала для сценария сатирического фильма о заседаниях правления своего концерна. Уже на сеансе коучинга, услышав такое предложение, клиент буквально расцвел. А потом он весело рассказывал об очередном «кино». К счастью, на новом месте работы такая стратегия ему больше не потребовалась. Но он до сих пор рад тому, что является обладателем таких внутренних «очков». Разумеется, внешне он всегда создает впечатление респектабельности. Для него было и остается важным только его внутреннее хорошее самочувствие.

Подумайте сейчас о какой-нибудь неприятной личной проблеме. При одной только мысли о ней перед вашим внутренним взором более или менее неосознанно возникает некий образ. Мысленно уменьшите этот образ до размера маленькой фотографии и переместите ее налево вниз от себя. Большинство людей в результате этой простой стратегии мысленного уменьшения и смещения чувствуют приятное облегчение и большой простор для действий. Не случайно мы говорим «оставить дело без внимания».

Корреспондент экономического журнала, для которого язык является рабочим инструментом, оценил эту возможность самокоучинга как важнейшее из открытий наших семинаров. «Я осознал, насколько верными и эффективными являются наши высказывания для душевных переживаний. Если что-то стоит передо мной как гора, то я не только говорю это, но и внутренне это действительно так. Перед этой горой я чувствую себя очень маленьким и эмоционально слабым».

Улучшение самоощущения путем изменения ментальной установки уместно во всех тех случаях, когда для выполнения какой-то задачи вам необходимы ваши источники сил, ваши ресурсы. Вы никогда не ощутите полноты сил, если бессознательно будете представлять себе, например, своих конкурентов как высокие горы, на которые вы должны смотреть снизу вверх. Такой внутренний образ автоматически ослабляет вас. В таком состоянии у вас также нет оптимального доступа к вашим профессиональным знаниям, опыту и креативности. Внутренне всегда смотрите на конкурентов сверху, с высоты полета на вертолете. Тогда у вас будет свободный доступ к вашим способностям, а он необходим вам для разрешения сложных ситуаций.

В описании этого раздела тренинга мы остановились только на основных отправных точках. Возможности активной организации внутреннего мира чрезвычайно многообразны. Поэтому мы представим вам стандартное упражнение,

⁵ Лориот — известный немецкий комик.

которое вы сможете в дальнейшем расширить в соответствии со своей индивидуальностью.

Упражнение: Съёмка успешного фильма, «угодного мозгу»

1. Подумайте, пожалуйста, о профессиональном или личном успехе, которого вы хотите добиться в будущем.
2. Помните о четкой формулировке цели: сформулируйте цель положительно, без отрицаний.
Есть ли у вас внутреннее представление о цвете этой цели? О ее звучании — может быть, она связана с какой-то мелодией? Какое ощущение тела вы связываете с этой целью? Вам вспоминается определенный запах или вкус?
3. Проверьте, расположена ли цель соответствующим образом на линии времени:
Расположена ли она в нужной точке в будущем?
Расположена ли она точно на линии времени?
4. Какие трудности вы ощущаете вокруг цели? Выберите доступные возможности внутренней актуализации: настройте цель в цветном варианте, трудности — в черно-белом. Трудности поместите слева или справа от линии времени, то есть уберите с пути. Используйте также возможности масштабирования: уменьшение препятствий, расположение цели на соответствующей высоте, то есть не на крутой высокой горе, а на прямой дороге.
5. С помощью приведенной таблицы субмодальностей выберите дополнительные возможности организации представления.
6. Еще раз обратитесь к каналам чувств восприятия: слуху, осязанию и обонянию.
7. Постоянно проверяйте, насколько внутреннее представление улучшает ваше самоощущение.

Цель упражнения достигнута, если вы можете с вдохновением думать о своей цели.

Рекомендации к упражнению:

- ▶ Способность внутренне представлять себе что-то как освоение таблицы умножения или иностранного языка является делом тренировки. Упражняйтесь в повседневной жизни воспроизводить только что виденные сцены перед внутренним взором. Например, в ресторане посмотрите на соседний столик и мысленно ответьте на вопросы: сколько человек сидит за столиком, как выглядит каждый из сидящих, во что одеты эти люди? С помощью такого тренинга ваша

визуализация, воспроизведение внутренних образов будет становиться все точнее и быстрее. ► Если ментальное «написание сценариев» заинтересовало вас, то вы можете многому научиться, обратившись к книге Ричарда Бандлера «Veränderung des subjektiven Erlebens». Книгу могут читать даже новички, так как написана она очень увлекательно. Описанные в ней возможности использования мозга производят сильное впечатление.

Перечень субмодальностей

Визуальные	
Цвет: Оттенок	Черно-белая или цветная гамма
Цветовая насыщенность	Голубоватые, розоватые тона, преобладание какого-то цвета, например красного, как в «розовых очках»
Яркость	Пастельные, яркие или обычные тона
Глубина	Очень светлые, очень темные, обычные
Движение	Двух- или трехмерность
Контрастность	Фильм или стоп-кадр, скорость фильма, замедленный или ускоренный («Чарли Чаплин»)
Горизонт	Резкий контраст, мягкий карандаш, обычный
Рамка	Суженный или широкоугольный
Формат	Картина ограничена рамкой или расходится во все стороны
Масштаб	Маленькая фотография или большой киноэкран
Ориентация	Всё несколько меньше или больше, чем обычно
Ассоциированно или диссоциированно	Картина в воображении спереди, слева, справа, вверху или внизу
	Глаза являются вашей кинокамерой, вы можете видеть себя со стороны или сверху, с высоты полета на вертолете
Аудиально	
Тип звуков	Голоса, звуки (музыка в фильме), шумы
Сила звука	Громко или тихо
Моно или стерео	Пространственное звучание или один источник звука
Высота звука	Высокие или низкие звуки

Вид с высоты полета на вертолете

Способность сохранять в сложных ситуациях полный обзор, рассматривать ситуацию как бы с высоты полета настолько важна для преодоления затруднительных моментов, что мы считаем необходимым еще раз подробно рассмотреть этот вопрос.

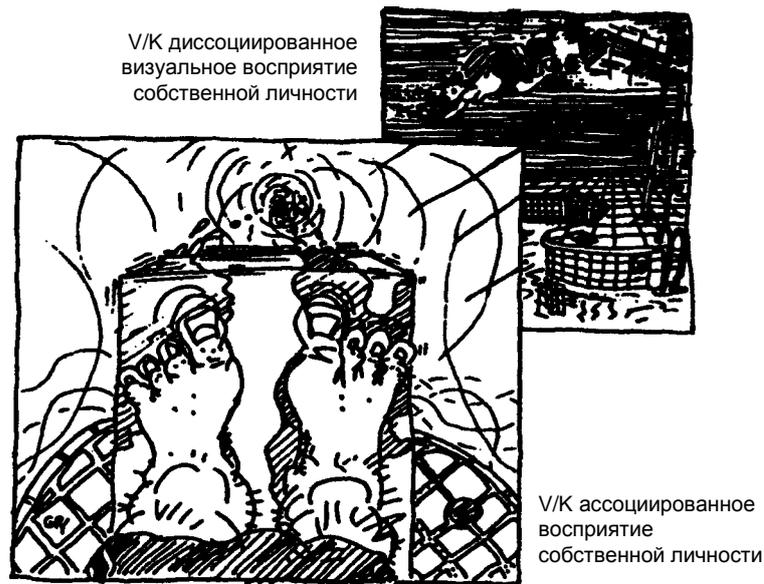
В уже упомянутой книге Бэндлер описывает способность к ассоциированному и диссоциированному восприятию внутреннего и внешнего мира как основополагающее условие хорошего ментального самочувствия. Люди обладают способностью в различных ситуациях смотреть на себя со стороны. Наш язык также свидетельствует об этом: «Я уже вижу себя лежащим на пляже». Такое внешнее восприятие из перспективы нейтрального наблюдателя называется диссоциированным восприятием собственной личности. Проведите тест и мысленно «выйдите из себя». Посмотрите на себя со стороны, как вы сидите с книгой в руках. Может быть, вам поможет такая идея: как бы я выглядел сейчас на киноэкране.

Вместе с этим ощущением вернитесь теперь «в себя». Когда мы воспринимаем себя изнутри, то говорят об ассоциированном восприятии собственной личности. Сейчас вы видите книгу и свои руки.

Посмотрите рисунок на следующей странице. Вы видите прыгуна в воду. Эта картина производит безобидное впечатление, так как вы смотрите на происходящее издали. Ниже представлена перспектива из ассоциированного состояния. Теперь дело принимает более серьезный оборот, прежде всего это касается ощущений тела. То есть при ассоциированном восприятии мы целиком и полностью находимся внутри наших ощущений, а с помощью диссоциации мы удаляемся от наших ощущений.

Если вы находитесь в затруднительной ситуации и опасаетесь проявления волнения, беспокойства или неуместного раздражения со своей стороны, то имеет смысл посмотреть на все сверху. Как правило, наши клиенты считают вид с высоты полета на вертолете, то есть вид на собственную персону и происходящие события сверху, очень эффективной помощью для преодоления подобных затруднений. В диссоциированном состоянии даже боль (зубная!) переносится легче.

Один баскетболист хотел с помощью НЛП научиться лучше забрасывать мяч в корзину. Он прекрасно передавал пасы, но, к сожалению, не обладал точным броском. Его проблему удалось решить очень быстро. Когда мы попросили его в мыслях припомнить последнюю игру, то выяснилось, что он всегда воспринимает игру и самого себя со стороны, то есть из перспективы полета на вертолете.



Источник: Richard Bandler. Veränderung des subjektiven Erlebens. Paderborn: Junfermann Verlag, 1990.

Поэтому неудивительно, что он всегда знал, в каком месте площадки находятся его партнеры, и мог передавать им отличные пасы. Вот только с попаданием в корзину возникали понятные проблемы, потому что он давал себе импульс к броску как бы со стороны. Мы научили его ассоциироваться в момент прицеливания, а в остальных игровых ситуациях играть диссоциированно — это помогло.

Вы сами отлично знаете, что от руководителей ожидают общего видения ситуации. Тренируйте себя с помощью следующего упражнения!

Упражнение: Обзор

1. Вспомните ситуацию, которая оказалась для вас проблематичной или неприятной.
2. Проверьте, как вы вспоминаете об этой ситуации — ассоциированно или диссоциированно?
3. При ассоциировании: «выйдите из себя» с этим восприятием и посмотрите на ситуацию и на себя из перспективы нейтрального стороннего наблюдателя. Что изменилось?
4. Вообразите, что вы сели в вертолет и с высоты полета осмотрите ситуацию.

5. Почувствуйте разницу в ощущениях и дистанцию.
6. Подумайте теперь о какой-нибудь ситуации, предстоящей в будущем.
7. Думайте об этой ситуации в будущем также с высоты полета.
8. Определите для себя якорь, который в будущем будет напоминать вам о «сохранении вашего видения».

Рекомендация к упражнению:

- ▶ Естественно, что после трудной ситуации вы обязательно должны «приземлиться» и выйти из вертолета. Ведь в мире так много прекрасных ощущений, ради которых стоит вернуться к ассоциированному восприятию.

Метафоры — схемы церебральных путей решения

Поскольку для освоения следующих этапов большое значение имеет способность вызывать в себе видение ситуаций и образов, то сейчас мы рассмотрим смысл и назначение метафор как комплексного средства преодоления ментальных блокад. Метафорами в терминологии психологов называются истории, образы и рассказы, которые представляют интерес для нашего мозга не из-за их содержания, а из-за их структуры. Они представляют собой схемы наших нейрональных связей. В речи мы используем метафоры для выражения внутренних процессов, не задумываясь об этом. Когда мы советуем кому-нибудь: «Ты должен пойти наперекор себе», то у человека никогда не возникает собственный образ в виде двух частей личности, которые противостоят друг другу как два человека. Один ленив, мешает, ведет себя не соответствующим достижению цели образом. А другой должен держать его в рамках дозволенного или силой тащить за собой.

Метафоры встречаются не только в разговорной речи, но и, в первую очередь, в литературе, сказках, новеллах и сагах. Наши классические сказки имеют, например, следующую, не зависящую от содержания структуру. Люди в согласии живут друг с другом. Неожиданно случается что-то плохое. Появляется волк, медведь, ведьма или возникает проклятие. Сложная ситуация становится невыносимой. Когда напряжение достигает высшей точки, наконец-то приходит спасение — и: «они жили долго и счастливо и умерли в один день». Такая структура служит детям для развития следующей установки: не сдаваться в сложных ситуациях, потому что обязательно будет счастливый конец. По всей видимости, именно это обстоятельство объясняет тот факт, что даже очень чувствительные дети интуитивно предпочитают «страшные» сказки «безобидным» и готовы слушать их снова и снова, несмотря на переживаемый страх.

Ощутите воздействие истории, изложенной известным психотерапевтом Н. Пезешкианом (N. Pesechian), основателем школы «позитивной психотерапии». Он сравнивает ситуацию страдающего человека с ситуацией человека, который на протяжении долгого времени стоит на одной ноге. «Через какое-то время мышцы сводит судорога, нога, на которой он стоит, под тяжестью тела начинает болеть. Человек больше не в состоянии сохранять равновесие. Но болит не только нога, нет, все мышцы в этой непривычной позе начинают перекашиваться и судорожно сжиматься. Тяжесть страданий становится невыносимой, человек взывает о помощи. В этой ситуации к нему приходят разные помощники. В то время как человек продолжает стоять на одной ноге, один помощник начинает массировать сведенную ногу, на которой тот стоит. Другой по всем правилам искусства принимается массировать затылок и шею. Третий видит, что человек вот-вот потеряет равновесие и подставляет ему в качестве опоры свое плечо. Стоящие вокруг люди советуют этому помощнику поддерживать человека обеими руками, чтобы тому было не так тяжело стоять. Один старый мудрый человек предлагает страдальцу подумать о том, как ему повезло по сравнению с теми людьми, у которых нет обеих ног. Другой закликает его представить себе, что он пружина, и чем интенсивнее он сосредоточится на этой мысли, тем меньше будут его страдания. Наконец, один из свидетелей сцены подходит к человеку и спрашивает: "Почему ты стоишь на одной ноге? Выпрями вторую ногу и встань на нее. У тебя ведь две ноги"».

Эта метафора адресована тем людям, которые не ощущают своих способностей и внутренних сил, а следовательно, не используют их для достижения своих целей и разрешения проблем. В действительности эти люди, конечно, не стоят на одной ноге. Здесь, как и в сказках, главное значение имеет структура истории. Мозг воспринимает эту структуру и находит в ней соответствие проблеме, зафиксированной в памяти в форме нейрональных связей. Существует проблема и поиск помощи для ее разрешения. Благодаря структуре этой метафоры у людей в подобной ситуации концентрация будет осознанно или неосознанно смещаться от предложений помощи в сторону целенаправленного использования неучтенных источников сил, а именно — второй, здоровой ноги.

Образы и метафоры применяются в психологии в качестве инструментов реализации перемен, потому что мы еще не умеем механическими способами напрямую вмешиваться в микромир нейрональных связей. По этой причине на следующих страницах вы постоянно будете встречать метафоры в качестве указателей различных путей решения проблем и стратегий достижения успеха. Поэтому если вы еще не очень сильны в психологии и будете удивляться большому количеству встречающихся в тексте образных выражений, то постоянно вспоминайте о собственно технической и органической подоплеке метафор. И совершенно сознательно размышляйте о структуре, стоящей за содержанием истории.

Собственная, индивидуальная метафора может помочь и вам в позитивной организации работы. На прошедшем недавно конгрессе по НЛП мы услышали историю

одного топ-менеджера, которому задали вопрос о секрете его работоспособности. Он ответил так: «Какая работа? Я смотрю на это иначе. Детьми мы всегда играли в путешествие на корабле, и я, естественно, больше всего любил быть капитаном. С тех пор изменилось не так уж много. Я по-прежнему капитан — и по-прежнему с тем же увлечением и восторгом. Секрет моей работоспособности в том, что я каждый день хожу играть».

Если вы понаблюдаете за детьми, которые всеми фибрами души отдаются какому-то увлечению — домашнему животному, кукле или пещере в кустах, то вы сможете понять, какой неистощимой энергией заряжен образ капитана. Детям бывает мучительно трудно остановить собственное стремление к деятельности, когда она им очень интересна.

Особенно женщинам, занимающим руководящие должности, необходимы собственные метафоры, предлагающие полную силу, а не женскую жертвенную идентификацию. Одна клиентка вспомнила на сеансе коучинга о том, что в детстве очень любила читать книгу «Пеппи-Длинный-Чулок». Этот выдуманный персонаж как метафора дает очень много плюсов для женской карьеры: Пеппи — самая сильная девочка, даже сильнее мальчиков-ровесников. Она креативна, хитра, ловка и умеет увлекать других детей самыми необычными идеями. Она отрицает общепринятые рамки и отказывается придерживаться их, если они препятствуют реализации ее замыслов. В опасных ситуациях она проявляет активность и находит путь к спасению, в то время как остальные оказываются совершенно беспомощными. «Я произвожу намного более убедительное впечатление, с тех пор как тайно беру с собой на работу роль Пеппи», — сказала наша клиентка уже через две недели после сеанса.

Мне тоже однажды задали вопрос, не считаю ли я работу психолога, вынужденного постоянно выслушивать других людей, очень утомительной и напряженной. Отвечая на этот вопрос, я впервые осознала, что никогда не связывала свою профессию с «синдромом помощника». Но я вспомнила о том, что в детстве любила смотреть детективы. Моим любимым детективом была мисс Марпл в исполнении Маргарет Рузерфорд. Сегодня, когда передо мной сидит клиент или раздраемый конфликтом коллектив, я становлюсь тем бдительней и внимательней, чем более сложным мне представляется случай. У меня по-настоящему руки чешутся, так велико желание обнаружить следы и открыть обстоятельства, ускользнувшие от внимания других людей. Любопытство и неутомимость следователя окрыляют мою фантазию намного сильнее, чем образ человека, помогающего другим людям нести их тяжелую ношу. Поэтому моя работа мне до сих пор *еще* не надоела, и я не слишком устаю от нее.

Упражнение к этой главе можно сформулировать в одном предложении: Найдите для выполнения своей руководящей работы собственную, индивидуальную метафору, соответствующую контексту вашей деятельности и заряжающую вас в этой роли положительной энергией.

Шаг 2: Использовать силу бессознательного

Понятия сознательного и бессознательного красной нитью проходят через все психологические теории. Оба эти понятия, по сути, представляют собой упрощение, с помощью которого психологи пытаются представить сложную структуру сущности человека, человеческой души. Они позволяют лучше ориентироваться в сложном комплексе человеческих поступков, мышления и чувств при поисках возможных решений проблем. Опираясь на историю, рассказанную в предыдущей главе, мы можем сказать, что большинство людей — в том числе как раз руководители — стоят только на одной «ноге сознания» и очень редко используют свою вторую, не менее сильную «ногу бессознательного». Использование только одной ноги неизбежно заставляет «хромать», а люди, «обеими ногами стоящие на земле», очень хорошо продвигаются в жизни.

Чтобы мозг мог оптимально вести нас по «джунглям жизни», природа предусмотрела в этом органе очень разумное распределение работы.

Так называемое бессознательное управляет вегетативными функциями организма, например дыханием, сердцебиением, иммунной системой и пищеварением, а кроме того, нашим фондом памяти и проверенными способами поведения, которые вошли в нашу «плоть и кровь». Сюда относятся такие программы, как таблица умножения, прямохождение, вождение автомобиля, владение одним или более языками. Эти программы заложены в связях соответствующих клеток головного мозга в виде так называемых энграмм, и мы не должны каждый день заново осваивать их.

Сознание отвечает за спонтанные реакции, испытание новых способов поведения и сбор новой информации, то есть за сознательное обучение.

Эти области мозга можно сравнить с жестким диском и рабочей памятью вашего компьютера или же с различными автоматическими системами типа автопилота, который должен сделать жизнь летчика более легкой и безопасной. В любом функционирующем офисе документация (бессознательное) организована так, чтобы рабочий стол (сознание) был свободен для повседневной работы.

В повседневной жизни мы, тем не менее, часто наблюдаем, как наше собственное поведение противоречит сознательному желанию. Нелюбимые модели поведения или психические самоощущения входят в «плоть и кровь» так же прочно, как оказавшиеся полезными программы. Курение является таким же автоматическим и бессознательным, как знание таблицы умножения. По-видимому, наше сознание не всегда работает «менеджером» в месте обитания психики. Поэтому ученые обратили свое внимание на принцип действия и «психо-логику» головного мозга, в частности на взаимодействие сознания и бессознательного, и разработали соответствующие теории и модели.

На развитие метода самокоучинга большое влияние оказали работы Милтона Эриксона, известного врача и гипнотизера, и семейного врача Вирджинии Сатир. Мы работаем с системной моделью человеческой личности по Сатир. Эту модель мы подробно рассмотрим в главе «Личность человека — универсум с системой» в связи с концепцией самокоучинга.

Эриксон исходит в своей теории из того, что бессознательное каждого человека на протяжении жизни запоминает все события, приобретенный опыт, образцы поведения, а также программы обучения, представления о ценностях и образцы мышления и создает на их основе собственную мудрость, развивает собственную «психо-логику».

На базе комплекса этих освоенных программ и убеждений, а также благодаря генетически обусловленному фундаменту, бессознательное долгосрочно и комплексно думает и действует на благо человека, мирясь при этом с отрицательными сопутствующими явлениями. Для бухгалтерии важна не закупочная цена — сопутствующее явление, а положительный баланс, прибыль. Сознание, владеющее только незначительной частью этой информации, для концентрации на целенаправленных и сознательных действиях в повседневной жизни вынуждено часто думать в краткосрочной перспективе. У него нет, так сказать, «широкоугольной, масштабной политики», и оно реагирует только на сопутствующие явления. Так, например, бессознательное каждого курильщика уже с первой затяжки знает обо всех последствиях этого удовольствия. Но немедленно сопоставляет эти последствия с другими, жизненно важными результатами выкуривания сигареты — расслаблением, успокоением, имиджем, уверенностью в себе и поддержанием контакта с другими. Собственными психическими силами в данный момент человек без сигареты не смог бы достичь всего этого.

Соотношение между бессознательным и сознанием можно сравнить с отношением матери к ребенку. Часто матери приходится мириться с упрямством и слезами ребенка, потому что в соответствии с собственным жизненным опытом ей приходится поступать вопреки желанию ребенка, чтобы обеспечить его стабильное благополучие. Вспомните хотя бы две бытовые ситуации из жизни с детьми: просмотр телепередач до позднего вечера и выполнение домашних заданий до развлечений.

Люди часто говорят о борьбе с собой или с какими-то привычками, о преодолении низменных инстинктов. Подобные выражения точно описывают, как обстоит дело с нашим «внутренним климатом», то есть с отношением сознания к бессознательному. Это состояние внутренней войны требует очень больших затрат энергии и применения все более эффективных боевых средств: лекарств, диет, отказа от сна и досуга. Помимо этого подобная тактика лишь в исключительных случаях дает положительные результаты.

Как и в войнах между государствами и народами, в конечном счете, разумнее всего сначала объявить перемирие, чтобы затем перейти к конструктивным мирным переговорам и подумать о том, как прийти к сближению и отыскать пути к решению конфликта и взаимовыгодному сотрудничеству. Здесь ценную помощь может оказать опытный и, главное, творческий «кризис-менеджер». Тогда на основе «совместимости обеих систем», в конечном счете, будет достигнут прирост сил всей системы в целом.

Наш способ общения с собой определяет, сможем ли мы получить поддержку со стороны нашего бессознательного для осуществления своих сознательных планов и желаний. Состояние внутренней раскованности и расслабления облегчает работу с бессознательными частями личности. Наиболее отчетливо это проявляется в сновидениях. Сны широко открывают ворота к бессознательному и предоставляют доступ к неиспользованным способностям. Неслучайно известно много историй о рождении идей, побуждений и озарений во время транса, медитации и сна.

Цель нашей работы состоит в том, чтобы путем новой организации взаимодействия между сознанием и бессознательным развивать конструктивные отношения между обеими областями личности и таким способом использовать бессознательное, по Эриксону, в качестве неисчерпаемого источника сил для организации наших успехов. Так вы сможете наилучшим образом отыскать и использовать индивидуальные возможности для решения проблем и новые пути для себя. Ваше сознание станет оптимальным руководителем вашего внутреннего предприятия — вашей личности.

Что такое системное мышление?

У Гомеса (Gomez) и Пробста (Probst) мы в свое время обнаружили в связи с рассмотрением темы «структурированное мышление в менеджменте» яркую аналогию между футболом и системным мышлением в предпринимательстве. Тренер футбольной команды может сколько угодно тренировать игроков на достижение цели, забивание голов в ворота соперника. Но при этом он не может заранее спланировать с командой каждый поворот в игре, потому что до игры никто не может знать, как она будет развиваться. Игра развивается спонтанно

и часто очень неожиданно для обеих сторон. Когда один из игроков команды бежит к собственным воротам, чтобы сделать пас партнеру, то во время этого маневра у него в голове все же остается общая цель — перевести мяч к воротам соперника. Поэтому нельзя утверждать: «Он действует неправильно, потому что мы договорились, что мяч должен двигаться в другом направлении!» В рамках системы команды этот ход был правильным и разумным. Поэтому не каждый маневр футболиста можно оценить как правильный или неверный. Еще меньше можно говорить о том, что существует только одно, единственно верное решение передачи мяча. В действительности в большинстве случаев имеется несколько хороших решений. Искусство состоит не в том, чтобы отличить правильное решение от неверного, а в том, чтобы среди множества правильных вариантов найти самый хороший.

Как правило, руководители считают, что сотрудник, который всегда уходит домой, как только заканчивается рабочее время, то есть уходит от ворот соперника, работает менее эффективно, чем сотрудник, постоянно работающий сверхурочно. Но ведь вполне может оказаться так, что первый сотрудник значительно лучше организует свою внутреннюю энергетическую систему на пользу предприятия, чем второй. Кажущееся бегство от ворот соперника в действительности может оказаться подготовкой к забиванию гола.

В приведенной аналогии заслуживает внимания и активность команды соперника, которая с момента начала игры вносит множество непредсказуемых факторов. В этом смысле не существует средства, позволяющего предвидеть все действия соперника. Так же и в предпринимательстве: невозможно предсказать все внешние факторы влияния, например действия конкурентов, ситуацию на рынке и многое другое с такой точностью, которая позволила бы уже сейчас найти «правильные» решения на будущее.

Системное мышление означает целенаправленное мышление, охватывающее множество возможных путей через лес решений — но при этом лес надо сохранить.

Системное мышление — это живое мышление в целостности взаимосвязей. Так, в целостном единстве тела и души человека легкие не могут сказать сердцу: «Главное, чтобы мы были здоровы — нас совсем не интересует то, что ты сейчас себя плохо чувствуешь». Если бы эти легкие умели мыслить системно, то они понимали бы, что слабое сердце, в конечном счете, делает проблематичным и их здоровье.

В психотерапии системный подход уже давно получил высокую оценку благодаря его стабильному положительному эффекту в семейной терапии. Заболевший член семьи рассматривается как носитель симптомов в целом больной семейной системе. Лечение подвергается система, а не симптом. Так, нарушения сна у ребенка устраняются не с помощью подходящего лекарства, а, например, в результате того, что родители учатся более конструктивно решать свои проблемы в браке.

И в работе руководителей необходимо понимать возникающие проблемы в их включенности в систему предприятия. Но в действительности хорошие психологи, занимающиеся вопросами труда и организации, сегодня часто вынуждены лечить носителей симптомов больной системы. При этом отличный тренинг по продажам не принесет никакой пользы, если собственно причина «болезни» лежит в плохой коммуникации между отделами маркетинга, производства и сбыта. В этом случае психолог мог бы проделать ценную работу по анализу и устранению ошибок в коммуникации отделов.

С помощью системного мышления вы можете научиться рассматривать свою личность в целостности. Тогда вы найдете решения своих проблем, вместо того чтобы напрасно изнурять себя внутренней борьбой.

Удача или невезение?

Осознание тем вместо осознания проблем

Слова тоже вызывают различные психофизиологические состояния, которые в свою очередь связаны с различными интеллектуальными возможностями. Так, большинство людей автоматически оказываются в психофизиологическом состоянии проблем, как только они слышат, думают или произносят слово «проблема» — при этом о содержании проблемы они ничего не знают. Психофизиологическое состояние проблем сопровождается, как правило, появлением внутренних образов препятствий и барьеров, стоящих повсюду. Для вас само слово «проблема», может быть, уже является вызовом. Но это не значит, что ваши сотрудники воспринимают его точно так же. Многие люди при осознании проблемы теряют контакт со своими ресурсами. Слово «тема» представляется нам при работе с руководителями значительно более уместным. У большинства людей оно автоматически создает «широкоугольную перспективу» или даже оптимальное видение с высоты полета на вертолете. А именно такая интеллектуальная установка необходима в тех случаях, когда нужно найти решение, направленное на будущее развитие предприятия.

Постепенно эта мудрость внедряется и в наше здравоохранение. Традиционно в этой области средства вкладывались только в диагностику и лечение больных. Укреплением и сохранением здоровья пренебрегали, потому что здоровым считался тот, у кого не было острых заболеваний. То же самое происходит с растениями, которые никто не поливает, потому что в данный момент они еще выглядят зелеными и свежими.

В США в настоящее время развивается направление здравоохранения, которое доходит и до нас под названием «Wellness» (велнесс, хорошее здоровье). Мы хотим перенести это понятие и на предприятия, чтобы добиться осознания необходимости развития «здоровых тенденций» в этих системах.

Осознание тем ориентировано на велнесс (wellness) и включает интеллектуальные ресурсы

Если вы внутренне настроитесь на то, чтобы ощущать личный или профессиональный вызов как тему, а не как проблему, то с точки зрения своих мыслительных возможностей вы перейдете в психофизиологическое состояние рефрейминга. Это состояние можно охарактеризовать с помощью принципа: «Как знать, может, для чего-нибудь это пригодится!» Внутреннее восприятие в этом случае соответствует полю зрения, составляющему 360 градусов. При этом не требуется как можно быстрее забыть весь отрицательный опыт, наоборот, он необходим, чтобы извлекать из него уроки и превращать его во что-то положительное. Следующая история из книги Бандлера и Гриндера «Refraining» лучше любых комментариев покажет вам психическую ценность такой открытой внутренней позиции.

Одна очень древняя китайская сказка повествует о некоем крестьянине из бедной деревенской общины. Его считали хорошо обеспеченным, так как у него была лошадь, на которой он пахал и перевозил грузы. Однажды его лошадь сбежала. Все соседи кричали, как это плохо, а крестьянин отвечал только одно: «Как знать». Спустя несколько дней лошадь вернулась. Она привела с собой двух диких лошадей. Соседи радовались такой удаче крестьянина, а тот твердил свое: «Как знать». На следующий день сын крестьянина попытался объездить одну из диких лошадей; лошадь его сбросила, и сын сломал ногу. Соседи выражали крестьянину свое сочувствие в связи с этим несчастьем, но крестьянин снова сказал: «Как знать».

На следующей неделе в деревню пришли офицеры, чтобы забрать молодых людей в армию. Сына крестьянина они не взяли, потому что у него была сломана нога. Когда соседи сказали крестьянину, что ему очень повезло, он ответил: «Как знать».

В позиции рефрейминга мы рассматриваем какое-то событие или ситуацию нейтрально. Оценка дается только с точки зрения рамок, в которых реализуется это событие или ситуация. В рамках владения собственностью две лошади означают богатство, с точки зрения здоровья они означают опасность для седока.

Принципиально существуют две возможности рефрейминга:

1. Рефрейминг содержания

Человек раздражен тем, что во время переговоров проявляет бесконтрольность и вспыльчивость, и хочет лучше контролировать себя. Однажды до него доходит информация, что его особенно высоко ценят за его честность и спонтанность, потому что с ним всегда понятно, в чем дело. В этом случае неумение владеть собой содержательно толкуется как честность.

2. Рефрейминг контекста

В частной жизни один сотрудник «выходит за все дозволенные рамки». И хотя он обладает высокой профессиональной квалификацией, но не отличается

пунктуальностью, часто опаздывает на работу, при этом приходит на работу невыспавшимся. И в других отношениях в контексте работы он часто ведет себя неподобающе. Однажды он заключает блестящую сделку с ирландскими предпринимателями, которые видят в нем вполне достойного делового партнера и крепкого потребителя виски. То, что в контексте рабочего места представляется неадекватным и создающим помехи, в контексте переговоров оказывается как раз правильным поведением.

Состояние рефрейминга можно целенаправленно тренировать. Приучайте себя внутренне реагировать даже на будничные неприятности вопросом: «Кто знает, может, для чего-нибудь это пригодится!» Это удержит вас от восприятия каких-то промахов как фатальных ошибок. И физически вы будете в состоянии «умиротворенности». Психофизиологическое состояние умиротворенности характеризуется хорошим кровообращением, общим расслаблением и обменом веществ головного мозга, обеспечивающим оптимальное мышление, — что является непременным условием нахождения решения. Состояние проблем, напротив, сопровождается неблагоприятным обменом веществ, который бессознательно вызывает общую внутреннюю скованность и блокаду мышления. В таком состоянии вы не являетесь образцом для подражания. Именно в тех случаях, когда на предприятии что-то не ладится, вы должны излучать невозмутимость и неисчерпаемую креативность и быть в глазах коллектива нерушимым как скала. Состояние рефрейминга не означает искоренение негативной стороны события. Рефрейминг поможет вам увидеть дело со всех сторон, то есть получить полный обзор, панораму событий.

Часто положительные аспекты кажущихся промахов с течением времени проявляются без каких-либо дополнительных усилий. Ойген Рот (Eugen Roth) сформулировал это следующим образом: «Человек останавливается, оглядывается назад и видит: его несчастье было его счастьем!»

Молодой экономист, проявлявший особый интерес к маркетингу, получил место менеджера по работе со средствами массовой информации. Раньше такого направления работы на фирме не было, он должен был создать его. Результаты работы средств массовой информации проявляются, как правило, только по прошествии значительного времени. Прошло всего полгода, а молодого сотрудника уволили. Причина: из-за недостаточного роста оборота владельцы фирмы решили экономить и ликвидировали все «лишнее». Новое направление они также сочли недостаточно важным. Наш клиент был очень удручен увольнением, но не было бы счастья, да несчастье помогло — он получил работу на другой фирме. Новая работа стала отправной точкой для развития его успешной карьеры. Если бы его не уволили, то он не перешел бы на другую работу. Вскоре после того, как он получил новую работу, дела его прежней фирмы неожиданно быстро пошли на лад — не в последнюю очередь это явилось результатом его работы со средствами массовой информации. Фирма сразу попыталась заполучить этого сотрудника обратно. Сегодня он говорит: «По собственному желанию я бы никогда не ушел»

с этого предприятия. Мне по-настоящему повезло, что меня уволили». С тех пор он проявляет большую сдержанность в своих высказываниях относительно «неудач».

Основная открытая позиция рефрейминга является также первой предпосылкой для такого обращения с личными блоками достижения успеха, которое наполняет вас силами, а не растрчивает вашу энергию впустую. Таким путем вы научитесь ощущать свои мнимые недостатки как индивидуальные сильные стороны. «Системная модель» личности человека будет служить вам при этом ментальным ориентиром в конструктивных мыслях о вашей собственной личности.

Личность человека — универсум с системой

Уже давно психологи пытаются описать с помощью моделей человеческую душу. Известна историческая модель Фрейда, согласно которой в нас в иерархии и единстве сосуществуют Сверх-Я, Я и Оно. Но до сих пор еще никому не удалось увидеть Сверх-Я. Следовательно, речь идет о гипотетическом образе души. В естественных науках, например в химии, на протяжении многих десятилетий ученые успешно работали с гипотетической моделью. Речь идет о таких элементах, как водород или кислород, и о мельчайших частицах, способных вступать в различные соединения: атомах и молекулах. Точно не зная, существуют ли эти частицы на самом деле, ученые продолжали придерживаться этих гипотез в силу достоверности получаемых результатов. Пластиковые пакеты и шариковые ручки являются убедительными доказательствами высокого качества этой модели.

Для психологии не так важно, соответствуют ли применяемые упрощенные модели действительности. Решающее значение имеет то обстоятельство, в какой степени они при целенаправленной работе помогают нам идти прямым путем. Поскольку мозг является главным отделом в организме, определяющим мышление, ощущения и поступки, необходимо учитывать физиологический принцип действия мозга. Мы должны увидеть, как поступает и обрабатывается информация и как она приводит к каким-то конкретным действиям или к определенному физическому самочувствию. То есть оптимальная модель души должна максимально понятно, как географическая карта, описывать «мир головного мозга».

В основу метода самокоучинга мы положили модель личности, заимствованную из НЛП. Для эффективной работы по методике самокоучинга вам необходимо знать основные принципы этой модели.

В основе системной концепции Вирджинии Сатир лежит предположение, что личность каждого человека можно представить себе состоящей из множества различных частей. Эта идея находит выражение и в нашем языке. Мы говорим,

например: «он стоит у себя на пути». Если образно представить себе это выражение, то можно увидеть две фигуры — то есть две части одной личности.

Различные части личности вы сможете очень хорошо представить себе, сравнив человека с предприятием. Возьмем в качестве примера фирму, которая расположена в собственном здании. Представим себе это здание в виде макета без крыши, чтобы мы могли заглянуть в разные помещения. Эти помещения и отделы с сотрудниками представляют собой части личности. Там есть проходная, где принимаются решения, кого пропускать, а кого нет. Там есть отделы маркетинга и финансов, производственный совет и многое другое.

Как зритель вы можете видеть только какую-то часть предприятия. Но за стенами, ограничивающими видимость, тоже есть отделы и сотрудники. В нашей аналогии эта скрытая область является образом бессознательного в личности. Когда мы недовольны собой, то обычно ропщем на работу «бессознательных отделов». Если, например, вы чувствуете усталость чаще, чем вам хотелось бы, то такая психофизиологическая реакция наверняка исходит не от видимых отделов. Вы не можете по собственной воле остановить усталость, как, например, по собственному желанию поднять правую руку.

Независимо от того, видны нам отделы или нет, возникает вопрос системы: так много сотрудников и подразделений в одном доме — как они, собственно говоря, уживаются друг с другом? В повседневном взаимодействии могут быть разные варианты. Есть такие отделы, которые отлично сотрудничают, что называется, работают «рука об руку», а сотрудники принимают и ценят друг друга. Но часто встречаются такие отделы и сотрудники, которые мешают друг другу, имеют разное по качеству оборудование или даже конкурируют друг с другом. Некоторые отделы вообще не соприкасаются между собой, хотя их контакты весьма желательны и могли бы принести большую пользу предприятию в целом.

Подумайте о тех требованиях, которые в настоящее время предъявляются к руководителям предприятий. Наряду с постоянным проявлением гибкости по отношению к внешним обстоятельствам, например в реагировании на меняющуюся рыночную ситуацию, необходимо также непрерывное внутреннее обновление. А как обстоят дела с пресловутым фирменным стилем (Corporate Identity)? Присутствует ли командный дух, поддерживающий систему? Все ли члены коллектива экономично сотрудничают? Каково техническое оснащение предприятия? Все ли сотрудники обладают достаточными знаниями, например имеют соответствующее образование и адекватное оборудование на рабочем месте? Какая польза, например, от командного духа в бухгалтерии, если у сотрудников этого подразделения нет компьютеров? Или же там установлено современное оборудование, пользоваться которым умеют только несколько посвященных? Какая польза предприятию от высококвалифицированных руководящих кадров, энергию и творческие силы которых пожирают междоусобные конфликты?

Если мы сравним внутреннюю организацию системы личности человека со структурой среднего предприятия, то на предприятии мы обнаружим значительно более высокие требования к успешной интеграции различных отделов на благо системы в целом. Если бухгалтерия работает неэффективно, то никому не придет в голову ликвидировать ее. Вместо этого там внедряют современное оборудование. То есть отдельные подразделения с их целями сохраняют и переводят на более эффективные методы работы.

Это лишь один из многих возможных образов, который демонстрирует вам модель человеческой личности как основу для работы по организации «внутреннего предприятия», личности. Через некоторое время вы сможете творчески и индивидуально применять этот способ мышления к различным частям своей личности.

После конструктивного обдумывания вами данного материала ваш внутренний мир предстанет в своем богатстве и величии. «Это больше не внутреннее предприятие, и не внутренний мир, — это внутренний универсум», — кратко заключил один из участников нашего семинара.

Кстати сказать, вслед за нами идею «внутреннего сообщества» в приложении к теме психологии коммуникации на предприятии подхватили и другие авторы. Психолог Фридеманн Шульц фон Тун (Friedemann Schulz von Thun) пишет, например: «Поскольку руководство людьми и коллективами в настоящее время приобретает намного большее значение, чем раньше, у руководителей со временем добавлялись все новые роли. Современный руководитель являет собой в одном лице короля (как вожак волчьей стаи или укротитель львов) и слугу (как коуч сотрудников, создатель рабочих групп и служащий). Это очень высокие требования — умение внутренне реализовывать такие психологические контрасты и к тому же в нужный момент иметь доступ к нужной части». Далее вы прочтете о том, как можно добиться соответствия этим требованиям с помощью самокоучинга.

Конфликт частей личности — «активная блокада»

Блокады достижения успеха проявляются в повседневных реакциях людей. Усталость, неспособность сконцентрироваться, отсутствие идей на важных переговорах, плохое настроение, апатичность, избыточный вес, ослабление иммунитета и многое другое. Мешающий нам фактор может выражаться в состоянии или поведении. Такое нежелательное с точки зрения сознания состояние можно выразить известной фразой: «Я стою у себя на пути».

В модели системы личности блокада достижения успеха вербально формулируется следующим образом: «Существует бессознательная часть моей личности,

которая несет ответственность за эту блокаду и поддерживает ее». Для начала назовем эту часть нейтрально: «часть X». Она характеризуется тем, что сознательное желание никак не влияет — или влияет лишь незначительно — на организованное этой частью поведение или самочувствие. Вспомните собственное поведение, которое уже давно вызывает ваше недовольство. Оно может иметь место как в профессиональной, так и в личной сфере. Мы представим вам случай одного клиента, который пришел к нам с жалобой на то, что страдает от «блокады мышления». К моменту его появления у нас проблема приобрела уже очень острый характер. Клиент готовился к презентации у очень важного заказчика, но у него не было ни одной стоящей идеи.

В соответствии с проблемой мы назвали бессознательную часть клиента «частью блокады». Эту часть, как, впрочем, и все бессознательные части X, отличали три критерия, на которые мы целенаправленно обратили свое внимание. Будет лучше, если сейчас вы подумаете о своей собственной блокаде и примените следующие комментарии к себе.

1. *«Часть X сильнее вас, сильнее сознания».*

Большинство людей легко принимают это положение, особенно если блокада или нежелательное поведение закрепилось у них уже давно.

2. *«На часть X можно положиться больше, чем на вас. Она надежнее».*

Это высказывание принять уже труднее. Но по-своему часть X очень надежна, потому что она всегда присутствует и действует, как хочет. Сравните надежность ваших усилий в деле последовательной борьбы против части X с надежностью ее проявления! Вы наверняка слабее.

3. *«Часть X умнее вас».*

На это заявление наш клиент спонтанно встал в «защитную стойку». Многим людям трудно привыкнуть к этой мысли. Если это относится и к вам, то подумайте о том, что смысленность и умственное развитие означают не только накопленный объем знаний. Интеллект проявляется также в социальных и психологических действиях, в продуманных стратегических ходах. Подумайте о том, какие усилия вы до сих пор прикладывали, чтобы побороть эту часть. Если бы она была просто сильнее вас, то с помощью продуманной стратегии вы наверняка смогли бы победить ее; потому что одна сила еще не дает того превосходства, с которым ваша часть X предстает перед вами. Присутствие этой части доказывает, что она стратегически превосходит ваше сознание, а значит она умнее вас.

Итак, в вашей личности есть часть, функционирующая с большой силой, надежностью и умом. Этим объясняется тот факт, почему ваше сознание до сих пор терпело относительные неудачи в попытках исключить эту часть. Вы обладали бы большим преимуществом, если бы часть личности с такими выдающимися

качествами была бы вашим союзником, а не противником. Эта новая мысль настолько убедила нашего клиента, что он захотел реализовать эту идею.

Опираясь на нашу модель личности, мы можем сказать: никогда ни одна часть личности не имеет целью нанесение вреда единству души и тела человека, даже если на первый взгляд и создается такое впечатление. Своим ограниченным сознанием мы не можем оценить масштаб и значение доброго намерения, которое преследует эта часть для нашей системы в целом.

Давайте поясним это на следующем примере. Физическое насилие мы спонтанно оцениваем отрицательно. Но когда спасатель бьет по голове утопающего, чтобы вытащить его из воды, то физическое насилие используется с добрым намерением. Этот пример вполне подходит для «блокады мышления» нашего клиента, потому что в отчаянии он сказал буквально следующее: «У меня такое чувство, как будто я с разбега ударился головой о стену».

Доброе намерение (цель) и методы (путь, инструмент), используемые частью X для осуществления своих целей, следует рассматривать отдельно друг от друга.

Если какая-то часть нашей личности якобы мешает нам в достижении успеха, то это нельзя расценивать как бессознательное «нет», отрицание поставленной цели. «Нет» — в нашем случае блокада мышления одной бессознательной части — скорее означает: «Нет — таким путем. Да — каким-то другим образом или при каком-то условии». Приведем пример.

Человек готовится к путешествию. Он уже собрался выходить, но тут его зовут назад: «Ты не забыл взять паспорт? Лучше проверь еще раз!» Собеседник задерживает отъезжающего. Но он делает это не потому, что хочет помешать поездке, напротив, он хочет, чтобы поездка удалась и поэтому предусмотрительно проверяет выполнение важного условия успеха поездки.

Конструктивный подход к собственным блокадам достижения успеха означает признание энергии, поддерживающей эту блокаду, как позитивной силы с добрым намерением для системы в целом. Вместо подавления этой энергии мы попытаемся интегрировать ее в наш курс на успех. Помеха заключается не в добром намерении части X. Помеха заключается только в том, каким образом эта часть сейчас работает.

Сейчас еще не время разбираться с добрым намерением части X. Решающее значение имеет ваше ментальное принципиальное отношение к помехе. Скажите себе: «Я согласен с тем, что ты делаешь что-то важное для меня. Поэтому я хочу предложить тебе мир. Я высоко ценю твоё доброе намерение. Может быть, в этом случае ты сможешь найти новые пути для своей работы, эффективные пути, симпатичные мне с точки зрения моего сознания».

Мы предложили клиенту мысленно обратиться с такими словами к своей «блокирующей части». В таком мысленном обращении важно следить за внутренней интонацией. Как вы разговариваете с частью X? Речь не идет о низкопоклонническом слащавом тоне, требуется элементарная вежливость, которой вы также ожидали бы от человека, обращающегося к вам с просьбой.

Направив свое внимание внутрь, вы дадите себе и части X немного времени. Если вас не сразу осенит мысль о добром намерении этой части, то подождите с этим вопросом несколько дней. Решающий шаг сделан уже самой вашей готовностью признать вероятность доброго намерения. Первый камень в основание уверенности в себе уже заложен. Уверенность в себе возможна, только если вы доверяете всем своим импульсам в том отношении, что они окажут позитивное воздействие на вашу личность в целом. Все ваши импульсы обладают собственным умом — даже если вы их не сразу понимаете. Принципиальное недоверие к собственному поведению, с психологической точки зрения, исключает уверенность в себе. А уверенность в себе является гарантом уверенности в своих силах, наличие которой является справедливым требованием, предъявляемым к руководителям.

**Упражнение: Конструктивный подход
к собственным «блокадам достижения успеха»**

1. Дайте название своему поведению, которое представляет собой блокаду достижения успеха. Представьте себе: какая-то бессознательная часть вашей личности несет ответственность за эту помеху. Называйте ее в дальнейшем «частью X», «частью блокады» или дайте ей другое название, связанное с препятствием.
2. Вспомните свои предыдущие попытки исключить эту часть и еще раз ощутите воздействие трех критериев превосходства части X.
 - 1) часть X сильнее вас,
 - 2) часть X надежнее вас,
 - 3) часть X умнее вас.
3. Подумайте о преимуществах, которые вы получите, имея в союзниках часть собственной личности с такими качествами.
4. Осознайте различие между добрым намерением и методами части X:
 - ▶ можно не соглашаться с методами,
 - ▶ однако часть X преследует доброе намерение в отношении меня, которое в данный момент мне еще не известно или я могу только догадываться о нем.
5. Внутреннее предложение мира!
«Я охотно заключу с тобой соглашение: доброе намерение сохраняется, изменятся только методы, энергия».

6. Дайте волю своим мыслям. Если у вас появится идея относительно доброго намерения, внутренне поблагодарите часть X. Продолжайте внутренний диалог. Выразите должное уважение части X даже в том случае, если вы сразу не догадаетесь о ее добром намерении. Поддерживайте таким образом уверенность в себе.

Рекомендации к упражнению:

- ▶ Помните: бессознательное не может общаться с нами так, как вы общаетесь с другими людьми, потому что оно не может представиться нам, позвонить, прислать факс с объяснениями. Поэтому обращайтесь на свои внутренние ощущения, которые бессознательное всегда посылает сознанию как сигналы. У вас появились какие-то внутренние образы или идеи? Мысли, внутренний голос, какое-то ключевое слово? Или эта часть обращается к вам через физические ощущения? Внутренние сигналы — подобно снам — часто носят символический характер, который можно понять, лишь прочувствовав сначала.
- ▶ Сначала поработайте какое-то время с приведенным ниже списком различных частей личности. Это поможет вам найти новые идеи относительно собственных бессознательных мотивов.
- ▶ Поняв доброе намерение, дайте части личности новое имя. В соответствии с этим интуитивным пониманием назовите ее «частью безопасности» или «частью свободы». Этот шаг имеет решающее значение для успешного рефрейминга ранее нелюбимой части.

Список частей личности

В этом списке вы найдете названия частей личности, так их называли наши клиенты, когда искали бессознательные добрые намерения. Этот список должен помочь вашему вдохновению, он является только отправной точкой для раскрытия вашего внутреннего богатства. Вполне вероятно, что ваши индивидуальные ощущения приведут вас к другим названиям.

Возможности представления: женский, мужской или средний род, молодой/старый, реальная модель / вымышленная фигура / «принцип» (море, солнце и т. д.)

Название	Доброе намерение / позитивная функция
Часть свободы	Выступает за независимость и автономию личности
Часть уверенности	Обычно через достижения, успехи организует экзистенциальную уверенность человека
Часть защищенности	Дает чувство тепла и близости, обычно в связи с другими людьми
Часть контактов	Учитывает наше бытие как социального существа, при этом не обязательно какую-то роль должна играть защищенность

Часть радости жизни	Оценивает нашу деятельность в отношении положительного качества жизни, удовольствия, удовлетворения любознательности и т. д.
Часть выживания	Следит за первичной физической целостностью, качество жизни при этом не играет роли
Часть защитника	Охраняет от опасностей и травм, в том числе и на социальном уровне (разочарование в людях и т. д.)
Часть смысла жизни	Имеет целью сделать что-то «полезное», «оставить след в этом мире»; хочет знать, ради чего стоит жить
Часть удовлетворения	Стремится к «насыщению» наших чувств, ощущению достаточности (например, в сексе, развлечениях, путешествиях и т. д.)
Часть гармонии	Стремится к «целостному» переживанию внешнего и внутреннего мира, к чувству покоя, мира.
Часть энергетического хозяйства	Распределяет наши душевные и физические силы в долгосрочной перспективе, регулирует их с помощью усталости, недостатка концентрации или даже болезней
Часть достоинства	Выступает за такие качества, как гордость и честь собственной персоны
Консервативная часть	Защищает от поспешных перемен, метаний и, в результате, потери всего
Прогрессивная часть	Постоянно в поисках нового, развития, обогащения, новых возможностей
Критическая часть	Дает нам суждения о новых впечатлениях и событиях, которые в равной степени могут быть положительными и отрицательными
Часть солидарности	Поддерживает и укрепляет чувство принадлежности (чувства — мы, семья, национальность, престиж фирмы и т. д.)
Часть собственного имиджа	Хочет, чтобы мы считали себя красивыми и привлекательными, при этом внешние факторы — одежда, фигура, атрибуты статуса — играют важную роль
Часть самооценности	Считает, что мы значимы уже на том основании, что существуем на этом свете
Этическая часть	Дает нам способность понимать других людей и другие существа и тем самым развивать чувство справедливости
Часть мотиваций	Стремится пробудить и поддержать в нас силы для достижения целей
Часть признания, уважения	Считает, что наши усилия достойны похвалы. Поскольку похвала пользуется в нашем обществе дурной славой, то эта часть вынуждена действовать обходными путями: есть, пить, тратить деньги и т. д.
Духовная часть	Занимается вопросами «высших сил», влияющих на наше бытие. Часто находит воплощение в религии / эзотерике / философии
Часть креативности	Эта часть играет главную роль как раз в вопросах развития личности и в процессах изменения. Она отвечает за фонд всех переживаний, опыта и моделей поведения, программы обучения, воспитания и системы ценностей, накопленный нами в течение жизни. Эта часть знает все наши неиспользованные силы и возможности. Когда эта часть работает, кажется, что богатство наших идей неисчерпаемо, и мы всего достигаем легко и без напряжения. Поэтому часто мы не можем понять, почему другие люди восторгаются результатами нашей креативности, ведь нам они даются так легко

Включенность «блокады» в систему личности

Если вы еще раз посмотрите на список наиболее часто называемых частей личности, то, вероятно, сможете составить себе представление о возможных системных связях отдельных блокад. Мы поясним их на примере «непунктуальности», за которой могут стоять следующие части личности:

Часть контактов	Все люди, которые сталкиваются с непунктуальностью — коллеги, партнеры по занятиям спортом или гости, — замечают опоздания и обращают на них внимание.
Часть имиджа	Непунктуальность как создание «интересного имиджа».
Часть свободы	Непунктуальность как признак отрицания внешних ограничений.
Часть энергетического хозяйства	Заботится о нескольких лишних минутах отдыха при истощении сил и усталости.

Этот ряд можно было бы продолжить. Важно знать, что бессознательные части могут привести к очень нежелательным последствиям, например потере работы или недовольству друзей. Но если бессознательная часть, отвечающая за непунктуальность, является хорошим бухгалтером, то она сопоставляет отрицательные последствия с прибылью. Наверняка человек будет и впредь опаздывать на работу, если баланс после вычета отрицательных последствий окажется положительным.

Этот пример, может быть, уже позволил вам ближе узнать доброе намерение вашей части блокады. Лучше понять доброе намерение части X вам поможет «тестовое путешествие в будущее».

Задайте себе вопрос, как выглядит будущее без проблемы. При этом вы должны исходить из представления, что проблема неожиданно исчезла. В каких областях это обстоятельство вызовет осложнения? Подумайте об отрицательных последствиях — какими бы гипотетическими они сначала ни казались.

Упражнение: Какую позитивную функцию выполняет «часть блокады» в системе моей личности?

1. Думайте о поведении или самочувствии, которое вы определили для себя как блокаду достижения успеха.

2. Совершите «путешествие в будущее».

Поведение или самочувствие X вдруг исчезло. Вы всегда считали, что обрадуетесь такому повороту. Но сейчас подумайте, какие три отрицательные последствия могут проявиться в результате исчезновения части X, пусть весьма гипотетических.

1) негативное следствие: _____ часть: _____

2) негативное следствие: _____ часть: _____

3) негативное следствие: _____ часть: _____

3. Проверьте с помощью списка частей личности, какая часть была бы заинтересована в бойкотировании отрицательного последствия.

Пример: Если бы я всегда мог в полной мере концентрироваться, то мне пришлось бы заниматься сразу большим количеством дел, нежели мне под силу. Это не понравилось бы моим частям энергетического хозяйства и защищенности и моей семье.

4. Определите с помощью списка три части, которые соответствуют отрицательным последствиям.

5. Вы должны учесть и собственные предположения относительно доброго намерения части X для системы в целом.

6. Высоко оцените в ходе внутреннего диалога доброе намерение частей. Внутренне выразите свою благодарность за то, что часть или части так добросовестно заботились об этом аспекте вашей личности.

Рекомендация к упражнению:

► Внутреннее выражение благодарности крайне важно. С помощью тренинга самокоучинга вы должны научиться делать свою личность более сильной. Это возможно только при том условии, что в психике действуют такие же правила вежливости и уважения, которые приняты в общении между людьми. Уже само по себе слово «спасибо» представляет собой закрепленный через социализацию якорь для положительной реакции мозга. В результате в организме человека усиливаются процессы, поддерживающие здоровье. Поскольку ни с каким другим человеком вы не проводите столько времени, сколько с самим собой, то хорошие отношения между вами и вашими внутренними переживаниями являются предпосылкой внутреннего покоя и сотрудничества между частями вашей личности.

От динамики блокады к эффекту локомотива

Мы увидели, что часть X может выполнять вполне положительную функцию, даже если она определяет в нас поведение, создающее проблему. В данный момент эта часть не имеет возможности достичь своей цели иным способом.

Еще раз сравним организацию личности с организацией предприятия. Предположим, что вы работаете в отделе маркетинга и получаете информацию, что созданная вами реклама слишком скучна и поверхностна. Результатом этого не было бы закрытие отдела маркетинга, хотя его работа и вызвала недовольство. Реклама была и остается важной для предприятия. То есть доброе намерение следует обязательно сохранить. Проблема могла бы быть решена другим путем. Этому отделу на протяжении длительного времени уделялось слишком мало внимания и его значение для системы в целом недооценивалось. Плохую рекламу надо заменить на эффективную, а не вообще отказываться от рекламы.

Определив позитивную функцию поведения, вызывающего проблемы, мы тем самым в определенной мере нашли на карте решения проблемы нужную точку. Теперь следует ответить на вопрос, как достичь цели без нежелательных побочных явлений? Может быть, до сих пор я шел каменистой сельской дорогой, а мог бы построить шоссе. А может быть, мне следовало бы не ехать на машине, а лететь самолетом. Если время позволяет, то я могу, вероятно, пойти в обход по красивой местности, ведь и этот путь ведет к цели, а он к тому же еще и красивее.

Не исключено, что до сих пор меня заставляли идти к этому пункту назначения. Тогда решение состоит в том, чтобы пойти самому и сознательно взять на себя ответственность за достижение цели. Тогда меня не надо будет тащить силой.

Это последнее решение точно соответствовало ситуации нашего клиента с «блокадой мышления». Когда он погрузился в себя, чтобы установить контакт со своей частью X, то перед ним неожиданно появился образ конькобежца. В то время в Гамбурге водоемы как раз покрылись льдом. Клиент рассказал нам, что уже много лет не катался на коньках, хотя очень любит этот спорт. «Последние дни я все время думал о том, что с удовольствием покатаюсь бы на коньках. Но я не делал этого, потому что надо было работать над презентацией, и я вынужден был ходить на работу даже по выходным». Он продолжал играть в сквош, но этим спортом он занимается по соображениям престижа. Катание же на коньках просто доставило бы ему удовольствие и поэтому казалось ему непозволительным времяпрепровождением. Выяснилось, что его «часть радости жизни» уже давно обижена на него за то, что в периоды напряженной работы он категорически отрицает все возможности отвлечься и отодвигает их «на потом». Клиент пообещал своей «части радости жизни», несмотря на обязанности, сегодня же вечером отправиться на каток. Уже следующий день прошел «без блокады». С этого

памятного дня клиент сознательно распределяет свое время между работой и досугом. «Эти успешные внутренние переговоры вызвали настоящий эффект локомотива. Создается впечатление, что часть радости жизни не просто не мешает мне во время работы, но даже тащит за собой».

Упражнение: Новые пути вместо тупиков

1. Еще раз представьте себе те три части личности, которые в прошлом упражнении вы определили как ответственные за блокаду успеха. Убедитесь, что новые названия положительно отражают их доброе намерение — например, они называются теперь не «части блокады», а «часть радости жизни» и т. п. Выберите ту часть, которая представляется вам наиболее важной в связи с блокадой достижения успеха.
2. Погрузитесь в себя и отдайте должное этой части:
 - ▶ Я хочу дать тебе новое имя, которое соответствует твоему доброму намерению. С этого момента ты становишься для меня «частью...».
 - ▶ Я хочу поблагодарить тебя за то, что взяла на себя всю ответственность за этот аспект моей жизни. В выполнении твоего доброго намерения тебе не смогло помешать даже мое сопротивление, ты последовательно шла к своей цели.
 - ▶ С этого момента я буду делить с тобой эту ответственность и сознательно поддерживать исполнение доброго намерения.
3. Подумайте о добром намерении части личности.
Найдите три новых пути осознанной реализации доброго намерения.
Путь 1: _____
Путь 2: _____
Путь 3: _____
4. Продумайте приемлемый срок реализации новых путей.
5. Если в будущем вы снова почувствуете блокаду, сразу внутренне обратитесь к соответствующей части личности: «Я знаю, ты права, большое спасибо за совет. Я обещаю тебе сознательно и активно помогать твоему доброму намерению». Вы почувствуете снятие блокады.

Рекомендации к упражнению:

- ▶ Помните, что вы не можете просто расстаться со своими частями: вы не можете их уволить, развестись с ними, съехать от них на другую квартиру. Вытесненные, нелюбимые и непонятые части уходят на задний план и оттуда совершают свои «набеги». Идеальный способ не допустить этого состоит в том, чтобы сознательно взять ответственность на себя. Взрослая часть вашей личности должна нести ответственность за доброе намерение частей.

- ▶ Ваш план не должен реализоваться немедленно, чтобы часть X сняла блокаду. Вполне достаточно доброй воли и серьезного планирования. Части личности, как правило, не проявляют нетерпения, они лишь настаивают на уважительном отношении к ним.
- ▶ Все же постарайтесь через какое-то время сдержать обещания, данные части X. Уверенность в себе проистекает не только из вашего уважения к частям, а из доверия ко всем аспектам вашей личности.

Как создать оптимальную мотивацию?

Хотя все «экологичные возражения» частей личности против достижения цели уже сняты, тем не менее, остается взять еще самый высокий барьер: изменение должно произойти. С помощью новых нейрональных связей цель должна превратиться в мозге в стабильную энграмму. От вас требуется гибкость, то есть принципиальная готовность к переменам. Несмотря на всю убежденность в правильности выбранной цели, для ее реализации требуется «разбег» и приложение усилий. Каким бы прекрасным ни был результат впоследствии, для его достижения придется преодолеть ментальные и физические лишения.

Для преодоления лишений на пути к личной или профессиональной цели решающее значение имеет стиль мотивации личности. Мотивация означает генерирование сил, которые будут затрачены на достижение цели. Как раз в тех случаях, когда реализация цели связана с неприятными моментами, требуется особенно сильная мотивация.

Мы различаем две важные формы мотивации, характерные для межличностных контактов.

1. Негативная мотивация

Можно расписывать себе все неприятности, которые могут произойти, если цель не будет достигнута. Крайней формой такого представления является образ сточной канавы или порицание других людей в случае неудачи. Эффект такого расписывания черной краской основывается на отвращении и страхе перед отрицательными последствиями. Страх перед неудачей может быть настолько сильным, что человек с такой мотивацией напрягает все свои силы, чтобы не попасть в подобную катастрофу. Отрицательные аспекты процесса перемен кажутся по сравнению с ней «мелочью».

2. Позитивная мотивация

В этом случае представление цели усиливается. Подчеркиваются все положительные и приятные стороны, связанные с достижением цели. Это представление расписывается так конкретно и живо, что по интенсивности ощущений оно при

создании мотивации намного превосходит неприятности, которые могут возникнуть на пути к цели. Возникает сильное желание достичь цели, а человек с такой мотивацией воспринимает негативные сопутствующие явления как второстепенные.

Оба типа мотивации работают; но позитивная мотивация работает более успешно. Наглядно это можно сравнить с хорошим и низкокачественным бензином. На плохом бензине машина тоже ездит, но не так быстро и с большим износом.

Причина разной ценности этих двух типов мотивации лежит в нашей физической реакции на них. Проще говоря, наша вегетативная нервная система знает два типа активизации. При симпатической активизации в нас действуют архетипичные потенциалы нападения-бегства. К ним относятся высокий мышечный тонус, учащенное сердцебиение, сужение кровеносных сосудов, выброс адреналина и суженное восприятие. Сужение восприятия позволяет концентрироваться на одной мысли — например, «победить» или «быстро убежать» — и исключить все остальные соображения. Следовательно, эта аварийная программа рассчитана на кратковременные физические «высшие достижения» в опасных ситуациях. При негативной мотивации симпатическая активизация генерируется как постоянное, длительное состояние. Но эта активизация скорее препятствует достижению ваших личных и профессиональных целей. Она приводит к стрессу организма и мешает «широте мышления». Для достижения определенных целей было бы катастрофой, если бы ваш мозг был активизирован таким образом, что он может заниматься только одной мыслью.

Активизация парасимпатической нервной системы вызывает общее расслабление мускулатуры, хорошее кровоснабжение, высокую проводимость и раскрытие потенциала креативности через усиление мыслительной деятельности, потока мыслей. В результате снижения усиленного обмена веществ организм не перегружен. Такая активизация бессознательно и автоматически происходит при положительной мотивации.

С давних пор у нас укоренилось некое неприятие положительной мотивации или даже боязнь похвалы и положительных оценок. Несправедливо считается, что они ослабляют волю и портят характер человека. Мы же часто наблюдали совершенно противоположную реакцию. Негативная мотивация или отсутствие мотивации часто являются причинами развития слабохарактерности, выражающейся в разного рода зависимостях или неумеренном потреблении (еды, алкоголя). Бессознательное в таких случаях тайно создает отсутствующее признание (часть признания). Понаблюдайте за маленькими детьми, у которых потребность в признании и положительной мотивации проявляется еще совершенно открыто и без чувства стыда. Если ребенок считает, что нарисовал красивый рисунок, то он бежит с ним и показывает всем взрослым со словами: «Посмотри, какой отличный рисунок я нарисовал». Очень редко ребенок, сделавший что-то хорошо, будет скромно сидеть в углу и терпеливо ждать, что кто-то по

собственной инициативе похвалит его. Похвала и радость достигнутого успеха являются у детей естественными двигателями поступков.

Спустя всего несколько лет в результате неправильного воспитания прочные позиции в жизни ребенка занимает негативная мотивация: «Вставай, или ты хочешь получить нагоняй от учителя?» Эта фраза дает свой эффект, когда ребенок с помощью воображения настолько ясно представляет себе злое, грозное лицо учителя, что пугается и соскакивает с постели. Через много лет он станет начальником с критическим взглядом, образ которого заставит его сотрудников быстро просыпаться по утрам.

Наш семинар однажды посетил школьник, успеваемость которого после перехода в гимназию резко снизилась. На карту были поставлены перевод в следующий класс, а в перспективе и поступление в университет. Родители и учителя постоянно твердили ему об этом. Но чувство «благоговейного страха» в нем не возникало. На вопрос терапевта о его любимом занятии он отвечал с вызовом: «Спать». При этом он действительно оказывался в психофизиологическом состоянии ресурсов. Мы рассказали ему о преимуществах студенческой жизни для его хобби: расписание занятий можно в значительной степени составлять самому, так что можно будет и выспаться. Потом будут долгие студенческие каникулы и веселые вечеринки. После этого собеседования он начал учиться. Он прилежно работал во имя будущих радостей студенческой жизни, его средний балл заметно повысился, в конце концов он без труда получил аттестат зрелости. Этому молодому человеку не хватало стоящей цели и позитивной мотивации.

Будучи взрослыми людьми, мы сами должны заставлять себя быть пунктуальными и сдавать экзамены, потому что ни родители, ни учителя не помогают нам и не напоминают нам об этом. Взросление характеризуется процессом постоянно возрастающей самокоммуникации. При этом мы склонны следовать тем стилям мотивации, с которыми имели дело на протяжении жизни. А поскольку мы делаем это без анализа, то и позитивный или негативный заряд внутреннего языка мотивации оказывается делом случая.

С помощью самоощущения несложно критически проанализировать собственный стиль создания мотивации у сотрудников, а затем оптимизировать его. Однако при этом остается неучтенной собственная мотивация руководителя. Собственная мотивация обладает таким же эффектом, как и мотивация извне. В силу ее бессознательного характера она действует очень тонко. В результате могут проявиться следующие парадоксы внутреннего диалога: «О, боже, у меня действительно не хватает ума, чтобы создать положительную мотивацию у людей. Если так будет продолжаться, все сбегут от меня, и я кончу дни в сточной канаве». Такие мысли вызывают чувство бессилия и заставляют опускаться руки. Собственно говоря, за этой мыслью стоит благое намерение: она хочет пробудить в человеке силы, необходимые для достижения цели, но эффект получается противоположный.

Самокритично проанализируйте, обращаетесь ли вы к себе в напряженных рабочих ситуациях голосом, заряженным отрицательной энергией. Проанализируйте также, как вы обращаетесь с собой в случае неудачи. Попробуйте охарактеризовать этот голос. Он ругает вас, брюзжит, или же вы слышите от него оскорбительные и циничные замечания? Вам может помочь следующая идея. В театре и в кино артисты не всегда играют роль какого-то человека, часто они играют его состояние, один из аспектов, например печаль, радость или нечистую совесть. Как следовало бы изобразить вашу нечистую совесть, то есть негативную мотивацию? Одна участница семинара недавно рассказала, что представляет себе эту часть своей личности не в образе человека, а как совершенный компьютер, который бездушным механическим голосом перечисляет ей все ее ошибки и промахи. У нее был очень унылый вид, когда она рассказывала об этом. Этот металлический голос убивал всё ее творческое начало, столь необходимое ей в работе. Эта женщина получала точную внутреннюю информацию обо всех ошибках, но движущая сила была равна нулю.

Когда мы провели так называемый «внешний контроль», то оказалось, что аналогичный опыт общения со своими внутренними голосами был почти у всех участников семинаров. Для проведения такого контроля надо просто представить себе, что человек со стороны разговаривает с вами так же, как внутренний голос. Прибавляет ли сил его обращение или отбирает энергию, необходимую для достижения цели? Наряду с унынием и снижением самооценки сильной помехой является упрямство. Некоторые люди реагируют на собственный внутренний голос сопротивлением. Они перестают слышать себя и предпринимают все возможное, чтобы показать внутреннему голосу, что с ними так разговаривать нельзя. В результате некоторые блокады оказываются проявлением сильного упрямства. Упрямец обычно не интересуется, какой ущерб нанесет его поведение. Упрямство — это критика, направленная против форм общения собеседника. Поэтому на содержание внутренних высказываний он даже не обращает внимания. У упряма в голове одна мысль: «Говори, что хочешь, а я буду делать по-своему».

После того как вы с помощью внешнего контроля осознали действие вашего негативного внутреннего голоса, внутренне обратитесь к той части личности, которая говорит этим голосом. Снова осознайте доброе намерение этой части, которая с помощью мотивации хочет пробудить в вас силы для достижения ваших целей. Сначала дайте положительную оценку этому доброму намерению: «Сначала я хочу сказать, что мне очень приятно иметь такую часть личности, которая берет на себя ответственность за надежную мотивацию. Но то, как ты внутренне разговариваешь со мной, вызывает во мне противоположную реакцию. В результате у меня проявляется не полнота чувств, а уныние, сопротивление, печаль и пессимизм. Может быть, ты могла бы обращаться со мной так, чтобы во мне действительно росли силы, которые позволят мне справиться с трудными ситуациями?»

Сейчас подумайте сами, как другой человек должен обратиться к вам, чтобы вы почувствовали прилив энергии. Голоса могут вызывать очень разный эффект. Вам, вероятно, знакома ситуация продолжительного и обстоятельного телефонного разговора с каким-то человеком — как вы, собственно, и планировали. И такой разговор состоялся только потому, что с ним было очень приятно общаться. Некоторые голоса или образы людей с положительной мотивацией могут пробудить неведомые силы. Целенаправленно отыщите для себя внутреннего наставника с женским или мужским голосом, который через определенный стиль мотивации откроет ваши ресурсы. Мы обладаем способностью слышать и ощущать в себе вещи, которые не существуют во внешнем мире. Вспомните мелодию, услышанную по радио и весь день звучащую у вас в ушах. Почему бы не использовать эту природой данную способность для создания заряжающего энергией внутреннего голоса, который будет постоянно звучать в голове? Участница семинара, рассказавшая о безжалостном голосе компьютера, вдруг вспомнила о своем прежнем начальнике, который благодаря гуманной манере общения всегда умел создавать в коллективе чрезвычайно позитивную мотивацию. Она позаимствовала его обаяние и голос для создания своего внутреннего наставника и мотиватора. Когда внутренне она слышала этот голос, несущий положительный заряд, то даже по ее лицу можно было заметить, как активизируется ее творческий потенциал.

Если вам не удалось сразу отыскать голос, создающий позитивную мотивацию, то отправляйтесь на «охоту за голосами». Попробуйте использовать голоса, услышанные по радио или телевидению, вообразите голоса исторических личностей или литературных персонажей. Станьте — образно выражаясь — из обладателя ума его пользователем и позвольте мозгу с помощью этих воображаемых голосов выбрать оптимальные для собственной мотивации.

Найдя идеальный голос или образ оптимального наставника, сообщите об этом своей части мотивации: «Если ты предстанешь в таком образе и будешь так разговаривать со мной, то во мне появятся силы, нужные для достижения цели». В результате доброе намерение, а именно мотивация, сохранится, а новыми окажутся лишь пути достижения цели.

Чтобы получить информацию от самого себя о собственном стиле мотивации, проделайте следующее упражнение.

Упражнение: Собственная позитивная мотивация

1. Представьте себе ситуацию, в которой вы плохо обошлись с собой, оказывали на себя давление.
2. Вообразите голос, который соответствующим образом иллюстрирует ваше обращение с собой в той ситуации:

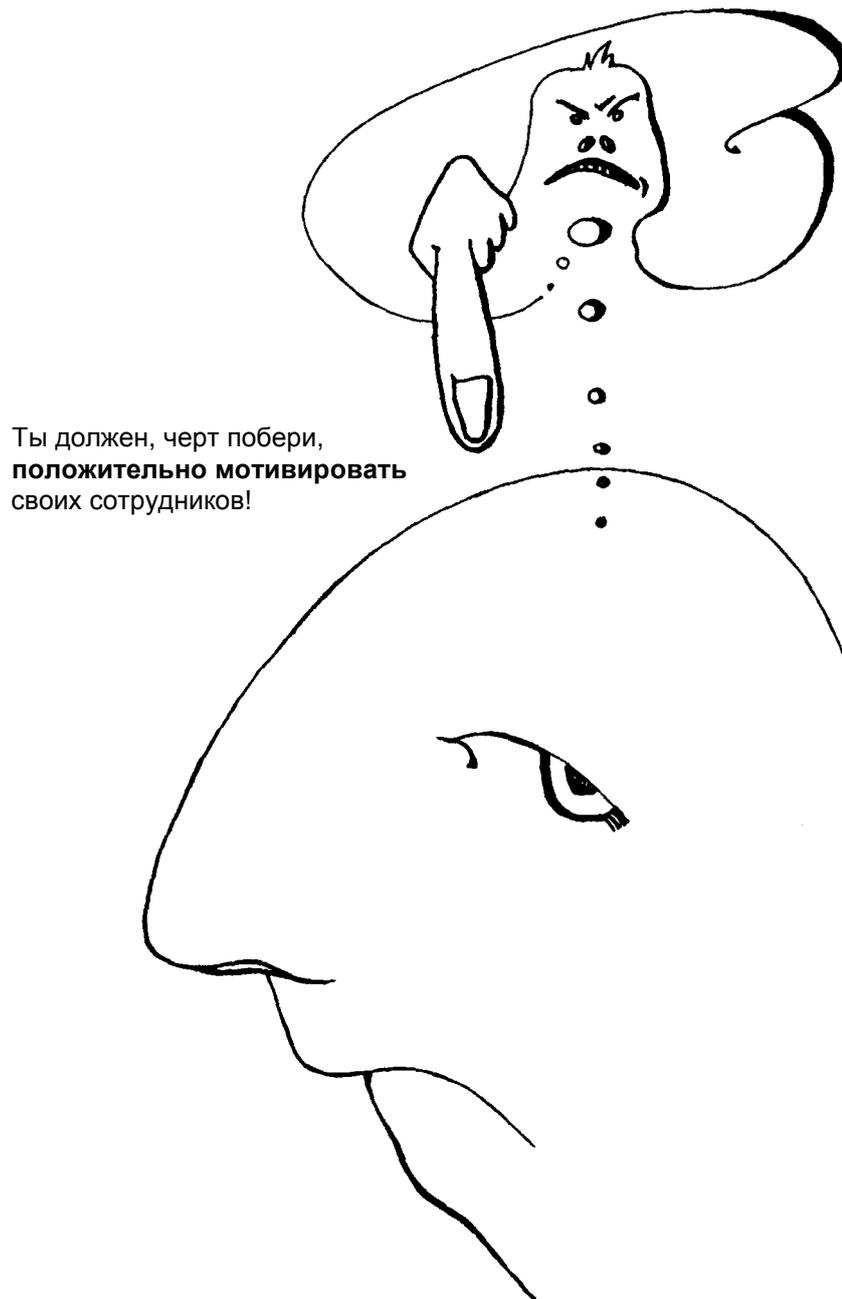


Рисунок Харри Зигмунда

Мужской или женский?
Высокий или низкий?
Громкий или тихий?
Плаксивый, раздраженный и бранящийся?
Эмоциональный, холодный или деловой?
Откуда раздается: сверху, снизу, сбоку или совсем рядом?

3. Проведите «внешний контроль»:

Как бы вы себя почувствовали, если бы кто-то пришел и действительно заговорил с вами таким голосом? Наполнило бы вас это энергией для выполнения дела?

4. Если нет, то отдайте должное своей части мотивации за те усилия, которые она прикладывает. Однако мысленно сообщите ей, что таким способом она достигает не реализации доброго намерения, а скорее обратного эффекта. При звуках этого голоса силы не растут, а иссякают.

5. Отправляйтесь на «охоту за голосами»:

Как следует разговаривать с вами, чтобы легко раскрыть ваши внутренние силы? Помните о критериях, перечисленных в пункте 2. И продолжайте поиск, пока не найдете новый оптимальный голос.

Рекомендация к упражнению:

- ▶ Голос, создающий позитивную мотивацию, не обязательно должен быть нежным и ласковым. Он вполне может излучать сильный авторитет. Главное — цель доброго намерения мотивации: голос должен раскрыть ваши ресурсы.

Эврика — активизация «бессознательных циклов»

В предыдущих главах с помощью сознательных, логических размышлений мы рассмотрели, какими новыми путями может пойти часть личности, чтобы эффективно реализовать какое-то намерение.

Существует еще одна, лучшая возможность доступа к частям личности, а именно: использование внутренних незадействованных источников сил с помощью бессознательных циклов. Характер бессознательных циклов вы знаете из повседневной жизни. Вы встречаете на улице какого-то человека и понимаете, что знаете его, но не можете вспомнить его имя. Напряженные попытки вспомнить, как его зовут, не дают результата. А двумя днями позже за завтраком ваш мозг неожиданно выдает искомое: «Мюллер!» В это время вы были заняты совершенно другими делами и мыслями, а вовсе не пытались сознательно вспомнить забытое имя. Из этого следует, что мы обладаем способностью включать мыслительные

процессы, затем отдавать их на волю бессознательного течения и через некоторое время получать результат.

В приведенном выше примере речь идет о простом поиске имени. Нахождение решения может быть значительно более сложным процессом — например, разработка идей маркетинга или изобретение чего-либо. Отдавая мыслительный процесс в область бессознательного, мы получаем доступ ко всем возможностям и способностям, накопленным в нем. Эти возможности и способности заложены в нас, но они не могут сознательно использоваться в полном объеме, потому что в повседневной жизни наше сознание должно в полную силу заниматься восприятием и организацией текущих событий.

Хорошо известный мыслительный цикл греческого математика Архимеда закончился восклицанием «Эврика!». Архимед тоже долго искал ответ на один вопрос. Он хотел объяснить принцип действия подъемной силы. Когда он принимал ванну, случайное открытие закона гидростатики поразило его. С тех пор восклицание «Эврика!» часто знаменует момент решения сложной проблемы. Архимед был не последним из людей, кому посчастливилось испытать озарение с помощью бессознательных циклов мышления. Широко известна история химика Кекуле (Kekule), который «во сне изобрел» бензольное кольцо. Он долго занимался поиском этой структуры. Его мозг бессознательно подхватил нить размышлений и занимался данной проблемой, даже когда изобретатель делал другие дела, сознательно не размышляя над этой темой.

Самокоучинг не занимается ни химическими структурами, ни законами физики. Однако нашему мозгу безразлично, на какие цели будут направлены его безграничные возможности — на естественнонаучные исследования или преодоление блокад достижения успеха и индивидуальный целевой менеджмент. Активизация бессознательных циклов принесет вам большую пользу, так как их действие является очень эффективным и экономит вам массу времени. После некоторой тренировки вам потребуется всего одна минута сознательного времени для достижения полной концентрации и запуска бессознательного цикла целенаправленного мышления. В качестве «инструмента» нам снова послужат метафоры.

«Экологичные успехи» с помощью собственной креативности

В моменты сознательной креативности мы имеем оптимальный доступ к своим неиспользуемым ресурсам. У нас легко возникают плодотворные идеи, или мы находим новые варианты сочетания имеющихся возможностей. При этом каждый человек проявляет креативность в разных областях: в рисовании или воспитании детей, в руководстве сотрудниками или всевозможных увлечениях.

В НЛП и в самокоучинге мы применяем понятие частей системы личности также к креативности. Часть креативности представляет весь фонд наших активных и пассивных возможностей и способностей. Если представить себе эту часть в образе человека, то это — не тот человек, который все может, а тот, который все знает про наши таланты.

С помощью самокоучинга вы добьетесь того, что часть креативности будет действовать не только в отдельных сферах жизни, но и находиться в распоряжении всех других частей в качестве «поставщика идей». При этом важную роль играет внутренний образ того места, в котором часть креативности делится советами, помощью и идеями. Поскольку метафоры служат объяснению и изменениям нейрональных связей, то мы рекомендуем проявить максимум фантазии при создании метафоры части креативности, как образа процессов разрешения проблем.

Некоторые из наших клиентов представляют себе часть креативности в образе опытного и мудрого гуру, который принимает нуждающиеся в совете части в храме. Другие предпочитают образы феи, волшебника и других сказочных персонажей. Часто эта центральная роль отдается какому-то животному, например слону или леопарду. Еще в древности люди стали приписывать некоторым животным смекалку и мудрость; такими качествами, например, в Древней Греции наделяли сову. В нашей практике были даже такие случаи, когда клиенты представляли себе часть креативности в образе предметов. Одна клиентка видела, например, блестящий хрустальный шар в таинственной болотистой местности. Когда ей нужен совет, шар в своей таинственной глубине отражает путь решения. Для другого участника семинаров образом части креативности стало солнце. Части его личности встречаются в шатре бедуинов прямо под солнцем, интенсивный свет которого вдохновляет их на отыскание новых путей.

Ход мыслей следует совершенно определенной логике. Предположим, что какой-то менеджер с точки зрения доброго намерения идентифицировал свою часть блокады как внутреннего защитника, который в данный момент работает с помощью метода «ослабления концентрации». В соответствии с внутренней метафорой этот защитник обращается теперь к части креативности со следующими словами: «Позволь представиться, я — защитник. Сейчас я исполняю свое доброе намерение с помощью надежного и эффективного метода ослабления концентрации. Но я знаю, что личности в целом этот метод очень не нравится. Моя проблема состоит в том, что я не знаю, какие другие способы я мог бы применить, не подвергая опасности реализацию доброго намерения. Ты же являешься частью креативности. Дай мне, пожалуйста, совет, как мне охранять личность столь же надежно, как прежде, — но методами, которым она может также радоваться с точки зрения сознания. Хотя я — хороший защитник, но мне не хватает творческого начала. Может быть, есть такие возможности защитить личность, о существовании которых я ничего не знаю. Или укажи мне новые пути, которые я не могу найти сам».

Вы можете вообразить себе многочисленные эффективные возможности для защиты человека. Этот защитник сейчас использует метод «выключения», под девизом: «Тот, кто не думает, не берется за слишком многое». Отрицательные последствия этого метода очевидны. Новым путем мог бы стать компромисс, установление баланса, обеспечивающего чередование работы и отдыха — или состояние транса и расслабления во время поездки на работу вместо волнения уже за час до ее начала.

При работе над метафорой, образом части креативности, новые пути ищет не разум, они появляются неожиданно, в результате прохождения бессознательных циклов. Вы только должны представить себе, как часть, нуждающаяся в совете, встречается с частью креативности и начинает интенсивные консультации. Попросите часть блокады, выбрать не один, а сразу три варианта нового пути. Они должны быть такими же эффективными, как старый метод, но без негативных последствий для личности в целом. Посмотрите, будете ли вы мысленно следить за содержанием путей решения. Может случиться, что вы, как сторонний наблюдатель, будете лишь изнутри следить за началом консультаций и переговоров.

У вас может возникнуть впечатление, что обе части быстро нашли решение, которое теперь предстоит испытать. Или у вас появится ощущение, что им предстоят длительные переговоры.

В этом случае согласуйте с частью проблемы и частью креативности вероятные сроки получения результата. Не удивляйтесь, если вам покажется, что на это потребуются два или три месяца. Для процесса реализации личных перемен это относительно короткий срок, если в результате возникнет стабильная энграмма. Конечно, может случиться и так, что вы предположите, что реализация результата займет всего несколько дней. Сроки различаются в зависимости от темы и индивидуального темпа. После внутренних директив по процессу и принятой постановки цели ваше сознание возвращается в повседневную жизнь. Как у Архимеда и Кекуле, бессознательное подхватит нить размышлений и выработает решение.

Вы можете время от времени «подключаться» к переговорам. Если переговоры требуют относительно много времени, не делайте этого, пожалуйста, через каждые два часа, достаточно подключаться раз в несколько дней. Если вы при этом почувствуете, что конференция будет продолжаться, то верните процесс «в руки» бессознательного и подождите. Поведение внутренних частей вы можете мерить той же мерой, что и поведение людей. Представьте себе, что вы сами упорно работаете над новым важным проектом. Как вам понравится, если каждые полчаса кто-то будет стучать в дверь и спрашивать: «Ну, как у вас дела?» Такие действия скорее помешают работе, чем будут способствовать ее продвижению. Точно так же дело обстоит и с частями вашей личности, ведущими переговоры.

Может быть, вы, подобно нашему конькобежцу, сознательно испытаете новые пути. Однако часто случается и так, что результат оказывается полной неожиданностью для человека, и он регистрирует эффект перемен в результате проведения переговоров только спустя какое-то время. Один клиент на сеансе коучинга запустил бессознательный креативный цикл. Через две недели его сын мимоходом сообщил ему, что купил билеты на концерт группы Пинк Флойд. К собственному удивлению клиент спросил сына: «Сможешь и мне взять билет? Я бы тоже с удовольствием послушал эту группу». Ему уже много лет не приходила в голову мысль о возможности посещения рок-концерта. На концерте он смешался с толпой и наслаждался новыми старыми ощущениями. Даже через несколько дней после концерта он чувствовал себя свежим и вдохновленным.

Данный пример наглядно показывает, какими индивидуальными и экологичными должны быть новые пути решений, чтобы действительно обеспечить снятие блокады. Упомянутый менеджер, посетивший рок-концерт, в течение долгого времени ощущал хроническую усталость и разбитость. Он пытался исправить ситуацию рано отправляясь спать, но безрезультатно. Мы не удивились, когда выяснилось, что блокада была инсценирована частью радости жизни, которой уже давно надоели однообразные и всегда спланированные серые будни. После посещения концерта менеджеру снова надо было много работать и рано вставать, но он почувствовал себя более отдохнувшим, чем предыдущим утром. Благодаря использованию креативной силы бессознательного его организм пришел к действительно экологичному решению для личности в целом. Рассудок не является здесь создателем результата. Рассудок только воспринимает результат, разработанный бессознательным, и претворяет его в жизнь.

Мы рекомендуем вам начать, по возможности перед сном, внутреннюю конференцию с частью креативности и заблокированной частью, нуждающейся в совете, которой вы к этому моменту уже дали уважительное имя. Исследователи сна единодушно считают, что последняя поступившая перед сном в мозг информация «обрабатывается» им в первую очередь. Для активизации креативных циклов можно использовать также состояния «сна наяву» и коротких трансов.

Для вас важно привыкнуть к тому, что пути решений, выбираемые мозгом, имеют собственный временной ритм. Сравните запуск креативного бессознательного цикла с процессом посева. Мы можем принимать все меры по оптимальному уходу за семенами и почвой. В переносном смысле это очень удачная метафора для нейронального процесса. Но когда растение растет, вы не теребите молодые листочки и не ковыряете почки, чтобы ускорить процесс роста. Потому что в этот период происходят процессы, подчиненные определенным закономерностям. То же самое происходит и при развитии «посеянных» вами идей.

Многие из наших клиентов и участников семинаров говорят о том, что уже достаточно скоро наблюдается явный эффект от тренировки в общении с метафорой

части креативности. Пути решения самых разных внутренних задач обнаруживаются все быстрее и увереннее. Этот эффект можно объяснить с позиций физиологии мозга. Энграмма нахождения решения креативной метафоры после многократного использования становится стабильнее. Для активизации творческих потенциалов мозг должен работать по определенной программе обмена веществ. Эта программа обмена веществ «запускается» метафорой части креативности. Следовательно, в дальнейшем мозг привыкает обрабатывать в режиме креативности сложные проблемы любого рода, которые метафорически выступают как части личности, нуждающиеся в совете.

Поэтому, пользуясь терминологией компьютерщиков, мы сравниваем индивидуальную метафору части креативности с «аппаратным обеспечением». Метафору следует сохранять по возможности долго. Она может быть изменена, если у вас появились подходящие идеи для оптимизации. Содержательная часть, требующая решения, зависит от блокады и является «программным обеспечением». Следующее упражнение обобщает изложенную в этой главе информацию.

Такой способ «использования головного мозга» является ценным инструментом развития плодотворных профессиональных идей. В процессе поиска идей маркетинга, фирменных названий и новых стратегий производства вы сможете с помощью этого метода выработать совершенно новые, убедительные и экологичные направления. Один из участников до прихода на семинар долгое время бился над составлением одного важного текста. На этапе тренировки он попробовал свести вместе свою заблокированную часть с воображаемой частью креативности. Когда через пять часов мы вместе сидели в баре, он вдруг радостно воскликнул: «Это действительно работает!» Он достал из кармана блокнот и быстро записал несколько идей, которые неожиданно пришли ему в голову.

Упражнение: Использовать креативную силу бессознательного

Для нахождения решения следует проделать следующие шаги:

Аппаратное обеспечение

1. Вы конкретизируете для себя созданное фантазией представление о части креативности.
2. Соответствующим образом вы представляете себе место, обстановку, в которой с ней могут встретиться одна или несколько других частей личности и попросить ее о совете.

Программное обеспечение

1. Определите ту часть своей личности, которая в значительной мере несет ответственность за «блокаду достижения успеха». Еще раз осознайте доброе намерение этой части.

2. В вашем воображении эта часть личности встречается с частью креативности и обращается к ней с просьбой: «Я — часть X (назвать имя). Я отвечаю в личности за следующую область (назвать доброе намерение). До сих пор я выполняла свою задачу так-то и так-то (назвать метод, вызывающий блокаду), но побочные действия моего метода вызывают недовольство. Объясни мне, пожалуйста, каким другим способом я могу реализовать свое доброе намерение столь же надежно, но без этих побочных эффектов. Назови мне, пожалуйста, три новых, эффективных пути, которые могут удовлетворить личность».
3. Включается бессознательный цикл: вы передаете воображаемую конференцию с частью креативности бессознательному. Определите для себя, через какой промежуток времени вы снова «подключитесь» к конференции — на следующий день или через неделю.
4. Когда первые результаты проявятся в виде нового способа поведения и новых идей, то внутренне выразите благодарность за это.

Рекомендации к упражнению:

- ▶ Как описано в книге Дж. Спенсера (J. Spencer) «Der Minuten Manager», вы можете настолько освоить этот процесс поиска решений, что в будущем для включения бессознательного цикла вам потребуется действительно лишь одна минута.
- ▶ Если вам сразу не удастся найти подходящий образ части креативности, то подождите несколько дней.
- ▶ Вы можете заменить образ конференции на какой-нибудь другой. Например, части личности могут собраться на чашку кофе или отправиться на прогулку. Одна участница семинара представила себе часть креативности в образе балерины, которая танцует с другими частями личности. Другой участник отправляет свои части блокады в путешествие по джунглям на спине слона.
- ▶ Чтобы в полной мере оценить важность работы с метафорами, перечитайте главу «Метафоры — схемы церебральных путей решения» (стр. 68).

Шаг 3: Самокоучинг

До сих пор вы знакомились с важными элементами целевого менеджмента, удобного мозгу. Вы узнали, как можно преобразовать в эффект локомотива динамику блокады какой-то части личности. Все это — важные предпосылки для развития активной личности.

Во введении мы охарактеризовали активную личность как человека, который обладает харизмой, потому что все части его личности могут проявляться вместе без помех. В соответствии с этим, сущность тренинга по методу самокоучинга заключается в создании такой «внутренней команды», которая сообща будет оказывать поддержку человеку и достижению его целей. Здесь начинается системно-конструктивное мышление. Для согласованной настройки всех частей вашей личности вам потребуется внутренняя концепция. Для достижения этой цели позитивного мышления и утверждений часто бывает недостаточно.

Если вы, например, хотите добиться успеха, — неважно, что для вас означает успех, — формула клинания «я — успешный человек, я — успешный человек, я — успешный человек...», как правило, не помогает. Она помогает сохранять оптимизм до тех пор, пока вы не столкнетесь со следующей блокадой достижения успеха. Та часть вашей личности, которая жаждет успеха, не нуждается в стократном подтверждении этой задачи. Гораздо важнее внимание к тем частям личности, которые выдвигают возражения против стремления к успеху. Часть свободы может опасаться внешнего принуждения. Часть здоровья остерегается стрессов, связанных с достижением успеха. Часть контактов может бояться потери дружеских связей. Или часть смысла жизни может возразить: «Успех — это еще не все». Эти части будут вашими важнейшими партнерами по переговорам относительно цели успеха. Лишь экологичное умение вести переговоры с собственными частями, имеющими возражения, гарантирует их превращение в членов команды.

Следовательно, вы должны научиться руководить частями своей личности в их взаимодействии так же, как вы должны раскрывать и развивать ресурсы своих сотрудников. Такая интеграция и активизация вашей внутренней энергии составляет собственно результат тренинга по методу самокоучинга.

Корпоративная культура в системе личности — культура личности

При рассмотрении различных тем, связанных с личностью, речь идет о сложных сетевых структурах не на одном только, а на нескольких уровнях. Для микрокосмоса личности мы выбираем метафору структуры предприятия. Представьте себе взаимодействие частей своей личности как кооперацию сотрудников на предприятии. Используйте тот же масштаб качества, который у вас сложился на основе собственного опыта и теоретических знаний, полученных в результате рассмотрения тем «корпоративная культура» и «системное мышление».

Сравнивая свою личность со структурой предприятия, вы можете самокритично спросить себя о ситуации с культурой вашей личности. Все ли части личности работают с полной отдачей? Все ли части работают там, где они могут добиться оптимальных результатов в соответствии со своими способностями? Хорошо ли сотрудничают части личности, или имеет место конкурентная борьба и борьба за компетенции? Есть ли основания опасаться, что некоторые части и вовсе «внутренне уволились»? Знакомы ли вообще все части друг с другом, или вы чувствуете себя жертвой разрозненно действующих частей? Всем ли нравится работать, все ли здоровы? Все ли части ощущают достаточное уважение к себе?

Проведите тест и погрузитесь в себя, чтобы проверить атмосферу культуры вашей личности. Лайте волю своей интуиции и фантазии, мысленно под лупой рассматривая свое «предприятие личности». Вам может пригодиться список частей личности.

После подобной ревизии один предприниматель пришел к таким выводам: «Знаете, если бы на моей фирме дела обстояли подобным образом, то я уже предпринял бы действенные меры. Я бы этого так не оставил». Он рассказал, что у него спонтанно сложилось такое же впечатление, как от посещения пыльной, заставленной старой мебелью конторы, в которой работают лишенные всякой мотивации сотрудники — части его личности. «И я еще удивляюсь тому, что во мне не происходит ничего эффективного». Другой участник семинара увидел образ корабля, нуждающегося в срочном ремонте. Его сосед вынужден был признать, что на его предприятии вовсе отсутствует сеть коммуникации, обеспечивающая взаимопонимание частей личности.

Не следует думать, что вы тоже обязательно должны получить такие же информативные сведения о культуре вашей личности. Эти примеры призваны лишь продемонстрировать вам, какими бесструктурными и неэффективными могут быть орниграммы «предприятия личности» по сравнению с настоящими предприятиями. В таких условиях личности трудно производить убедительное впечатление на других людей.

Воздействие личности исходит изнутри

Социопсихологи внимательно исследовали темы мотивации и формирования мнения. Для тренинга по методу самокоучинга большой интерес представляют исследования вопроса, какое влияние оказывает невербальное поведение человека на общее впечатление о нем у партнеров по коммуникации. Ученые Мерабиан (Mehrabian) и Феррис (Ferris) пришли к очень интересному выводу. Готовность доверять другому человеку только на семь процентов определяется содержанием его высказываний. Основную часть общего впечатления определяют мимика (55%) и интонация (38%) собеседника.

Если у вас нет согласия с собой, то это проявляется в вашей позе и в интонации. Если вы считаете, что должны совладать с собой, то ваш голос будет звучать подавленно, а мимика будет невыразительной, застывшей. В этом случае не помогут дружелюбно сформулированные высказывания, потому что они составляют только 7% положительного воздействия. Заученный жест, который должен, например, показать открытость, не даст положительного эффекта, если при этом будут двигаться жевательные мышцы. Ваше тело всегда выражает степень вашего согласия с собой. Вы не можете сознательно регулировать расширение зрачков, напряжение мышц или кровообращение в сосудах. Ваше убедительное и позитивное впечатление, производимое на других людей, целиком зависит от вашей структуры личности.

Люди, приходящие в согласие с собой, в результате меняются и внешне. Мы имеем в виду не прическу или одежду, а бессознательную вегетативную активизацию функций организма. Один и тот же голос может быть очень разным по звучанию, например при различных типах дыхания. На такие признаки, в свою очередь, реагирует бессознательное собеседника.

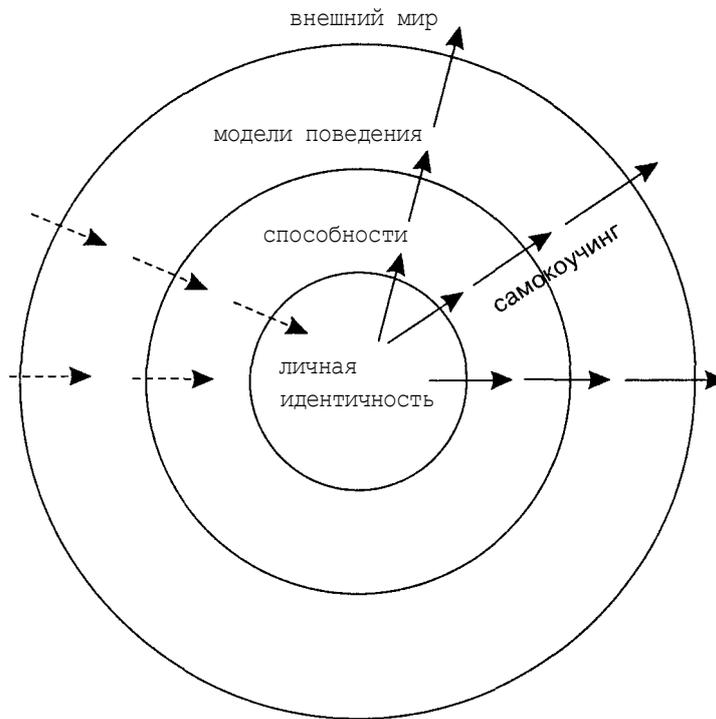
Вы можете исходить из того, что за свою жизнь восприняли такое количество текстов и высказываний, что у вас нет необходимости беспокоиться за качество формулировок в разговоре. Если у вас сильная структура личности, то в определенной ситуации автоматически находятся и нужные слова. «Я совершенно не думаю теперь о том, правильные ли слова я нахожу в разговоре, — сказал один из наших клиентов. — Я могу целиком и полностью полагаться на интуицию». В этом случае человек не производит впечатления «напряженности». Ваша самая сильная сторона — ваша естественная аутентичность. Пока вы будете думать, что у вас есть «истинное» и «фальшивое» Я, будет страдать достоверность вашего поведения. Положительное влияние вашей личности возрастет в результате вашей уверенности в том, что в вас есть сильная команда «истинных Я». А это, в свою очередь, подтверждает внешнее впечатление согласия с собой.

Посмотрите упрощенную схему «логических кругов» в общей системе человека, описанную Робертом Дилтсом (Robert Dilts), известным практиком НЛП.

В центре вы видите личную идентичность человека. Этот уровень, ядро, определяет, какие способности человек раскрывает — или нет. Способности, в свою очередь, определяют поведение и воздействие на окружающих. В большинстве случаев развитию способностей и моделей поведения мешает то, что плохо организованные или конфликтующие части личности не допускают богатства моделей поведения. Поведение можно «лечить» сколько угодно — ядро личности это никак не затронет. Вы можете достичь максимального богатства поведения, работая над центром возможностей своего развития, то есть над культурой личности.

Образно говоря, метод самокоучинга заботится о том, чтобы во всем доме личности сеть электроснабжения работала без коротких замыканий. А выбор абжуров мы предоставляем вам.

«Логические круги» системы личности
(свободная переработка схемы Роберта Дилтса)



Большинство людей осознает только «действие, направленное извне внутрь» этих кругов. Самокоучинг начинается в центре кругов. Так, из ядра развивается активная личность с ее формирующим влиянием на окружающий мир.

- > Действие извне внутрь
- > Действие изнутри вовне

Пять «активистов» — пентаграмма качеств человеческой личности

Теперь мы представим вам пять важнейших качественных признаков оптимального взаимодействия частей вашей системы личности. Эти качественные признаки справедливы не только для «внутреннего рассмотрения», но также представляют собой подходящий масштаб для фактического использования «человека как ресурс» на предприятии.

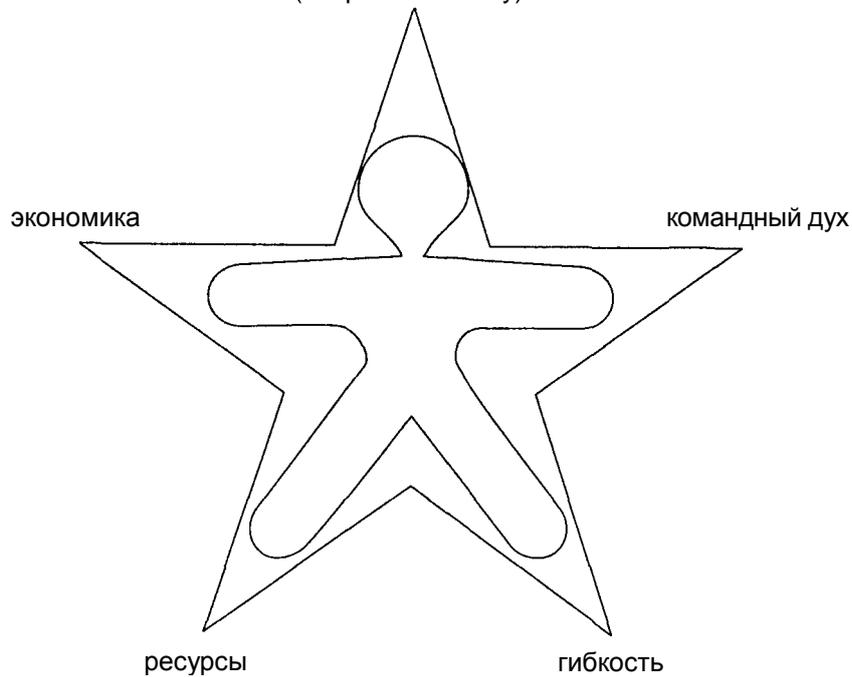
«Человек как ресурс»

Пентаграмма качеств системы личности

Метапозиция

сознания менеджера и руководителя

фирменный стиль
(Corporate Identity)



Для наглядности мы представили эти признаки — пять «активистов» — в виде пентаграммы, пятилучевой звезды, расположенной по вертикали. Во многих культурах пентаграмма считалась тайным знаком, который в вертикальном положении означал здоровье и сопротивляемость болезням. Форма пентаграммы символизирует человеческое тело. Если пять качественных признаков функционируют, то это является гарантией силы активной личности.

Сознанию человека отведена метапозиция над пентаграммой. Эта позиция позволяет контролировать функционирование пяти качеств. На предприятии эта позиция соответствует точке обзора, взгляду руководителя на систему сотрудников с высоты полета на вертолете.

Прежде чем обсудить каждый из качественных признаков, мы дадим вам общее представление о связи между отдельными частями. Голова соответствует фирменному стилю, то есть идее внешнего проявления и целей личности. Экономика и командный дух связаны с руками — потому что «рука руку моет». Ресурсы и гибкость идентифицируются с ногами, то есть продвижением личности вперед и ее изменением во времени.

1. Фирменный стиль (Corporate Identity), или: «Последовательный образ проявления всех частей вовне»

В словаре Дудена (Duden) мы находим следующее объяснение понятия Corporate Identity: «образ проявления предприятия вовне». Под этим в первую очередь подразумеваются товарный знак, оформление продуктов и упаковки. Вам наверняка известен в этой связи следующий парадокс: сотрудник сети ресторанов обслуживает вас в плохом настроении и со скукой на лице. На фирменной униформе фирменного цвета у него приколот значок с текстом: «Я — приветливый служащий фирмы МакШульц». Следовательно, носителями фирменного стиля предприятия в значительной мере являются люди, работающие там. Соответственно, фирменный стиль имеет психологическую размерность. Каждый сотрудник представляет свое предприятие внешнему миру. Люди должны соответствовать тому, что обещают фирменный знак и продукт предприятия. Неприятные межличностные ситуации портят самый хороший продукт, как, например, в следующей истории.

Более тридцати лет назад одна очень милая супружеская пара посетила в Гамбурге специализированный магазин товаров для мужчин, имевший высокую репутацию в этом городе. Пока муж примерял различные костюмы, жена спросила продавца: «Вам не кажется, что этот костюм сидит немного кривовато?» На что последовал надменный ответ продавца: «Нет, это у вашего мужа фигура

кривовата». Этот неприятный эпизод привел к тому, что супруги глубоко возненавидели этот магазин и по сей день рассказывают эту историю своим друзьям и знакомым в качестве утешения. Продавец, без сомнения, уже давно ушел на пенсию, а качество товаров в магазине, вероятно, безупречно — но это не может исправить того, что случилось.

Фирменный стиль наряду с желанием каждого сотрудника носить фирменную одежду определяет также принципиальная готовность каждого из них идентифицировать себя на работе с целями предприятия. Деятельность также должна восприниматься в связи с этими целями.

Если ваши сотрудники не заинтересованы в этой высокой цели, то вы, в конце концов, можете с ними расстаться. Но если части вашей собственной личности не готовы представлять фирменный стиль вашей личности во внешнем мире, то вы столкнетесь со сложными проблемами.

Давайте вспомним пример с участником семинара, части личности которого не имели системы коммуникации. Такой недостаток часто становится причиной отсутствия целей у частей вашей личности и фирменного стиля личности. Незнание собственных целей и своего внешнего образа отражается в культуре вашей личности.

Вы когда-нибудь серьезно задумывались над тем, какое впечатление хотели бы производить на окружающих? Знаете ли вы точно, из чего складывается лично ваша идентичность, ваше своеобразие и ваши «чары»? Знаете ли вы неповторимые признаки своей личности, которые отличают вас от других?

Здесь речь идет не о том, что вы должны всегда носить какие-то броские вещи, например красный шарф. Речь идет о понимании себя. Попросите хороших друзей и близких вам людей рассказать вам о вашей идентичности. Какие признаки вашей личности делают вас самим собой? Может быть, вы сами можете ответить на этот вопрос, или вы не знаете, «что другие находят в вас»? Подобные самонаблюдения могут дать очень полезные результаты. Благодаря «обратной связи» от друзей один менеджер узнал, что других людей совершенно очаровывает его особая манера смеяться. Для него этот результат оказался полной неожиданностью, тем более что он постоянно стремился произвести впечатление серьезного человека и подавлял свой смех и чувство юмора. *Он* никогда сознательно не связывал свой смех с профессиональными успехами и не придавал ему значения.

Ваше внимание могут привлечь, вероятно, совершенно иные признаки вашей неповторимости. Важно обеспечить создание якоря идентичности, который будет постоянно напоминать о вашей неповторимости. Таким якорем может стать украшение, некий аромат или любимая деталь туалета. В профессиональной

сфере невозможно отказаться от определенного внешнего сходства работающих вместе людей. Этот «визуальный консенсус» является, в первую очередь, невербальным выражением уважения к коллегам. Отнеситесь к этому внешнему сходству просто как к оправе, в которой вы сами будете всегда неповторимым «украшением». Только когда вы осознаете свое личностное, индивидуальное воздействие, все части вашей личности смогут принять активное участие в достижении ваших целей.

Следующий пример должен наглядно показать вам, какой эффект может вызвать отсутствие фирменного стиля, что может случиться, если одна часть личности не обучена думать о возможных последствиях ее метода для личности в целом. Часть защиты одного из наших клиентов в периоды творческих кризисов работала под девизом: «Ни за что не берись, тогда не может случиться ничего плохого!» С точки зрения доброго намерения этой части такой подход может показаться разумным, но он серьезно мешал достижению крайне важных целей других частей личности, например части признания и части радости жизни. То есть у этой части отсутствовало ощущения результата для личности в целом. Мы попросили этого менеджера погрузиться в себя и спросить ту часть, замечает ли она вообще отрицательные побочные эффекты своего метода. К всеобщему удивлению защитник ответил, что он абсолютно не в курсе того, что этот человек занимает сейчас столь высокий пост. Этой части личности никто об этом не говорил! Двадцать лет назад защитник с помощью своего метода добился успеха в определенной ситуации и с тех пор при необходимости всегда пользуется им, как добросовестный сотрудник. Его никто и никогда не информировал о том, что его надежное функционирование устарело.

Используя метафору, выбранную для части креативности, составьте себе, пожалуйста, представление о том, как эта направляющая и консультирующая часть личности настраивает остальные части на ваш фирменный стиль и актуальный уровень — так, как вы бы сделали это на предприятии. Может быть, в вашем воображении все части соберутся вместе, или их настроят на вашу личность в целом и на ваш якорь идентичности с помощью письма, разосланного всем частям. А может быть, вы найдете собственную метафору. Используйте эту метафору и для представления всем частям вашей личности собственных ближайших и отдаленных целей. Якорь идентичности будет в этом случае служить для всех частей символическим призывом к идентификации с вашими целями. На крупных предприятиях сотрудники тоже всегда должны быть информированы о целях предприятия. Лишь доведение такой информации до сотрудников может гарантировать, что все они смогут представлять предприятие уже одним своим личным поведением.

Упражнение: Моя неповторимая идентичность

1. Пожалуйста, вспомните ситуацию из своей жизни, в которой вы были в согласии с самим собой. Такую ситуацию, к которой подходит выражение: «Я — это я, и это хорошо». Ситуацию, в которой вы были довольны своей индивидуальностью, своим личным фирменным стилем. Мысленно вернитесь в эту ситуацию: Что вы видите в воспоминаниях? Что вы слышите? Какие у вас телесные ощущения? Может быть, вам известны запахи или звуки, подходящие к этой ситуации?
2. Подумайте о том, какой признак воспоминания об идентичности может стать хорошим якорем. Движение? Внутренний девиз, голос или мелодия? Образ, картина, может быть, собственный образ? Подумайте о подходящем якоря идентичности, о личном предмете, детали одежды или аромате, который в повседневной жизни напоминает вам о вашем фирменном стиле (Corporate Identity).
3. Подумайте теперь о некой личной или профессиональной цели, которую вы хотите достичь.
4. В воображении отправьтесь к части креативности и попросите ее «привести к присяге на верность вашей идентичности» все части личности. Якорь идентичности будет служить в будущем также «сигналом сбора» для провозглашения новых целей.
5. Теперь представьте себе, как часть креативности информирует все остальные части личности о поставленной цели.
6. Мысленно с помощью линии времени погрузитесь в поставленную цель. Испытайте якорь идентичности: Вы остаетесь по-прежнему неповторимым?
7. Проверьте ощущение достигнутого успеха, которое возникает уже благодаря тому, что все части вместе представляют вашу личность в целом.

Рекомендации к упражнению:

- ▶ Дайте себе несколько дней или недель на поиски «якоря идентичности» и сбора информации относительно неповторимости вашей личности через обратную связь.
- ▶ Представление, что часть креативности постоянно настраивает, «калибрует» остальные части на ваш фирменный стиль, бессознательно улучшает координацию всех ваших психических и физических импульсов.

2. Командный дух, или: «Кооперация вместо конкуренции»

Представьте себе, что кто-то решил в воскресенье поработать с некоторыми важными документами. Он сидит за столом, а его взгляд устремляется на улицу. Кажется, что внутренний голос говорит: «Посмотри, какая отличная погода. Почему ты сидишь здесь?» Идея очень привлекательная. Но немедленно вступает другой голос: «Вспомни, ты взялся за эту работу. Отложить дело — значит отказаться от него». И хотя наш «сверхурочник» и остается за письменным столом, интереса к документам у него больше нет. Работа продвигается медленно. Вероятно, он все же последует своему желанию и пойдет гулять. Но едва он выйдет на свежий воздух, как его начнут грызть сомнения: «Ты вот гуляешь, а дома ждет работа». Из отдыха тоже ничего не получается.

Это — классическая ситуация «раздвоения», известная многим людям. Чувство внутренней раздвоенности происходит оттого, что оба голоса абсолютно правы. Но ни одна из идей не может реализоваться по-настоящему. Даже если вы последуете одному из соревнующихся побуждений, то в результате испытаете лишь омраченную радость, потому что якобы побежденная часть будет вести себя тихо очень недолго. Мы привели в качестве примера безобидный вариант такого внутреннего конфликта, но из подобной ситуации может вырасти массивная блокада достижения успеха. Именно тогда, когда фаза спора идей представляется преодоленной, вытесненная часть неожиданно заявит о себе «из подполья».

Один менеджер по рекламе в студенческие годы развил свою часть радости жизни и решил всегда хранить верность этой стороне жизни. Ретроспективно анализируя его жизнь, мы проследили, как так называемая «команда карьеры» (части признания, достоинства и уверенности) все больше «забирала бразды правления в свои руки». Причем эта команда считала часть радости жизни ненужной. Поэтому последняя была вытеснена, бойкотирована и в результате многолетних притеснений ушла «в подполье». Все важные решения принимались не в пользу части радости жизни. В течение многих лет наш клиент работал без отдыха и лишь иногда отправлялся в очень короткий отпуск. Через несколько лет у него появились проблемы с алкоголем, которые организовала эта часть радости жизни, потому что больше не видела иных способов воздействия. Проблемы с алкоголем, в свою очередь, создали большие трудности для команды карьеры и, в конечном счете, под вопросом оказалась работа менеджера.

Мы смогли помочь этому человеку, собрав вместе его части для переговоров. Внутренний конфликт достиг той точки, когда борьба за власть могла причинить значительный вред личности в целом. На карту были в равной степени поставлены и карьера, и радость жизни. Так, симпатичные с точки зрения доброго намерения части могут принести очень большой вред личности в целом, если их

постоянно игнорировать. Вопрос, что важнее для человека, карьера или радость жизни, можно сравнить с размышлениями на тему, без какого колеса можно ездить на велосипеде — без переднего или без заднего.

Менеджер мысленно поставил команду карьеры слева, а часть радости жизни справа от себя. Внутренне обратившись к обеим сторонам, он объяснил им тот факт, что они «сидят в одной лодке». А лодка не придет к цели, если каждый гребец будет, исходя из собственных убеждений, грести своим стилем. В отличие от конфликтов на предприятии внутренние конфликты нельзя решить путем увольнения, здесь возможен только путь интеграции. Переговаривающимся сторонам было сделано следующее предложение: не лучше ли было бы сэкономить силы, растрачиваемые в конфликте, и найти приемлемую форму кооперации. Так для этого менеджера родилась принципиальная идея мирного сосуществования частей на «предприятии личности».

Напрашивается метафора приглашения частей личности на конференцию. Как и от «настоящих людей», от частей личности нельзя сразу ожидать взаимной сердечности. После долгих лет недоверия и борьбы у них должны постепенно развиваться доверительные отношения. Вообразите себе место, где части будут работать над развитием способности сотрудничать. Внутренняя регистрация всех деталей достигнутого между частями согласия не имеет решающего значения. Один из наших клиентов узнает о позитивном характере переговоров по тому признаку, что части его личности вместе пьют кофе в уютном итальянском баре. Л другой клиент сначала мысленно отправляет свои конфликтующие части погулять по лесу. Дайте волю своей фантазии, и она вдохновит вас на развитие собственных идей. С точки зрения ментальной концепции здесь снова идет речь о запуске бессознательного цикла. Мы рекомендуем собирать части личности на переговоры незадолго до отхода ко сну и на следующее утро или в последующие дни испытать удивление от полученного результата. Вы можете также пригласить на переговоры часть креативности в качестве дипломата, консультанта или посредника. Вместе с частями на переговорах определите срок, необходимый для налаживания работы в команде. Высшая цель — широкий внутренний спектр возможностей благодаря разным «внутренним специалистам».

На предприятиях специалисты тоже работают в команде. Так же как части личности, каждый из них должен выполнять важную работу. При этом товарищ по команде воспринимается не как противник, а как дополнение к собственной работе. Интерес направлен на благо целого, так как и в этом случае все сидят в одной лодке. Трудности в работе команды ведут к проблемам, которые с большой вероятностью могут отрицательно сказаться на балансе. Из личного опыта вы наверняка знаете несколько «аварий», причиной которых стало недостаточное взаимопонимание в команде. Возьмем в качестве примера такую область, как разработка проектов. Мы знаем крупные предприятия из самых разных отраслей промышленности, где конфликтуют отделы проектирования и сбыта.

Отдел сбыта убежден в том, что проектировщики снова принесли «ерунду, которую невозможно продать», а проектировщики, в свою очередь, обвиняют коммерсантов в отсутствии чуткости к запросам покупателей. Поэтому они развивают свои идеи, последовательно не интересуясь мнением этих «дубов из отдела сбыта, не имеющих фантазии». Это не наша выдумка, а дословная цитата. На достижение консенсуса напрасно тратится слишком много времени, денег и энергии людей. Более мелкие предприятия и предприятия с ограниченными финансами вовсе не могли бы позволить себе таких разборок.

«Предприятие личности» тоже может дойти до банкротства в результате неспособности частей работать в команде. Поэтому каждому человеку действительно стоит приложить усилия, чтобы стать гармоничной личностью в целом. Чем больше частей вашей личности получают право работать друг с другом, тем большим душевным богатством и внешней свободой действий вы будете обладать.

Конечно, есть и такие люди, которым удастся «избавляться» от своих частей. Чем меньше у человека частей личности, тем больше вероятность того, что все они будут ладить между собой. Можно сэкономить силы, необходимые на их интеграцию. К сожалению, эта потеря не проходит бесследно для человека. В действительности вы будете производить впечатление не очень живого человека, в народе таких называют «ограниченными мещанами, обывателями». На языке «Spießher» охотников — это спичак (молодой олень), имеющий на голове с обеих сторон вместо роскошных разветвленных рогов пока лишь одиночные отростки. Когда мы хотим о ком-нибудь сказать что-то неприятное, мы говорим также: «Он — одноклеточный». Такие люди определенно не годятся на роль руководителей завтрашнего дня. Как раз в настоящее время для многих отделов кадров в качестве критерия отбора специалистов на первый план выходит требование «личность и индивидуальность». Активная личность с гармонично взаимодействующими частями удовлетворяет этому требованию и на верхних этажах власти.

Психолог Альфи Кон (Alfie Kohn) в своей книге «Mit vereinten Kräften»

поясняет, почему и в экономике кооперация превосходит конкурентную борьбу. Он разоблачает как миф банальность из области биологии, согласно которой «естественный отбор» связан с состязанием, борьбой. При этом автор ссылается на Петра Кропоткина, который еще в 1902 году писал: «Конкурентная борьба среди животных ограничивается чрезвычайными ситуациями. Лучшие условия создаются путем преодоления конкурентной борьбы, путем взаимопомощи». Кон описывает, как человек может добиться успеха в каком-то деле, «независимо от того, насколько плохо или хорошо становится от этого другому». Так и личный успех необязательно должен достигаться с помощью внутренних жертв, как полагают многие люди в нашем обществе.

Чтобы вы научились не тратить напрасно свою внутреннюю энергию, а пополнять и поддерживать ее, мы познакомим вас со следующей моделью ведения переговоров.

Упражнение: Переговоры между двумя частями личности

1. Вспомните ситуацию, когда внутри вас постоянно заявляли о себе две конфликтующие части личности, при этом вы не могли найти удовлетворительного разрешения ситуации. Внутренне назовите эти части личности частью А и частью Б.
2. Представьте себе эти части как двух людей, например двух артистов. Мысленно представьте себе эти внутренние характеры. Пусть одна часть будет стоять справа, а другая слева от вас.
3. Погрузитесь в себя и мысленно обратитесь к части А: Какое доброе намерение ты преследуешь в отношении меня? В течение некоторого времени оставайтесь с этой частью, чтобы дать высокую оценку ее доброму намерению, и дайте ей соответствующее уважительное имя.
4. Столько же времени уделите части Б, выражая благодарность ее доброму намерению. Не забудьте и в данном случае о подходящем имени для этой части, которое будет положительно отражать ее доброе намерение.
5. Мысленно дайте высказаться обеим частям о тех помехах, которые возникают из-за другой части. В чем они мешают друг другу? Какие недоразумения существуют между ними?
6. Постарайтесь внутренне построить «мост» между ними. Покажите им, что вы в равной степени цените их обеих, как части своей личности. обстоятельно разъясните причины необходимости примирения ради сотрудничества.
7. Теперь придумайте место, где части — вдвоем или вместе с частью креативности в качестве дипломата — проведут свою первую встречу и последующие переговоры.
8. Договоритесь со сторонами, ведущими переговоры, сколько времени им потребуется для налаживания новой эффективной работы в команде.
9. Поблагодарите обе части и внутренне попрощайтесь с ними. Бессознательный цикл запущен. Когда вы ощутите первые позитивные результаты, выразите частям внутреннюю благодарность.

Рекомендации к упражнению:

- ▶ После непродолжительной тренировки вам потребуется только минутная концентрация, чтобы начать внутренние переговоры.
- ▶ Как уже говорилось, наиболее благоприятное время для переговоров — незадолго до отхода ко сну, тогда мозг сможет интегрировать этот процесс в сновидение.

- ▶ Это упражнение имеет большое значение, потому что оно повышает интеграционные способности мозга. Помните, что даже отдельные клетки головного мозга не специализируются на управлении только одной функцией, а включены одновременно в несколько энграмм. Внутренние переговоры помогают, следовательно, достижению совместимости наших нейрональных программ поведения и на органическом уровне.
- ▶ Часто складывается впечатление, что части личности ведут «конструктивную дискуссию». Такое начало переговоров после долгих лет взаимной неприязни может оказать чрезвычайно положительное воздействие, подобно очищающей грозе.
- ▶ Вы можете провести переговоры и в упрощенной форме. Если, например, вам вечером необходимо выполнить какую-то важную работу, и вы переутомились, то помогает уже такое предложение: «Дорогая часть энергии, с проявлением усталости ты совершенно права. Если я тебе пообещаю, что еще на этой неделе ты сможешь полностью реализовать свое доброе намерение, то не согласишься ли ты сейчас уступить и забрать усталость назад?» У наших клиентов уже через несколько минут после такого внутреннего обращения, как правило, возникает ощущение бодрости. Но обещание должно быть выполнено.

3. Экономика, или: «Вместе мы сильны!»

Представьте себе, что вы заказали автомобиль своей мечты. После периода радостного ожидания вы можете получить его. Машина прекрасна во всех отношениях: цвет, двигатель, сидения, специальное оснащение. Однако есть маленькая проблема — вы получаете автомобиль в разобранном виде. То есть вы не можете сесть в него и поехать.

Точно так же, как этот автомобиль, отдельные способности у многих людей не «смонтированы». Одно из положений НЛП гласит: «Каждый человеческий индивидуум обладает всеми способностями, необходимыми ему для достижения цели». Наша проблема состоит лишь в том, что эти способности либо не используются, либо не функционируют в определенных ситуациях. Истории о людях с отдельными высокоразвитыми способностями известны всем. Так, широко распространено мнение, что для людей искусства, как правило, характерен «хаос в отношениях», наличие долгов, или что они страдают от пагубных зависимостей, например наркомании. Их креативность проявляется в искусстве, а не в хорошо функционирующих социальных отношениях.

Есть люди, которые обладают фантастическим даром определения причин сбоев в работе компьютеров, но не могут выдвинуть ни одной позитивной идеи для налаживания своих семейных отношений. Широко известен и образ «рассеянного профессора», который в научной работе отличается педантичностью и точностью,

но не помнит, куда положил свои носки. Женщины, совершая покупки на рынке, уверенно торгуются с продавцами и умирают от страха, когда им надо потребовать у начальства правомерного повышения зарплаты. Люди с избыточным весом жалуются на неспособность контролировать себя в еде, но в других жизненных сферах они могут быть прирожденными «контролерами».

Употребление алкоголя дает нам впечатляющие наглядные примеры внутренних возможностей. Некоторые люди, немного выпив, меняются буквально до неузнаваемости. Молчуны становятся разговорчивыми, вспльчивые превращаются в кротких овечек, скромники рассказывают смелые анекдоты, усталые обретают бодрость, а трудоголики засыпают. В таких ситуациях проявляются части личности, которые также характерны для человека, но они не имеют возможности раскрыться в «трезвой обстановке».

На сеансах коучинга мы часто наблюдали, что у многих клиентов одна часть личности перегружена многочисленными, разнообразными задачами. Для оптимальной реализации доброго намерения этой части необходима помощь компетентных партнеров по команде. И хотя такие партнеры есть в системе, их сотрудничество организовано плохо или вовсе отсутствует.

У одной участницы семинара часть радости жизни хорошо выполняла свою работу с точки зрения качества. Однако в отношении количественного аспекта у нее были сложности, обусловленные недостатком знаний (ноу-хау). Другие части ее личности превосходно владели различными сферами жизни. Они были хорошими контролерами. Но часть радости жизни, по-видимому, не была знакома ни с одним из этих контролеров. Следствием этого организационного недостатка стало злоупотребление алкоголем и похмелье. Они также не доставляли удовольствия части радости жизни. Ей должны были бы помочь другие компетентные части системы.

В случае этой клиентки мы воспользовались теми средствами, которые вам уже известны из предыдущих глав. Сначала клиентка образно представила себе часть радости жизни. Она вообразила театр. Часть радости жизни приняла образ женщины с пышной фигурой в пестром наряде. Клиентка внутренне обратилась к этому образу и сначала поблагодарила свою часть радости жизни за действительно доброе намерение.

Потом клиентка подумала о том, в какой области жизни у нее есть особенно эффективный контролер. В ее случае такой областью оказались финансы. Она всегда вела точные подсчеты, количественный контроль в отношении денег проявлялся в этой сфере как очень сильная сторона ее личности. Она представила себе эту сторону своей жизни тоже как часть личности. В отличие от пестрой фигуры части радости жизни, свою часть контроля она представила в образе мужчины в строгом костюме.

Потом мы вместе искали метафору, которая помогла бы встретиться этим двум частям. Идея неожиданно пришла самой клиентке. Она решила познакомить обе части как артистку и менеджера. Совершенно очевидно было, что часть радости жизни испытала большое облегчение, узнав о планируемой поддержке со стороны части контроля. Контролер же, получив дополнительное задание, как менеджер оказался в своей стихии.

Таким образом был запущен бессознательный цикл. Уже на следующий день клиентка рассказала, что накануне вечером после двух «оптимистичных» бокалов шампанского она к своему удивлению своевременно и целенаправленно отправилась спать.

Недостаточная координация внутренних частей вызывает потерю силы личности не только из-за их конфликта, но и из-за нарушения взаимодействия. «Предприятие личности» работает нерентабельно. Взаимная поддержка отсутствует, а общие цели в результате отдельных нескоординированных действий частей достигаются лишь с большим трудом.

Почувствуйте на себе воздействие положительного «примера извне» фирмы Фольксваген: «Фольксваген начал с круглосуточной работы проектных отделов. Вольфсбург, Шанхай и Сан-Пауло работали вместе. Группы проектировщиков были сформированы, подготовлены профессионально и мотивированы для совместной работы. Они познакомились друг с другом и организовали разделение труда. Они говорят на одном языке, языке нашего концерна, и работают в одинаковом системном окружении. В результате возникает новый, интегрированный рабочий ландшафт» (Петер Хартц). Мы тоже сотрудничали с этими интернациональными рабочими группами фирмы Фольксваген, и на нас произвела сильное впечатление конструктивная и позитивная атмосфера, в которой трудятся специалисты разных национальностей.

Сотрудники многих предприятий еще не мыслят в категориях таких взаимосвязей, они понимают свой отдел как «фирму в фирме» или воспринимают другие отделы как «заграницу». При реализации крупных проектов, в которых задействованы несколько отделов, отсутствие координации может крайне отрицательно сказаться на балансе. При попытке возродить сдающую позицию крупную торговую фирму выяснилось следующее: отдельные торговые предприятия концерна закупали товары независимо друг от друга — даже те продукты, которые все магазины сети одновременно имели на своих прилавках. Поскольку концерн не координировал эти закупки с заказами пищевой промышленности в целом, ежегодно предоставляемые миллионные скидки не использовались.

Вы тоже раздариваете личные и профессиональные прибыли, когда драгоценные части вашей личности действуют не по принципу: «Вместе мы сильны». Погрузитесь в себя и придумайте метафору, которая позволит объединить все

части вашей личности. Сначала учредите свою конференцию, на которой они смогут регулярно собираться в полном составе. Дайте волю своей фантазии. Как правило, воображение участников наших семинаров простирается от конференц-зала до романтических уголков на природе. Конференции частей проводились даже в соборе Святого Петра. Важной темой этих собраний является «биржа способностей» частей личности. Там могут встречаться продавцы и покупатели и объединяться для работы в команде. Затем представьте себе повседневную коммуникацию. Могут ли все части где-то встречаться? Или было бы лучше установить телефонную связь между ними? Дайте простор фантазии. Один клиент во время самонаблюдения обнаружил, что в «здании его личности» не было сообщения между этажами и помещениями. Он немедленно изменил такое положение дел в своей фантазии.

Участница семинара последовала нашему предложению созвать внутреннюю конференцию частей личности по некой личной проблеме. Части ее личности подготовили ей сюрприз: в ответ они заявили, что этой темой они займутся только через два дня. Причина: такая встреча лицом к лицу состоится впервые, и им требуется время на подготовку. Только после этого части оценили разные возможности применения своих способностей. Часть креативности и в этом случае взяла на себя важную функцию. Как правило, эта часть выполняет на конференции роль председателя или ведущего. Обладая большими способностями, она берет на себя также экономическую координацию ресурсов системы в целом. В связи с темой экономики подумайте о следующем: у вас есть способности, но вы не знаете о них. Ричард Бэндлер обращает внимание на то, что «навязчивые идеи» являются, собственно говоря, полезными, если они используются для достижения успеха. Один из наших клиентов испытывал антипатию к специальным текстам, которые ему приходилось регулярно просматривать по работе. Он не был человеком с навязчивыми идеями, но когда мы спросили, есть ли они у него, он сразу вспомнил, что терпеть не мог, если дома появлялась хотя бы пылинка на ковре. Каждый раз, увидев соринку, он помимо своей воли наклонялся и поднимал ее. Тогда мы попросили эту аккуратную «часть соринки», обладающую острым зрением, оказать ему помощь при чтении текстов. Уже через неделю после запуска этого бессознательного цикла менеджер смог быстро, не затрачивая много времени, читать свои специальные тексты. У каждого человека есть какая-нибудь маленькая «навязчивая идея», которую он может с пользой для себя интегрировать в профессиональный контекст.

К этому разделу относятся два упражнения. Упражнение А в определенной мере является подготовительным. Части знакомятся друг с другом. Упражнение Б посвящено тематическому разбору конкретной проблемы.

Упражнение А: «Встреча» («Get together»)

1. Мысленно представьте себе хорошо налаженное повседневное общение частей вашей личности, например по телефону или в каких-то помещениях.
2. Назначьте место проведения конференции, где в вашем воображении все части вашей личности смогут встретиться.
3. Устраивая первую встречу, предоставьте время и пространство для ее проведения.
4. Обратитесь к части креативности с просьбой о помощи в экономической координации всех способностей в целом, ведь для этого необходимы именно ее способности.

Рекомендация к упражнению:

- В этом случае будет достаточно на одну минуту погрузиться в себя и запустить бессознательный цикл. От вас не требуется внутренне переживать и ощущать все детали.

Упражнение Б: «Интеграция способностей»

1. Вспомните ситуацию 1, когда вы были недовольны собой или ощущали чрезмерность предъявляемых к вам требований.
2. Определите, какая часть вашей личности нуждается в помощи.
Пример: Ваша часть признания среагировала на привлекательное предложение «охотника за специалистами». Предлагаемая должность означала бы существенное повышение вашего личного и профессионального престижа. Как обычно, назначается встреча с руководителями приглашающего предприятия. В глубине души вы боитесь, что во время этого собеседования произведете впечатление неуверенного человека. Следовательно, части признания нужен партнер, способный оказать поддержку.
3. Вспомните теперь ситуацию 2, в которой вы проявили себя примерно так, как хотите выглядеть на предстоящем собеседовании.
4. Подумайте о том, какая часть вашей личности доминировала в ситуации 2.
Пример: Играя в теннис, вы ощущаете уверенность в себе. Даже проигрывая, вы не сомневаетесь в своих способностях и считаете проигрыш исключением из правила. Следовательно, в этом случае свою силу проявляет часть самооценности. Было бы прекрасно, если бы на предстоящем собеседовании вы внутренне чувствовали бы такую уверенность в себе.

5. Образно представьте себе часть признания и часть самооценности. Пример: Часть признания носит деловой костюм, часть самооценности — в спортивном костюме.
6. Вы объединяете обе части в одной метафоре. Части совместно обсуждают, как вы будете выглядеть и вести себя во время собеседования.
7. Вы благодарите часть самооценности за оказанную помощь.
8. Мысленно возьмите обе части с собой на эту важную встречу.

Рекомендация к упражнению:

- ▶ И в этом случае для успеха будет совершенно достаточно представить себе, что обе части теперь работают согласованно.

4. Ресурсы, или: «Конец всему делу венец» (Шекспир)

Для выполнения дела необходимы профессиональные знания и подходящий инструмент. Теперь мы обратимся к ресурсам, вспомогательным средствам, которые имеются в распоряжении ваших частей для реализации доброго намерения. Сюда относятся «оснащение рабочего места», инструменты, и знания, ноу-хау частей вашей личности. Только эти основополагающие элементы позволяют превратить доброе намерение в хороший результат, реализовать желание.

Для сотрудников предприятия наличие этих условий является абсолютно обязательным. Какая вам польза от хорошего бухгалтера, работающего со счётами? Что вы будете делать с хорошо мотивированными сотрудниками, не умеющими работать на компьютере? Будучи хорошим руководителем, вы позаботитесь о нужном оборудовании, инструментах для ваших сотрудников.

Большинство руководителей смелее меняют структуру предприятия, чем структуру своей личности. Одному менеджеру всего за несколько лет удалось осуществить новаторские внедрения на различных предприятиях, но вот уже десять лет он собирается бросить курить и никак не может справиться с этой привычкой. Для одного из наших клиентов курение на протяжении многих лет было наилучшей стратегией расслабления его системы в целом. При опросе о добром намерении курения слово взяла часть энергетического хозяйства. Хотя она заметила нежелательность своей работы, но по прошествии многих лет не знала другой возможности достижения своего доброго намерения. Эта часть опасалась, что у нее нет других возможностей для расслабления, и продолжала организовывать курение. Наша цель состояла, таким образом, в поиске новых способов,

которые позволили бы части энергетического хозяйства достигать столь же эффективного расслабления, но без нежелательных побочных явлений. Другие части должны были помочь в решении этой задачи, а не просто «ворчать».

Необходимая техника изменений вам уже известна из главы «Использовать силу бессознательного». Часть креативности должна встретиться с частью энергетического хозяйства, чтобы обсудить новые пути. Этому менеджеру нужны были не только новые пути. Погрузившись в себя, он обнаружил, что его часть энергетического хозяйства работает в «убогом помещении». Поэтому в своем воображении он озаботился организацией для нее соответствующего рабочего места. Уже одно это существенно увеличило новые возможности этой части.

Еще раз осознайте, насколько важны системные изменения на «предприятии личности». Изменения на предприятиях часто должны носить радикальный характер. Так, например, если для выживания предприятия необходимо провести сокращения, то нерентабельные направления производства приходится закрывать. Но система при этом всегда сохраняется. Представьте себе, что какой-то руководитель планирует в подобной ситуации ликвидировать каждый второй отдел: коммутатор телефонной связи, бухгалтерию, транспортный парк. Такой пример обычно вызывает ухмылку. Но почему никто не ухмыляется, когда люди в таком стиле проводят личностные изменения.

Упражнение: Новое ноу-хау, новые инструменты

1. Определите ощущения или способ поведения, которые вы хотели бы изменить в себе.
2. Определите, к компетенции какой части личности эти перемены относятся, и дайте ей имя, соответствующее ее доброму намерению.
3. Проведите встречу этой части с частью креативности. В рамках внутренней конференции они должны обсудить:
 - ▶ новые знания, ноу-хау — три новых пути эффективной реализации доброго намерения, которые получают одобрение системы в целом и не вызовут неприятных побочных эффектов. Если провести аналогию с предприятием, то это можно назвать повышением квалификации.
 - ▶ новые инструменты — «рабочее место» должно получить в воображении соответствующее оснащение.
4. Внутренне вы договариваетесь о разумных сроках осуществления перемен.
5. Вы выражаете обеим частям благодарность. Бессознательный цикл запущен, и вы снова можете сконцентрироваться на повседневных делах.

Рекомендация к упражнению:

- ▶ Сроки должны быть реальными. Например, если речь идет о курении, то может пройти около года, пока новые пути не станут действенными альтернативами, а сигареты перестанут доставлять удовольствие. Правильное определение сроков гарантирует стабильность перемен.

5. Гибкость, или: «Путь — это цель!»

Люди являются живыми организмами и находятся в постоянном контакте, в «цепи обратной связи» с окружающим миром. Никто не может позволить себе роскошь жить с мыслью, что ему не надо больше меняться. Какую пользу принесет вам «уровень развития вашей личности» десятилетней давности, когда всё вокруг вас изменилось? Неживой предмет, например автомобиль, после завершения цикла производства готов, и с этого момента он только теряет в своем качестве. У человека есть шанс постоянно меняться. У нас, людей, даже есть клеточная ткань, которая постоянно обновляется — вспомните хотя бы о таком органе, как кожа. Еще раз осознайте возможности развития головного мозга человека.

Гибкость обеспечивает стабильность. Подумайте о небоскребах, которые имеют специальную подвижную конструкцию, позволяющую им благодаря «гибкости» выдерживать сильные ветра. Многие наши клиенты придерживаются старых способов поведения и мышления, хотя им необходимы срочные перемены. *Все* новые знания и опыт говорят о переменах. Но поскольку старое поведение и старое мышление за много лет приобрели стабильность в виде энграмм, возникают возражения против затрат и усилий, связанных с переменами, — но не против самих перемен. Риск подвергается устойчивый баланс между внутренним миром и внешними факторами.

Типичный пример отсутствия гибкости можно было наблюдать на протяжении нескольких лет, когда крупные и малые предприятия постепенно переходили на электронную обработку информации. Наряду с высказыванием многих справедливых возражений, сотрудники обосновывали свое неприятие изменений следующим аргументом: «Мы всю жизнь так работаем, почему теперь все должно стать по-другому?» Аргументация в том духе, что так заведено, так всегда делали, для многих людей является убедительным и достаточным доводом против разумных изменений.

Представьте себе, что кто-то терпит кораблекрушение. Он может утонуть, но тут ему бросают спасательный круг. Человек добирается до берега и принимает решение: «Отныне я всегда буду носить спасательный круг, тогда я не утону». Много лет он носит на суше спасательный круг, и его решение полностью подтверждается: «Решение оправдало себя, с тех пор мне больше ни разу не грозила

опасность утонуть». Хотя спасательный круг мешает ему на конференциях и на встречах с друзьями, но он мирится с этим. Если с ним заговаривают об этом круге, то он отвечает: «Я не снимаю его, потому что ношу уже много лет». Человек уже просто не может расстаться со своим кругом. Вы наверняка слышали о разных фазах развития предприятия. Для успешного начала руководству всегда необходим дух первопроходцев. Спасательным кругом пионеров своего дела является мужество и решимость отважиться на что-то новое, в сочетании с ярко выраженным стремлением к расширению сферы влияния, экспансии. Идущий впереди олицетворяет собой антипод порядка. Он нарушает порядок своими новыми идеями и проектами и в результате добивается успеха на рынке. Но после фазы успешного основания предприятия у первопроходцев нередко возникают трудности. Потому что теперь предприятие должно пройти фазу структурирования и упорядочивания. Для генератора идей административные задачи представляют собой противоположность его сильным сторонам. Спасательный круг начинает мешать развитию его личности. Для предпринимателя было бы крайне неэкологично после завершения фазы первопроходцев на одном предприятии всякий раз создавать новое предприятие. Намного разумнее было бы выйти из жесткой «программы» и начать развивать другие стороны своей личности.

Преуспевающий менеджер обратился к нам по поводу симптомов стресса. Мы обнаружили, что в интересах всех частей его личности на протяжении многих лет было необходимо вкладывать все имеющиеся силы в решение профессиональных задач. После согласования с остальными частями руководство было передано в руки части уверенности. Приложенные усилия были вознаграждены стабильным успехом. Для сохранения успеха не требовалось больше чрезмерного напряжения сил. Но менеджер уже не мог, не умел работать без перенапряжения. Вместо того чтобы создать «программу спокойствия», которая была срочно необходима его организму, он постоянно искал все новые и новые задачи и этим поддерживал в себе стрессовое состояние. Остальные части личности, которые полагались на соблюдение ограниченного срока перенапряжения, определенного в договоре между ними, теперь отреагировали на несоблюдение договоренностей, и человек заболел. Когда он понял, что им владел сильный бессознательный страх перед чуждой ему программой жизни, он смог быстро измениться и обратить внимание на свое здоровье. «Потому что страх — это не мое», — прокомментировал он перемены в себе.

Неприятие изменений часто вызывается страхом перед хаосом, который может сопутствовать процессу развития. Любой новый порядок разрушает старый. В последние годы в науке появилась новая область — исследование хаоса. В одной статье в специальном выпуске журнала «ГЕО» говорится: «Когда-нибудь пациент придет к своему врачу не со словами: "У меня что-то не в порядке", а пожалуется: "У меня что-то не в хаосе"». Поскольку было установлено, что для обеспечения здоровья в человеческом организме многие органические функции должны протекать хаотично. Так, например, негибкие, застывшие реакции

обмена веществ у человека приводят к печальным последствиям и болезненной атрофии костей.

Только способность к хаосу и гибкости, очевидно, позволяет нам соответствующим образом реагировать на внешние воздействия — и не только в медицинском смысле.

Упражнение: Координатор перемен

1. Представьте себе свою личность как настоящее предприятие.
2. Вообразите, что во время осмотра предприятия вы пришли в отдел, в котором работает «координатор перемен». Он обслуживает мощную компьютерную установку.
3. В свои фантазии вы обязательно должны ввести следующие моменты:
В памяти компьютера сохранен «текущий уровень» ваших поведенческих и мыслительных возможностей.
Как в информационном центре, сюда постоянно поступает и тщательно обрабатывается новая информация из окружающего мира, она не отправляется в корзину непрочитанной.
Если данные из внешнего мира серьезно не согласуются с текущим набором возможностей поведения и мышления, то загорается контрольная лампочка.
4. Когда загорается контрольная лампочка, координатор перемен информирует часть креативности о параметрах внешних изменений.
5. Часть креативности созывает все части на конференцию. Совместными усилиями они организуют реакцию на внешние изменения.
6. Когда части соберутся вместе, поблагодарите их за участие в работе. Бессознательный цикл запущен.

Рекомендации к упражнению:

- Может быть, вы придумаете собственную метафору для координатора перемен. Один из участников семинара представил себе эту часть как «вперед смотрящего» на «корабле личности». Координатор сверху давал команде указания по управлению парусами, когда в его поле зрения попадали суша или пиратский корабль.
- Выполняйте это упражнение один раз в месяц, отметив в календаре определенный день. И для выполнения этой ментальной задачи вам будет достаточно одной минуты внутренней концентрации.

- Со временем вы привыкнете, и гибкость станет вашим постоянным качеством. Может случиться, что усиление гибкости вызовет у вас желание «отправить некоторые части личности на пенсию» и заменить их новыми. Тогда внутренне устройте праздник и с почетом проводите «ветеранов». Они еще могут послужить консультантами, или за особые заслуги им будет установлен памятник. Прежние способы поведения и мышления можно сохранить как положительные воспоминания, но они не будут вмешиваться в актуальные события. Иными словами, спасательный круг займет почетное место на стене, и его не надо будет постоянно носить на себе. В случае крайней необходимости его можно будет использовать опять.

Эврика в качестве метода: Целевой менеджмент с помощью инструментов самокоучинга

Сейчас мы обобщим проработанный материал. Сознательно позанимавшись по программе самокоучинга всего несколько дней, вы сможете целенаправленно применять этот метод самоуправления. Сначала вы выработали в себе способность с помощью техники расслабления направлять свои мысли в себя. Либо вы уже владеете какими-то приемами расслабления, либо освоили наш метод «каналы чувств восприятия как источники силы». Состояние направленной вовнутрь концентрации позволяет вам запускать бессознательные циклы. Вы с пользой можете потратить на это несколько минут перед сном. Очень хорошо, если вы будете делать заметки по коучингу в связи с конкретными личными или профессиональными проектами.

Для успешного целевого менеджмента необходимо выполнение двух условий:

1. «Can I win?» («Могу ли я добиться успеха?»)

На этот вопрос отвечает этап «Успеху надо учиться». Теперь вы знаете, как вы можете представить личную цель «угодную мозгу», с каждым каналом чувств восприятия вы связываете содержание, соответствующее вашему состоянию достижения цели. Избегайте отрицательных формулировок. Формулировки должны быть положительными.

Визуально (цвет, образ, картина)...

Аудиально (голоса, звуки, шумы, мелодия)...

Кинестетически (точное описание ощущений тела)...

Запах или вкус (который ассоциируется с целью). Сделайте запись о нем или о важнейших качествах цели и найдите свой якорь цели.

Дополнительные инструменты презентации

С помощью «меню сценариев» снимите позитивный фильм о будущем.

Установите цель на «линии времени» и ассоциируйтесь с состоянием достижения цели в духе «тестовой поездки». Большое значение имеет также индивидуальный якорь ресурсов.

Собственная положительная мотивация

Вы еще раз осознаете выбранный вами голос своего внутреннего наставника. Этот голос придает вам силы для преодоления «времени лишений». Этот целенаправленный тренинг побуждает ваш мозг устанавливать соответствующие нейрональные связи. Таким способом вы создаете прочную «целевую энграмму», которая благодаря своей устойчивости войдет в вашу «плоть и кровь».

2. «May I win?» («Имею ли я право на успех?»)

Одной только устойчивой энграммы недостаточно для ментального программирования цели. Она должна быть совместима с уже существующими энграммами и интегрирована в личность в целом. Если интеграция вызывает затруднения, то несовместимые энграммы проявят себя в виде блокады достижения успеха. На этапе «Использовать силу бессознательного» вы научились с помощью собственной креативности и готовности к внутреннему примирению трансформировать динамику блокады в целенаправленный эффект локомотива.

Вы знаете, как надо работать с метафорой частей личности. Главная роль отводится части креативности. Вы нашли для себя внешний облик этой части. Потом вы определили место ее «обитания», а также место проведения конференций, где смогут встречаться все части личности. Это может быть одно и то же место.

На этом этапе вы познакомились с пентаграммой. Она символизирует пять основных качественных признаков, необходимых для сотрудничества частей вашей личности.

Все эти элементы вы можете обобщить в одном бессознательном цикле:

Я определяю цель, представляю ее на конференции частей личности и прошу часть креативности, совместно с остальными частями, организовать достижение цели в духе пентаграммы.

Вообразите, на конференции собираются все части личности. Часть креативности «приводит к присяге» все части, они обязуются действовать в соответствии с фирменным стилем на благо личности в целом. Возражения и предложения приветствуются и в командном духе обсуждаются на переговорах. Определяются те части, которые экономически могут оказать помощь в достижении цели. Части личности, методы которых устарели или мешают достижению цели, находят новые пути реализации своих добрых намерений. Вероятно, часть мотивации возьмет на себя задачу обеспечения гибкости и всеобщего стремления к переменам.

Вы сами должны составить себе представление о двух сроках:

1. Сколько времени понадобится конференции для выработки приемлемого решения?

Как на настоящих конференциях, разработка хорошей концепции может потребовать значительного времени, даже нескольких дней.

2. Сколько времени потребуется на реализацию?

Следует принять во внимание, что даже при большом желании и доброй воле важные изменения не происходят сразу. На семинарах участники называют сроки реализации важных личных и профессиональных проектов до одного года.

Учтя оба эти срока, вы определите так называемое время нейростата. В вашей нервной системе цель заняла теперь прочную и экологичную позицию. Она установлена, как температура в помещении с помощью термостата. Помните об «эффекте духовки»: включение духовки на заданную температуру требует небольшого движения руки, это можно сравнить с запуском бессознательного цикла. Л потом достижение заданной температуры происходит в соответствии с законами физики, постепенно, то есть требует определенного времени. Для окончательного определения сроков вы можете еще раз поработать с линией времени.

Эти шаги мы назвали «эврика в качестве метода». Вы устанавливаете нейрональную программу, которая потом в качестве нейростата бессознательно и автоматически осуществляет необходимые изменения в виде новой программы.

Краткое обобщение для личных записей

1. «Can I win?» («Могу ли я добиться успеха?») — энграмма.

Цель (может быть зашифрована)
V
A
K
G/O (запах, вкус)
М (моторика, движение ресурсов)
Мотивирующий голос (наставник)
Якорь цели

2. «May I win?» («Имею ли я право на успех?») — пентаграмма

Часть креативности (образ)
 Место проведения конференции
 Важные части личности Сроки
 (время нейростата)



- фирменный стиль
- командный дух
- гибкость
- ресурсы
- экономика

Рекомендации к краткому обобщению:

- ▶ После запуска бессознательного цикла сконцентрируйтесь на повседневной жизни и лишь иногда вспоминайте о конференции. Вы можете «подключаться» к ней через более или менее продолжительные промежутки времени. Чтобы активизировать конференцию, достаточно постоянно или как можно чаще иметь при себе якорь цели.
- ▶ Помните, что при созыве конференции вы должны выбрать правильный тон общения.
- ▶ Выражайте благодарность даже за маленькие положительные результаты. Это побуждает мозг и организм форсировать развитие.
- ▶ У вас могут возникать собственные образы и фантазии. Директор одного предприятия, например, представлял себе, что части его личности на пляже не беседуют друг с другом, а танцуют, в то время как участники конференции разрабатывают его коучинг-проект.
- ▶ Конечно, вы можете доверить конференции работу параллельно над двумя или тремя проектами. Правление концерна тоже рассматривает несколько пунктов повестки дня на одном заседании. Рекомендуем в таких случаях составлять отдельные заметки для каждого проекта.

Менеджер как «интегрированная личность»

Когда работа с энграммой и пентаграммой войдет в вашу плоть и кровь, проявится один важный психофизиологический эффект — вы достигнете усиления своей конгруэнтности и, тем самым, повысите вашу убедительность. Мы говорим о конгруэнтности как об объединении всех частей личности для достижения поставленных целей, такое объединение может достигаться их активным участием или корпоративной толерантностью, например договором о невмешательстве. Экологичная интеграция всех частей в личность в целом проявится в физиологических параметрах, которые очень трудно активизировать усилием воли и которые воспринимаются человеком скорее неосознанно.

Чем сильнее конгруэнтность, тем больше проявляются влияние, обаяние и убедительность личности.

Степень интеграции всех частей в личность в целом наиболее отчетливо проявляется на физиологическом уровне — в осанке человека. В целом положение тела человека тем симметричнее, чем более конгруэнтно мы отстаиваем какое-то мнение, чем больше частей нашей личности совместно поддерживают наше отношение к какому-то предмету.

Не случайно святые изображаются обычно в симметричных позах, то есть правая половина тела полностью соответствует левой. Естественно, что руководители не обязаны достигать уровня святых. Но конгруэнтная личность производит на окружающих более убедительное и естественное впечатление, чем любая заученная фраза или внешняя подача себя. Сила убеждения руководителей, на которых любят ориентироваться другие люди, достигается внутренней координацией всех частей личности в целом. Интегрированная личность очаровывает людей потому, что представляет собой достойную подражания модель для всех тех, кто «не в ладу с собой».

Заученные схемы поведения дают сбой прежде всего в ситуациях, связанных с проблемами и принятием решений. В таких случаях нужны новые, спонтанные идеи. В этих ситуациях проявляется то, насколько хорошо налажено сотрудничество вашей «внутренней команды». По этой причине вам следует прорабатывать важные предстоящие решения с помощью своей собственной метафоры самокоучинга (переговоры всех частей личности с частью креативности). В результате вы получите в подобных ситуациях конгруэнтный результат. Пентаграмма является наглядной моделью культуры личности, которая позволит вам оптимально реагировать в сложных ситуациях.

Дополнительно вы можете воспользоваться представленным ниже «тестом на конгруэнтность». В этом тесте знания о симметрии тела используются как индикатор «неэкологических решений». Один из наших клиентов жаловался на то, что не проявляет должного терпения по отношению к сотрудникам. Мы попросили его сесть так, чтобы его правая и левая половина заняли симметричную позицию, и с закрытыми глазами совершить путешествие в будущее. Во время этой поездки он должен был попробовать проявлять терпение в работе с сотрудниками. Спустя несколько минут мы попросили его открыть глаза. Он спонтанно положил ногу на ногу, а позднее сказал нам, что просто не мог не принять эту позу — хотя мы и просили его сохранять симметричное положение тела. Так в движении тела напрямую выразилось возражение против такого изменения.

Упражнение: «Тест на конгруэнтность»

1. Представьте себе ситуацию в будущем, в которой у вас будет несколько вариантов поведения. Вы еще не решили, какой из них вы выберете. То есть ситуация требует от вас принятия решения.

2. Теперь вы будете следующим образом думать об одном из известных вам вариантов (решение А):

Примите симметричную позу, сидя или стоя. В течение двух минут думайте о решении А. Что вы видите, слышите, осязаете, какой вкус и запах вы ощущаете, когда думаете об этом решении?

Постарайтесь в это время сохранять симметричное положение тела. Понаблюдайте за собой, насколько легко вам дается эта поза. Ощутите импульсы к изменению положения тела.

3. Немного подвигайтесь, чтобы «нейтрализовать» полученные ощущения.

4. Поступите точно так же со следующим вариантом решения (решение Б) и с другими вариантами.

5. Обратите особое внимание на то решение, которое больше всего поддерживается симметрией вашей позы.

Проверьте, может быть, при других вариантах вы не заметили чего-то важного.

Рекомендация к упражнению:

► Вы не должны понимать это упражнение так, что вам всегда следует сохранять симметричность позы. Именно спонтанное положение тела может дать вам ценную информацию о вашем бессознательном и о возможных возражениях частей вашей личности.

Шаг 4: Самокоучинг в межличностном взаимодействии

Шаги 1-3 описывают пути и возможности коммуникации человека с самим собой. Вы научились укреплять культуру на своем «предприятии личности» и определять масштабы качества в общении с самим собой.

Следующий шаг посвящен активной организации корпоративной культуры. На этапе 4 мы представим вам несколько упражнений, связанных с организацией взаимодействия в профессиональной жизни.

От активной личности к активному предприятию

Если хочешь навести порядок в стране, сначала наведи порядок в провинциях.
Если хочешь навести порядок в провинциях, сначала наведи порядок в городах.
Если хочешь навести порядок в городах, наведи порядок в семьях.
Если хочешь навести порядок в семьях, наведи порядок в собственной семье.
Если хочешь навести порядок в собственной семье, наведи порядок в самом себе.

Восточная мудрость (Пезешкиан, «Auf der Suche nach Sinn»)

До сих пор мы занимались последней частью этого изречения, посвященного изменению внешних систем. Мы определяем человека, который сам себя приводит в порядок, как «активную личность». «Активная личность» — потому что все части личности в вашей внутренней системе занимают свое место активно и в сотрудничестве с остальными частями. В результате появляется самый большой шанс «заразить» людей на предприятии живым обаянием. «Потому что только соединение личности с основательными теоретическими и практическими знаниями дает химическую субстанцию, с помощью которой руководители запускают позитивные цепные реакции на предприятии», — пишет журнал о бизнесе «Jnnge Karriere».

Почему эта цепная реакция имеет большое значение? Социолог Этциони (Etzioni) в книге «Die aktive Gesellschaft» приводит следующее определение: «Быть активным означает быть ответственным, быть пассивным означает быть под контролем законов природы, общественных движений и течений или чего-то другого активного». Предприятиям необходимы активные сотрудники, которые

берут ответственность на себя. Задача современного руководителя состоит в том, чтобы пробудить в сотрудниках ответственность и активность, а не играть роль героя перед контролируемым и опекаемым коллективом. Энциони говорит, что «представление об активисте-индивидуалисте, бесстрашном герое, который совершенно самостоятельно устраивает свою судьбу, абсолютно не соответствует реальности... Героев просто слишком мало, чтобы на них можно было построить социо-политическую теорию».

В приложении к нашей теме это утверждение означает: «На предприятии слишком мало героев, чтобы на них можно было построить корпоративную культуру». Тем не менее, многие семинары для менеджеров игнорируют это обстоятельство. Вспомним хотя бы «тренинги на выживание», которые фактически проводятся с оглядкой на героев. Они укрепляют у участников пагубное чувство: «На вершине — я один». Средства, затрачиваемые на такие семинары, лучше было бы вложить в командную супервизию с участием опытного коуча. Способный руководитель должен быть не героем, а хорошим коучем, который вместе с активными сотрудниками создает и организует активное предприятие. Этой цели посвящены следующие разделы.

Как сознательно настроить себя и своих сотрудников на одну положительную «длину волны»

Для того чтобы фактически запустить «цепную реакцию» на предприятии, между вами и сотрудниками должны быть налажены «связи». Неслучайно существует выражение «иметь с кем-то прямую связь, прямой контакт». В условиях современной беспроводной коммуникации мы говорим об общении «на одной волне», когда переданная информация воспринимается в соответствии с ожиданиями отправителя.

Сидя в ресторане, вы интуитивно можете догадаться, хорошая или плохая «связь» установилась между людьми за соседним столиком. Для этого вам даже не надо понимать содержание реплик. Партнеры по коммуникации выражают «длину волны» невербально — через язык тела (близость, дистанция) и вербально — через темп речи и громкость. В НЛП и самокоучинге «хорошая связь, одна длина волны» обозначается термином раппорт.

Вы знаете подобные примеры, хотя сознательно не задумывались о них. Вы уже замечали, как взрослые люди спонтанно меняют тон, когда наклоняются к ребенку в коляске? Они приспосабливаются к детскому тону. Точно так же взрослые наклоняются, разговаривая с детьми, или встают на коленки, чтобы контактировать с ними на уровне глаз. В этих случаях устанавливается раппорт с ростом ребенка. В некоторых культурах еще сохранились народные танцы. Совместные

ритмичные движения и пение усиливают раппорт группы. Хотя мы обычно не исполняем народные танцы, мы все же устанавливаем раппорт с окружающими нас людьми движениями тела — пожатием руки или кивком головы. На содержательном уровне хороший раппорт часто выражается в выборе сходных или одинаковых формулировок. Если один из собеседников говорит: «Я вижу еще целую гору работы», то другой вербально отреагирует на том же визуальном уровне: «Мы должны постараться не потерять из виду картину в целом». Ответ на другом уровне чувственного восприятия мог бы звучать так: «Мы постараемся тащить этот груз вместе с вами». В этом ответе затрагивается кинестетический, ориентированный на физические ощущения канал чувственного восприятия, раппорт в этом случае не так оптимален.

Как правило, раппорт имеет место, когда два собеседника спонтанно чувствуют взаимную симпатию. В профессиональной сфере вы будете иметь дело с очень многими разными людьми, поэтому невозможно при каждом контакте гарантировать немедленное установление «одной длины волны». Часто вам придется сначала поработать над установлением хорошего раппорта в общении, потому что раппорт является условием успешной межличностной коммуникации.

Успешным переговорам может помешать уже разный темп речи партнеров из разных регионов, например из северной и южной частей Германии. В таких случаях у обоих партнеров интуитивно возникает ощущение, что что-то не так, «не созвучно». Это буквально так и есть, но чаще всего не замечается. Напрасно тогда партнеры отрицательно оценивают содержание сказанного или обсуждавшийся продукт. Постарайтесь поэтому сами понять, отличается ли ваш голос какими-то особенностями: говорите ли вы быстрее или медленнее других? Громче или тише? Знание о воздействии вашего голоса поможет вам чутко настроиться на собеседника с другим темпом речи, если вы немного приведете свою речь в соответствие с темпом и громкостью его речи, пойдете навстречу собеседнику.

Представители разных культур часто имеют совершенно разное представление о правильной дистанции в ситуациях общения. Так, например, вы можете инстинктивно отодвигаться от собеседника, когда он «наседает» на вас. Но это только осложняет ситуацию, так как другой человек, считающий более близкую дистанцию правильной, сделает все для того, чтобы снова сократить ее.

Одна представительница бизнеса пригласила нас для проведения командной супервизии. Хотя она производила очень убедительное впечатление и излучала естественное обаяние, у нее всегда было ощущение, что она не может установить правильный контакт с сотрудниками мужского пола. Ей приходилось прикладывать много усилий, чтобы донести до сотрудников суть обсуждаемых вопросов. Все партнеры по общению сидели, откинувшись на спинки стульев. Эта женщина во время изложения проблемы сидела, подавшись вперед, и говорила очень оживленно. После сеанса тренинга мы попросили ее на следующей

встрече принять такую же позу, как у ее сотрудников, то есть отклониться на спинку, и говорить медленнее. Уже через несколько минут один из собеседников выпрямился, наклонился вперед и начал реагировать более живо. Вскоре и остальные последовали его примеру. Тогда и женщина подалась вперед и с этих пор могла легко поддерживать раппорт.

Другой способ установления раппорта состоит в ассимиляции, уподоблении уровней речи собеседников. Обратите внимание на то, каким речевым кодом пользуется ваш собеседник, сниженным или возвышенным. Даже образованные люди в определенных ситуациях используют сниженный код, говоря на диалекте или пользуясь обиходными языковыми средствами.

Если кто-то говорит вам: «Это крутая тачка», то, пожалуйста, не отвечайте в подчеркнуто возвышенном стиле. Лучше согласитесь с «непринужденной» речью собеседника и используйте слова типа «супер» или «классный». Один участник семинара из Гамбурга рассказал нам, что у него было прекрасное взаимопонимание с одним клиентом из Мюнхена. При встречах они никогда не использовали литературный язык, один говорил на баварском диалекте, а другой — на нижненемецком. И оба чувствовали себя просто великолепно.

Когда вы адаптируете свой голос по тональности, мелодике, ритму, громкости и темпу к речи партнера, а также чуть-чуть копируете его движения головой, позу, ритм дыхания и жестикуляцию, мы говорим о подстройке (Matchen).

Светскую беседу (Small talk) в самокоучинге мы называем также беседой для раппорта (Rapport-Talk), так как разговоры о погоде, хобби или семье отлично подходят для установления раппорта. Подстраивайтесь под своего собеседника. Пользуйтесь такой же системой репрезентации, говорите в ритме его дыхания, а также копируйте его позу. Естественно, вы не должны разыгрывать перед ним «спектакль». Достаточно следовать общей тенденции в поведении собеседника.

Мы рекомендуем начинать важные переговоры только после установления раппорта. Установленный раппорт вы распознаете по одинаковому поведению всех участников общения: общий смех, одновременная смена поз и т. д. Вы можете проверить раппорт, если как бы невзначай почешете свой нос, поднимете руку или измените позу. Если собеседник последует вашим невербальным сигналам, то вы можете быть уверены в том, что вы с ним «на одной волне».

Сознательное установление раппорта мы называем присоединение, пейсинг (Pacep), что приблизительно означает «держаться шаг, идти в ногу». Наряду с подстройкой сюда относится и беседа на темы определенного содержания, например интересы и заботы собеседника. Когда с помощью пейсинга установлен хороший раппорт, вы можете переходить в общении к фазе ведения (Leaden), то

есть вы снова можете дать волю своим «естественным манерам». Партнер по коммуникации на основе раппорта будет следовать за вами, и в дальнейшем в стиле коммуникации неосознанно установится компромисс. Таким образом, вы избавите себя от нервной «силовой борьбы» между различно социализированными партнерами по коммуникации.

В случае переговоров с группами лиц вы можете использовать раппорт для установки позитивной связи со всеми участниками. Самыми важными в группе являются не те люди, которые у вас спонтанно вызывают симпатию, а те, с которыми спонтанно не устанавливается раппорт. Разговаривая с одним, вы можете через позу подстроиться под других. Тогда у них тоже возникнет ощущение хорошего контакта с вами.

Наш клиент, чтобы получить работу на одном предприятии, должен был пройти четыре собеседования подряд с разными менеджерами. После успешного завершения этого процесса он рассказал, что с каждым из них использовал различные приемы установления раппорта. В разговоре с одним он откинулся на спинку стула; со вторым — облокотился на письменный стол; третьим менеджером оказалась женщина, при беседе с которой он постарался вопреки своей обычной манере говорить в очень быстром темпе. «То, насколько собеседники отличались друг от друга, произвело на меня чуть ли не большее впечатление, чем зачисление на работу», — сказал он потом.

Два сотрудника рекламного агентства во время презентации перед большой аудиторией распределили, с кем из аудитории каждый из них будет поддерживать раппорт. Они к тому времени были уже настолько опытны в восприятии, что понимали друг друга без слов. Их презентации даже в аудитории, состоящей из критически настроенных «придир», проходят теперь более успешно, чем до тренинга по программе самокоучинга.

Способность сознательно устанавливать раппорт с очень разными людьми относится к качественному признаку «гибкость» в пентаграмме личности. После удачного обмена с другими людьми вы можете снова возвращаться к собственному стилю, но вы никогда не должны допускать, чтобы он становился непреодолимой стеной между вами и другими людьми.

Особым преимуществом раппорта является то, что он повышает способность собеседников запоминать содержание сказанного. При установленном раппорте вам не надо прикладывать усилия, чтобы донести свою информацию. Собеседник уже готов к ее восприятию. Люди в хорошем раппорте настроены очень толерантно. Если вы случайно допустили промах и неправильно назвали имя собеседника, то он, скорее всего, скажет: «Ах, да ничего страшного!» В случае отсутствия раппорта подобный промах будет немедленно истолкован как бестактность.

Теперь вы и сами понимаете, почему в самоменджменте мы придаем такое большое значение тому, чтобы вы обращались к частям своей личности в соответствующем тоне и позаботились о выборе голоса внутреннего наставника. Потому что и с самим собой вы должны установить раппорт, если вы хотите, чтобы части личности реализовывали ваши желания.

Просмотрите приведенное ниже перечисление возможных наблюдений, которые вы можете сделать в общении с другими людьми.

Возможности невербального выражения в межличностной коммуникации

Дыхание

- ▶ частота
- ▶ амплитуда (глубина)

Мышечный тонус

- ▶ мимика
- ▶ отдельные части тела (например, плечи)

Пuls

- ▶ частота
- ▶ амплитуда

Положение тела

- ▶ поза
- ▶ симметричность положения тела

Движения тела

- ▶ идиомоторные движения, например кивание, покачивание ногой, вращение больших пальцев

Голос

- ▶ темп речи
- ▶ мелодика, интонация
- ▶ высота тона

Признаки хорошего раппорта

Одновременный смех по одному поводу

Язык тела

- ▶ одинаковая поза
- ▶ одновременное изменение позы

Совпадение представлений о пространственной дистанции

*Отражение в речи использования одинаковых систем репрезентации
(каналов чувств восприятия)*

Сходная манера речи

- ▶ сниженный или возвышенный код
- ▶ одинаковый темп

Высокая способность запоминания содержания сказанного

Толерантное отношение к промахам

- ▶ ошибка в имени

Внимание! Преследование преуспевающих

Вот вы и научились развивать внутреннюю гармонию и устанавливать общение с другими людьми на одной волне. Теперь можно ожидать, что другие люди будут реагировать на ваше личное обаяние и все будет чудесно и прекрасно.

Именно так думал руководитель отдела крупного концерна электронной промышленности, когда испытал на себе живительное действие нашего тренинга. Сначала он был на сеансах очень серьезным, с серым цветом лица, но потом действительно заметно «расцвел». Он испытал радость от общения с собой, и ему очень нравилось получать ответы на проблемы от частей своей личности. Ответы, которые раньше он всегда искал за пределами своего Я. Потом его стали переполнять новые идеи. Семья радовалась произошедшим в нем переменам, мы радовались, он радовался.

Но не все разделяли его радость. Однажды он снова записался на сеанс коучинга и появился там со следующей проблемой. Ему пришлось стерпеть от одного коллеги непонятную для него личную «отповедь». Мы установили, что раньше, несмотря на стресс, у него всегда был очень хороший раппорт с этим человеком. Они всегда разговаривали о перегруженности работой и других сложных жизненных задачах и обязанностях. Наш клиент в своем нынешнем свободном состоянии просто вышел из этого раппорта. При этом он не производил навязчивого впечатления чрезмерно расслабленного человека.

Можно, конечно, задаться вопросом, почему его коллега просто не подошел к нему и не спросил о причине его очевидного хорошего самочувствия. Ведь он мог бы, в конце концов, тоже порадоваться за него. Вместо этого он становился все сдержаннее в общении. «Создается впечатление, что мои успехи его злят».

Наш клиент почувствовал зависть коллеги. При этом в тот момент толчком к зависти стала даже не профессиональная конкуренция, а только усиление позитивного впечатления от личности нашего клиента. (Профессиональный рост произошел позже, на другом предприятии.)

Не только этот клиент, но и любой человек, который продолжает развиваться, достигает своих целей, или дела которого пошли лучше, чем раньше, должен быть готов к зависти других людей. При этом недоброжелательность часто исходит от тех людей, от которых этого совершенно не ожидаешь. Для большинства людей, добившихся успеха, неприятие со стороны других людей оказывается неожиданностью. Соответственно, они оказываются неподготовленными к этой ситуации. Осознайте, что настоящий друг, который вас действительно любит, имеет все основания вместе с вами радоваться вашим успехам и достижениям. Присмотритесь, действительно ли доброжелательны критические высказывания и комментарии ваших близких по поводу ваших успехов. «Ты уверен, что тебе надо ехать в Париж? Я бы не смог потребовать от своей семьи таких жертв». Таким способом можно испортить вам удовольствие от успеха.

Даже супруги часто переносят успех партнера, скрежеща зубами. Это объясняется тем, что каждый человек хочет добиться успеха. Пока вы не добились успеха, на людей с несбывшимися желаниями это оказывает своего рода успокаивающее действие. Но уже хотя бы бросив курить, вы демонстрируете людям успех. Вы становитесь для других напоминанием об их неудачах, потому что вы показываете вашим близким пример того, что целей можно достичь. Таким образом, вы можете своим успехом непреднамеренно ранить других людей, так как болезненно напоминаете им о том, что они своих целей еще не достигли.

Человек, добившийся успеха, поднимается в глазах других людей на более высокий уровень. Эта дистанция ощущается как помеха, особенно в тех случаях, когда неудачи скрепляли прежние отношения. Для посторонних людей вы тоже можете стать соринкой в глазу.

Есть две возможные реакции на успешного человека. Первая возможность состоит в попытке снова низвести его на более низкий уровень. Тогда у менее успешных людей больше не будет повода самокритично задумываться над тем, почему они не достигли своих целей. Вторая возможность подразумевает проявление интереса к секрету достижения успеха. То есть существуют такие люди, которые реагируют на чужие успехи не завистью и отпором, а открытостью. Как правило, они ищут сближения с успешным человеком и пытаются учиться у него. Такие люди намного симпатичнее завистников, потому что они не пытаются изменить статус других людей, а стремятся достичь их уровня. Если преуспевающий человек не проявит страха, то у него будет шанс получить поддержку в своем успехе, а не оставаться с ним в одиночестве. Поэтому обратите внимание на людей, которые умеют принимать ваши успехи.

Завистников же следует разоблачать и даже дистанцироваться от них. Они будут стоить вам слишком много сил. Определенную защиту от недоброжелательности дает техника раппорта. Она предохранит вас от того, чтобы вы распространяли свое обаяние на ревнивца и тем самым провоцировали его зависть. Еще одному способу защиты вы научитесь с помощью следующего упражнения.

Если вы сами когда-нибудь почувствуете зависть, то поблагодарите свое бессознательное за этот сигнал. Как перенять стратегию достижения успеха других людей, мы расскажем в следующей главе.

Упражнение: Защита от зависти

Вам известно понятие «аура». На Дальнем Востоке под аурой понимают энергетическую область, окружающую тело человека. В нашей культуре мы говорим об обаянии, влиянии человека.

1. Представьте себе, что вас окружает защитная аура. Вы можете представить ее как свет определенного цвета или как пелерину.
2. Осознайте, какими преимуществами обладает аура по сравнению с «внутренней стеной». Аура пропускает к вам положительную энергию, а негативные воздействия отражает, как электрическое поле.
3. Выберите для себя якорь, который в повседневной жизни будет быстро напоминать вам об ауре.

Рекомендации к упражнению:

- ▶ Наклейте на зеркало в ванной записку, которая по утрам, когда вы чистите зубы, будет напоминать вам о необходимости «облачиться в ауру».
- ▶ Это очень простое упражнение дает чрезвычайно положительный эффект для уверенности в себе, так говорят наши клиенты.

Как перенять стратегию успеха?

Многие из наших способностей мы усвоили еще в детстве через так называемое модельное обучение. Вспомните такие само собой разумеющиеся вещи, как родной язык, еда или прямохождение. В процессе дальнейшего развития дети, играя определенные роли (отец, мать, ребенок, герой вестерна или принцесса), целенаправленно входят в психофизиологические состояния моделей. Таким путем они усваивают их программы поведения и самоощущения.

Вы, конечно, не раз наблюдали, как взрослый человек также что-то «перенимает» у другого, например походку, манеру улыбаться или особенности диалекта. Как правило, модельное обучение происходит интуитивно и бессознательно. Способность перенимать заложена в нас с детства.

Вспомните множество моделей, которые встречались вам в течение жизни. К ним относятся не только родители, братья и сестры, друзья, коллеги или соседи, но и литературные персонажи, общественные деятели, знаменитые артисты. Если вы приблизительно подсчитаете, какое количество потенциальных моделей вы «накопили» внутри себя, не используя при этом «вводимую информацию», то сможете получить представление о «неиспользуемом потенциале» человека.

В США еще в шестидесятые годы для тренинга продаж была разработана программа эталонной модели (master modeling). Принцип этого тренинга очень прост: проводилось наблюдение за «успешным поведением» самых хороших продавцов. В большинстве случаев эти люди достигали блестящих результатов интуитивно и не могли ответить на вопрос о рецепте своего успеха.

Развить собственные способности, учась на примере модели, сравнительно легко. Наш язык говорит нам о спектре этих возможностей. Мы можем «видеть глазами другого человека», «поставить себя на место другого» или «перенять что-то». При этом на самом деле речь идет только о том, чтобы научиться у другого человека его стратегии достижения успеха, но не становиться другим человеком.

Один из наших клиентов был по профессии инженером. Как нередко случается с представителями этой профессии, он вдруг оказался на руководящей должности. Свою специальность он выбрал, потому что интересовался техникой и изобретениями, а не потому, что мечтал много работать с людьми. Из него получился тихий и робкий руководитель. Сотрудники, конечно, сразу заметили это и стали этим пользоваться.

На вопрос о том, знает ли он такого человека, на которого хотел бы быть похожим на работе, он сначала отреагировал сдержанно. Потом он решил, что таким человеком является Хамфри Богарт (Humphrey Bogart). И действительно, Богарт был для него правильным выбором в качестве модели, потому что в фильмах его герои обычно молчаливы, но, несомненно, авторитетны.

При проведении теста нашему клиенту удалось внутренне очень хорошо воспроизвести некоторые сцены с Хамфри Богартом. Затем мы предложили ему мысленно перенести модель на свое рабочее место. Под нашим руководством клиент мысленно представил себе, как Богарт разговаривает с каждым из его сотрудников, а он сам должен был наблюдать, какие именно черты проявляются у Богарта в этой роли. Клиент обратил особое внимание на три момента: слегка прищуренные глаза, небрежная поза — облокотившись на стол или прислонившись к стене,

а также непринужденная поза в положении стоя — перенос тяжести тела на одну ногу и одна рука в кармане брюк.

Потом перед зеркалом он тренировал эти особенности поз и мимики, пока они не стали совершенно естественными для него. Особенно действенной оказалась новая манера смотреть на людей. Раньше он всегда смотрел, широко раскрыв глаза, легкий прищур создавал теперь впечатление непроницаемости, и даже энергичности. С тех пор наш клиент стал брать Богарта на работу. Уже очень скоро уважение коллег к нему значительно возросло.

Упражнение: Создание эталонной модели

1. Выберите проблемную ситуацию.
2. Существует ли такая способность, которой вы хотели бы обладать в этой ситуации, но которой до сих пор у вас не было? Пожалуйста, дайте имя этому недостающему ресурсу.
3. Вы знаете модель, обладающую этой способностью?
4. Представьте себе эту модель во всех подробностях. Внутренне снимите фильм. Как бы повел себя этот человек в такой ситуации, какое впечатление он бы производил? Понаблюдайте за своей моделью с разных точек зрения. Прочувствуйте, какие особенности мимики, жестикуляции и речи подчеркивают эту способность.
5. Если вы видите модель спереди, то мысленно с позиции стороннего наблюдателя обойдите вокруг этого человека, пока не увидите его сзади. Подходите к нему все ближе и ближе.
6. Ассоциируйтесь, пока не начнете «видеть глазами другого человека». Что вы видите, и как вы видите ситуацию теперь?
Что и как вы слышите?
Какие ощущения у вашего тела в этой ситуации?
Вы чувствуете какой-нибудь запах или вкус, особенно заметный из этой перспективы?
7. Запомните для себя один или два особенно примечательных признака, то есть якоря.
8. Вы снова выходите из модели, взяв с собой якоря.
9. Вы думаете о том, что еще раз попадаете в аналогичную ситуацию и внутренне испытываете найденный якорь и другие запомнившиеся признаки. Ощутите сейчас, как вы справитесь с ситуацией с помощью новых возможностей поведения.

Рекомендация к упражнению:

- ▶ Находясь в одиночестве, проделайте упражнение перед зеркалом.

Мотивация с помощью возможностей невербальной коммуникации

В разделе, посвященном раппорту, вы уже получили представление о значении невербальной коммуникации в межличностном общении. С помощью невербальных средств вы можете также повысить мотивацию своих сотрудников.

При этом ваша задача состоит в том, чтобы в ходе совместной работы почувствовать и понять индивидуальные психофизиологические состояния ваших сотрудников или клиентов.

Для мотивации важны два психофизиологических состояния:

1. Психофизиологическое состояние «согласия» или «воодушевления». На профессиональном жаргоне оно называется также «состояние ДА» (Yes-State). Ваш собеседник проявляет это состояние, когда говорит о чем-то, что вызывает его согласие или восхищение, например о кинофильме, автомобиле или отличном ресторане.
2. Психофизиологическое состояние «сомнения» или «неприятия», иначе «состояние НЕТ» (No-State). И в этом случае вы получите информацию о человеке, когда он говорит о чем-то, что вызывает его скепсис или неприятие.

Директор одного крупного предприятия имел дело с очень важным клиентом, работать с которым было весьма трудно. После первого сеанса коучинга мы дали этому директору задание при следующей встрече обратить внимание на невербальные признаки выражения согласия и несогласия у этого клиента. Директор ознакомился со списком невербальных способов выражения (стр. 137-138).

Когда клиент в следующий раз, как обычно, стал демонстрировать несогласие, наш директор не расстроился. Ведь перед ним стояла конкретная задача — внимательно наблюдать за поведением клиента. В ходе наблюдений он заметил явные особенности. Например, в состоянии неприятия клиент постоянно снимал и надевал очки и играл ими, в то время как в состоянии согласия смотрел на собеседника через очки, не проявляя ни малейшего побуждения дотронуться до них.

При подобного рода переговорах знание различных психофизиологических состояний сотрудников или клиентов окажет вам огромную помощь. Может случиться так, что ваш партнер по переговорам сегодня «встал не с той ноги», то есть у него просто такой день, когда он изначально находится в состоянии отрицания. В таком случае вы можете рассказывать и доказывать ему что угодно, он

все равно не ответит вам открытостью или согласием. Несомненно, что на словах он будет выражать готовность и уверенность; но по его психофизиологическому состоянию вы ясно увидите, как на самом деле обстоят его дела.

Поэтому отправляйте сотрудника выполнять поручение только в том случае, если он воспринял его в психофизиологическом состоянии согласия, и делайте предложение клиенту только тогда, когда он находится в психофизиологическом состоянии согласия.

Вы, конечно, сэкономите много собственной энергии, если в общении сможете вызывать состояние согласия. Поэтому вы должны сами заякорить перечисленные психофизиологические состояния и уметь вызывать их. Для этих целей подходят, в первую очередь, невербальные якоря типа движений тела или головы, а также элегантно вставленные в разговор якоря в виде определенных слов, на которые, согласно вашему опыту, ваш собеседник реагирует состоянием согласия.

Для нашего директора запрашивался простой вариант якоря. Он тоже носил очки, и мы предложили ему совершать с очками разные манипуляции, когда его клиент находился в состоянии несогласия, а не ждать, пока тот наденет очки. Техника якоря функционирует следующим образом: бессознательное собеседника связывает собственное психофизиологическое состояние с движениями человека, устанавливающего якорь, в ассоциативную цепочку. Поэтому движение уже бессознательно может вызвать у собеседника соответствующее психофизиологическое состояние.

Наш директор использовал сочетание техники якорения и раппорта. Если клиент был в состоянии неприятия, то директор играл очками, потом подчеркнуто надевал их, кладя на стол руки или ноги. Это приводило к тому, что клиент, в свою очередь, гораздо меньше вертел своими очками. Через несколько минут он надевал их, смотрел на собеседника и как бы автоматически оказывался в состоянии согласия. Только тогда наш директор начинал серьезные переговоры.

Если ваш собеседник находится в состоянии несогласия, вам может помочь так называемый сепаратор коммуникации. Неожиданно изменив тему разговора, или с помощью другого приема интервенции, например смены места переговоров, вы можете на время «нейтрализовать» невыгодное настроение собеседника, а затем вам будет легче вызвать у него состояние согласия.

Якорь состояния НЕТ тоже имеет большое значение в тех случаях, когда партнер выражает чрезмерное восхищение или убеждение, которое вы не разделяете в полной мере.

Партнеры по коммуникации надолго сохраняют приятные воспоминания о своих контактах лишь тогда, когда техники якорения реализуются в рамках человечности (пентаграмма)!

Помните: не существует межличностного общения без манипулирования. Поэтому важно, чтобы вы, как руководитель, не отдавали манипуляции на волю случая. Как руководитель вы должны сознательно брать на себя ответственность за возможности своего влияния на других людей.

Директор из приведенного выше примера при контактах с клиентами всегда был уверен в высоком качестве продуктов предприятия. Если же вы попытаетесь использовать описанные приемы для того, чтобы заставить другого человека сделать что-то, чем он впоследствии будет недоволен, то захлопнется ловушка для будущего — последующее раскаяние в принятом решении, вот чего опасаются многие люди.

Упражнение: Мотивация через невербальную коммуникацию

1. Определите внутренне сотрудника или клиента, с которым вы хотите испытать эти приемы.
2. Фаза А: эта фаза состоит только из наблюдения. Вы используете различные ситуации и светские беседы для распознавания признаков состояния ДА и состояния НЕТ у выбранного человека. Целенаправленно обсуждайте с ним темы, которые позволят вам увидеть его положительные и отрицательные реакции.
3. Придумайте для себя самого два якоря, которые вы сможете незаметно использовать: один — для состояния ДА и один — для состояния НЕТ. Такими якорями могут быть движения, жест рукой или определенные слова, напоминающие о темах, вызывающих состояния ДА и НЕТ.
4. Фаза Б: на протяжении длительного времени используйте эти якоря соответственно для состояния Да или НЕТ.
5. Фаза В: Теперь целенаправленно используйте якоря для невербальной мотивации. Не забывайте при этом о технике раппорта.

Рекомендация к упражнению:

► Занимаясь этой техникой, вы увидите, что часто совершенно интуитивно приводите собеседника в состояние согласия, например разговаривая с ним о его увлечениях. Поэтому описанные приемы предназначены только для трудных случаев общения.

Помощь в обращении с проблемными партнерами по коммуникации

«С тех пор как я работаю начальником отдела кадров, я боюсь выступать перед большой аудиторией», — жаловался один из наших клиентов. Раньше у него такой проблемы не было. Как и прежде, он свободно и самостоятельно выбирал сотрудников, проводил собеседования по кадровым вопросам и дискуссии с представителями производственного совета.

Мы спросили его, не связаны ли его страхи с какой-то совершенно определенной группой людей. Он рассказал, что в качестве начальника отдела кадров он стал получать приглашения на заседания правления и сидеть там, опасаясь, что будет краснеть. Если ему приходится выступать с отчетом, то он вынужден бороться за уверенность своей речи, а больше всего он боится, что начнет заикаться. На самом деле у него нет оснований бояться членов правления, потому что до сих пор все были удовлетворены его работой и отчетами.

Мы попросили его закрыть глаза и вспомнить состав правления. Потом он должен был представить себе каждого участника заседания и мысленно очень четко его воспринять. «Вы боитесь этого человека?» — спрашивали мы каждый раз. К его собственному удивлению, шесть раз подряд он ответил на этот вопрос отрицательно. Симптом «страха перед группой» уже заметно ослаб. Когда он представил себе седьмого члена правления, в его мимике и интонациях проявилась явная неуверенность. «С этим у меня проблемы», — сказал он.

Мы рекомендуем вам всегда поступать таким образом, если речь идет об обозримой группе людей. Проанализируйте каждого из членов группы с точки зрения его воздействия на ваше личное самочувствие. Это избавит вас от опасений, что у вас проблемы с группой в целом. С помощью этого приема вы сможете связать свое чувство неуверенности с одним-двумя лицами. Это уже будет большим облегчением для вас. Область применения этой техники ограничена группами численностью примерно до двадцати человек. Используйте ее на переговорах, презентациях и на других производственных собраниях.

После того как в лице «седьмого члена» мы обнаружили фактор неуверенности начальника отдела кадров, мы попросили его посмотреть на этого человека «через внутреннюю лупу». «Какая у него фигура, она наводит страх? Как вы реагируете на его глаза, нос, область рта, фигуру, жесты, речь и тон?» Мы ясно увидели, что при упоминании глаз наш клиент заметно съежился. При упоминании всех остальных деталей он сохранял спокойствие. Нас интересовал вопрос, не встречался ли ему в жизни другой человек с похожими глазами. Он сразу вспомнил своего старшего брата, глаза которого были удивительно похожи на глаза этого человека. Со старшим братом у нашего клиента были плохие отношения, потому что в детстве и юности тот всегда подавлял его.

Бессознательно наш клиент опасался пренебрежительного, критического поведения со стороны «седьмого» члена правления, хотя он ни разу не слышал от него слов неодобрения. С нашей помощью клиент нашел для себя признак, который свидетельствовал, что этот человек никак не может быть его братом. В этом случае таким признаком был диалект, на котором говорил член правления. Сегодня, когда наш клиент слышит первое предложение из уст этого члена правления, его страх перед группой моментально улетучивается.

Глаза были для нашего клиента бессознательным якорем негативных детских переживаний, которые мгновенно, как под гипнозом, приводили его в соответствующее состояние. Этот якорь отменял весь положительный опыт с группой. Удивительным образом мы, люди, склонны к переоценке негативных якорей в нашем восприятии. Так, например, у нас может возникать преждевременный и необоснованный страх, который не имеет ничего общего с человеком, стоящим перед нами.

Описанная техника имеет особенно стабильный эффект в отношении людей, которые неблагосклонны к вам. Как раз в таких случаях вы должны сразу отыскать нейтрализующий якорь. Один врач, который был приглашен в суд для разбирательства с представителями Федеральной ассоциации больничных касс, опасался, что его могут спровоцировать на необдуманные высказывания. В этом случае также выяснилось, что на одного человека у него была «аллергия». Во время поисков якоря наш клиент вспомнил, что до сих пор никогда еще осознанно не замечал, что у его противника очень большие уши. Одна мысль о них вызывала у него смех. Во время слушаний клиент сохранял уверенность и невозмутимость. Позднее он даже прислал нам портрет своего «противника с ушами», снабдив его комментарием: «Судите сами, разве он не похож на тролля?»

Техника нейтрализующих якорей, по сути, является не чем иным, как старым советом, которым напутствуют детей: «Если ты боишься учителя, то представь его себе в длинных кальсонах и ночном колпаке». Само собой разумеется, что речь не идет о публичном унижении достоинства человека. Внешние приличия надо соблюдать. Но если внутри себя вы можете усмехнуться, то сможете достичь психофизиологического состояния, способствующего развитию новых идей и невозмутимости. Такое состояние гарантирует вам креативное обхождение с несимпатичными партнерами по коммуникации. Кроме того, такое «разгипнотизирование» спасет вас от неоправданных ощущений и некорректного поведения в отношении людей, которые, в конечном счете, ничего не имеют против вас.

Упражнение: «Разгипнотизирование»

1. Вспомните человека, который вам несимпатичен, запугивает вас, злит или вызывает у вас неприятное чувство страха.

2. Мысленно представьте себе человека X. «Рассмотрите его во всех подробностях». Что в нем «безобидно», что «опасно» или «неприятно» — прическа, глаза, нос, рот, фигура, тело, манера двигаться или голос и интонации?
3. Проанализируйте действие якорей. Что производит нейтральное или даже смешное впечатление? Что вызывает психофизиологическое состояние проблемы?
4. Где в своей жизни вы уже познакомились с человеком (человек Y) с такими же якорями, негативными признаками?
5. Какие позитивные якоря человека X позволяют вам быть уверенными в том, что речь ни в коем случае не может идти о человеке Y? Выберите самый надежный якорь.
6. Может быть, вам в голову приходит еще какая-нибудь полезная фантазия, заставляющая вас усмехнуться?
7. Тестирование якоря: Думайте теперь о проблемном человеке X и одновременно целенаправленно следите за «якорем разгипнотизирования».
8. Продолжайте тест до тех пор, пока не сможете думать о человеке X с чувством уверенности.

Рекомендации к упражнению:

- ▶ Вы можете эффективно выполнять это упражнение, конечно, и в том случае, если вы не вспомните неприятного человека Y из прошлого.
- ▶ При практическом применении этой техники вы, естественно, не должны открыто смотреть на какую-то часть тела или лица человека, например нос, выбранную вами в качестве «якоря разгипнотизирования». Достаточно будет так называемого периферийного зрения: вы можете смотреть на якорь уголком глаза, не направляя взгляд прямо на него.

Целенаправленное использование языковых средств

К сфере межличностного взаимодействия относится сознательное использование речи. Оно поможет вам достичь цели общения. Существует большое число образных выражений, которые отражают наше восприятие через каналы чувств. Вспомните еще раз наши сокращения для различных модальностей чувственного восприятия:

V ... визуально
 A ... аудиально
 K ... кинестетически (как тело)
 O ... ольфакторно (запах)
 G ... густаторно (вкус)

То есть одному человеку может быть «тяжело» (K). Другой «видит» все дело с другой «точки зрения» (V). Вы, может быть, цените «гармоничную» работу и решаете проблемы «без шума» (A). У вашего соседа может быть совершенно другой «вкус» (G), а любой «разлад» (A) он воспринимает «легко» (K). Зато в работе вы «смотрите на вещи широко» (V) и у вас отличный «нюх» (O) на плодотворные идеи.

Бандлер и Гриндер установили, что коммуникабельные люди в выборе слов подстраиваются под канал чувств восприятия собеседника. То есть, если ваш сотрудник выражается кинестетически и говорит: «Это будет тяжело», — то вам не следует отвечать ему визуально: «Вам нужно лишь посмотреть на это дело с правильной стороны». Оставайтесь на его канале и ответьте ему: «Нам надо правильно взяться за проект». Естественно, что в ходе разговора каналы чувств восприятия часто меняются. Но на важных переговорах при формулировке важных положений вы должны сознательно следить за выбором слов с точки зрения чувственного восприятия. Тогда собеседник будет считать, что его мысли поняты правильно. Ниже мы перечислили для вас примеры ответов, которые учитывают канал чувств восприятия, используемый вашим собеседником. Эти примеры демонстрируют возможные реакции на предложения, отражающие канал восприятия, и должны побудить вас к соответствующим формулировкам.

Список примеров

Перспективы здесь темные.	Мы как-нибудь прольем свет на это дело.
Я вижу все в черном цвете.	Вам хочется вернуть краски жизни?
Для меня цель слишком высока.	А что, если вы опустите ее на землю?
Я чувствую себя подавленным.	Поднимитесь над ситуацией.
Это тянет меня на дно.	Что бы могло удержать вас на плаву?
Я спрашиваю себя, все ли здесь ладно?	Но все звучит отлично!
Это дело дурно пахнет.	Но это очень аппетитный проект.
Это мне не по вкусу.	Вы еще не поняли, что здесь есть своя изюминка.
Я больше не выдержу такого давления.	Относитесь к этому легче.
Все очень смутно.	Давайте внесем ясность в этот вопрос.
Я не хочу шумихи из-за этой проблемы.	Все можно уладить по-тихому.
Мне это как камень в желудке. Это оставляет меня холодным.	Да, это будет нелегко переварить. Значит, нам не удалось еще подогреть ваш интерес.

Комментарии к примерам:

- ▶ Два последних ответа содержат отрицание. Вспомните о том, что человеческий мозг не может адекватно реагировать на отрицания. Таким образом, эти предложения тоже служат достижению целевого эффекта.
- ▶ Этот перечень представляет, естественно, лишь небольшую подборку из множества вариантов формулировок такого рода. Вы наверняка придумаете еще много других.
- ▶ Облегчите свою задачу и для начала давайте подобные целенаправленные ответы только два раза в день. Не стремитесь с самого начала полностью вести разговоры с использованием таких речевых образцов.

Модель делегирования, «ориентированная на действие»

Кто не знает старую историю из жизни одного ученика: сегодня — двоечник по математике, при новом учителе — восторженный поклонник математики.

Не случайно в современной психологии обучения считается, что ответственность за повышение успеваемости, в первую очередь, лежит на педагогах, а лишь во вторую — на учениках. В приложении к психологии труда это означает еще одну задачу в деятельности руководителей.

Любое действие требует рамочных условий, в которых оно может произойти.

Создание для сотрудника рамочных условий, в которых могут раскрыться его ресурсы, — задача менеджера. Но многие менеджеры, как и прежде, уделяют основное внимание производственным факторам, вместо того чтобы интенсивно развивать и поддерживать «человеческие ресурсы».

Наиболее эффективный способ пробуждения интереса у сотрудников и их поощрения состоит в успешном делегировании прав и обязанностей. Преимущества делегирования очевидны:

- ▶ снятие с себя нагрузки — вы можете больше сил уделять своим прямым обязанностям;
- ▶ разделение труда;
- ▶ тренинг на рабочем месте («training on the job»);
- ▶ повышение личной ответственности сотрудников;
- ▶ укрепление фирменного стиля.

По этой причине вы, как руководитель, всегда должны задавать себе вопрос: Почему я больше не передаю сотрудникам те задачи, которые можно делегировать? Побудительными мотивами могут быть:

- ▶ Это заняло бы слишком много времени.
- ▶ Задача нравится вам самому.
- ▶ Данная тема относится к сфере менеджмента.
- ▶ Вы сами хотите добиться успеха.
- ▶ Стремление к власти.
- ▶ Вы сами все сделаете «лучше».

В качестве приемлемого объяснения можно принять только первые три причины. Три последних аргумента неосознанно вступают в игру чаще, чем вы думаете. В этом случае уместно критическое самонаблюдение. Оно позволит проработать эти моменты как тему самокоучинга. Иначе может случиться, что вы проведете делегирование не конгруэнтно и недостаточно убедительно. Делегирование означает реализацию ваших целей с помощью «человека как ресурса».

От вас требуется системная работа с сотрудниками. Они должны выполнять порученную им на предприятии работу столь же активно и с такой же мерой личной ответственности, с какой вы выполняете свою работу. Следовательно, постоянный контроль и наблюдение неуместны. Вспомните пример с футбольной командой. Тренер не может подготовить с игроками каждый поворот, каждый шаг в игре, он может лишь с помощью тренировок и мотивации подготовить и настроить их на цель и успех. Во время матча игроки действуют активно, под собственную ответственность и творчески. Они не могут позволить себе перед каждым рывком или пасом спрашивать тренера, верно ли это решение. Такая игра будет быстро проиграна. Считайте себя тоже тренером, который во время матча наблюдает за игрой команды, дает советы, но не выбегает на поле, чтобы заменить того или иного игрока своим якобы лучшим талантом.

В модели делегирования, ориентированной на действие, менеджер является коучем сотрудников.

Основные задачи менеджера вам известны. Менеджер должен

- ▶ ставить цели,
- ▶ планировать их реализацию,
- ▶ организовывать реализацию целей,
- ▶ контролировать их реализацию.

Для выполнения этих задач в вашем распоряжении имеются материальные факторы производства и сами люди. Для использования «человека в качестве ресурса» существуют как количественный (что и в каком количестве должен сделать мой сотрудник?), так и качественный (в каком состоянии он должен работать?) уровни реализации.

Реализация на количественном уровне

Для выполнения этого этапа вашими сотрудниками вы, как правило, должны учитывать следующие моменты:

- ▶ информирование сотрудников о цели работы;
- ▶ предоставление средств труда;
- ▶ ноу-хау сотрудников;
- ▶ достаточное число сотрудников;
- ▶ схема рабочих групп для выполнения проекта;
- ▶ реальный график.

Реализация на качественном уровне

К этой области относятся так называемые «мягкие факторы» (мотивация, корпоративная культура и ориентация на личность руководителя), которые невозможно отразить в цифрах и фактах, но которые, тем не менее, влияют на баланс. Ориентиром для вас может служить модель делегирования, направленная на действие. Эту модель мы обобщенно представили на рисунке (стр. 153). Она включает в себя основные этапы самокоучинга, важные для делегирования, которое направлено на раскрытие талантов и способностей сотрудников, то есть мотивирует их к «действию» в смысле качественно хороших результатов труда. Основой руководства сотрудниками, ориентированного на действие, снова является пентаграмма качественных признаков. Она не только позволяет оптимально организовать части вашей личности, но и гарантирует вам активность ваших сотрудников.

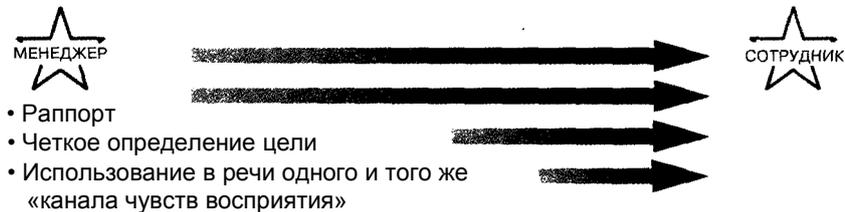
Очень важно сопоставить результат труда с путями решения задач, предложенными сотрудниками. Именно в тех случаях, когда вы делегируете задание, сотрудник выбирает под собственную ответственность свои пути, которые, естественно, больше соответствуют его личности, нежели вашей. К сожалению, многие руководители в таких случаях начинают поспешно вмешиваться, потому что сами они поступили бы иначе. В результате от вас могут ускользнуть многие новые варианты решений, возможные при реализации ваших проектов. Поэтому рассматривайте даже те предложения сотрудников, которые чужды вам или представляются ошибочными, с позиций критерия: «Приведет ли это его к цели?» Подумайте над провокационным высказыванием Франсиса Пикабия (Francis Picabia): «Голова имеет круглую форму, чтобы мысли могли менять направление». Начинайте действовать, только проведя самоконтроль в духе этого изречения.

Модель делегирования, ориентированная на действие

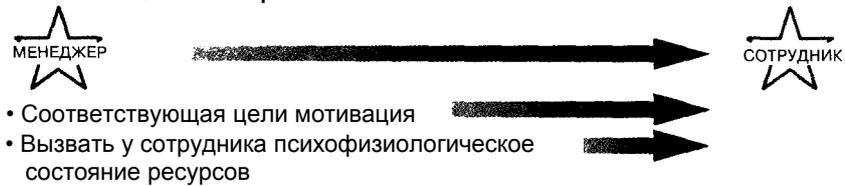
Предпосылка:

квалифицированная забота о количественной реализации

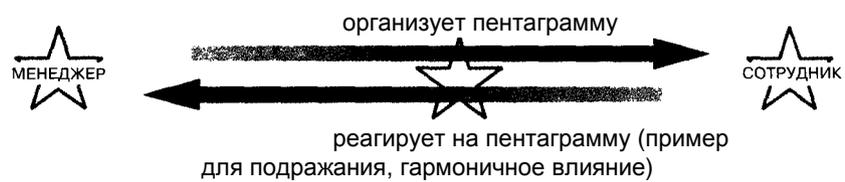
1. ПОСТАНОВКА ЦЕЛИ:



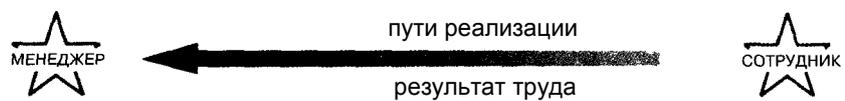
2. ПЛАНИРОВАНИЕ ЦЕЛИ:



3. ОРГАНИЗАЦИЯ ЦЕЛИ:



4. КОНТРОЛЬ ЦЕЛИ:



Менеджер сопоставляет результат труда и предложенные сотрудником пути реализации с поставленной целью. Если окажется, что результаты и пути ведут к достижению цели, то сотрудник получает «зеленый свет» для продолжения работы в том же духе.

Результаты самокоучинга

В последней главе мы расскажем вам о результатах, которые вы можете ожидать от метода самокоучинга. Наряду с рассказами участников наших семинаров мы рассмотрим некоторые соображения, которые могут возникнуть в связи с этой программой.

Опыт участников семинаров

Журналист по проблемам экономики, 42 года

В первую очередь мне помогли упражнения по личной экологии, которые научили меня правильно обращаться с частью моей личности, создающей блокаду. Я спрашивал себя: «Почему она блокирует меня, какую цель она, собственно говоря, преследует?» Такая постановка вопроса позволила мне интегрировать намерение части в мою личность. Речь идет не о каких-то определенных упражнениях, а о развитии ощущения этой темы в целом, и это помогло мне. Мое отношение к личным блокадам изменилось, оно стало терпимее и менее воинственным.

До сих пор я еще размышляю о том факте, что все идеи представлены в нас в виде образов, картин. Прежде всего, это справедливо для эмоционально окрашенных представлений, которые можно видеть как конкретные образы. Обычно это происходит бессознательно, так, например, развивается ход мыслей — но, тем не менее, эти образы присутствуют. В повседневной жизни, однако, часто не замечаешь, что они есть, и в каком виде они присутствуют. Например, услышав фразу: «Нам предстоит целая гора работы», думаешь только о большой горе. Но в повседневности совсем не замечаешь того, что гора внутри тебя существует на самом деле. Ощущаешь только последствия ее присутствия, например произвольно чувствуешь себя перед ней очень маленьким.

Нас учили видеть эти образы и сознательно изменять их. На меня произвело сильное впечатление, когда я заметил, что мы не отданы на произвол наших представлений, а можем использовать их для сознательного самопрограммирования. То

есть я не нахожусь в зависимости от бессознательно возникающих чувственных впечатлений моего мозга. Это знание стало для меня отправной точкой для развития от реакции к действию.

Я считаю, что очень важно заниматься этими упражнениями с полной концентрацией на протяжении некоторого времени.

Директор предприятия, 36 лет (женщина)

Самокоучинг значительно увеличил мои успехи в профессии. Я не могу в деталях описать, как именно этот успех был достигнут. Решающее значение имело движение ресурсов. Я установила для себя несколько якорей на фирме, которые напоминали мне об этом движении. Одна только мысль о нем всегда сильно укрепляла меня. В качестве модели мы выбрали образ пантеры. Я идентифицировала себя с качествами этого животного. Это помогает мне по-настоящему энергично браться за работу и не позволять ничего отбирать у меня. У меня появилась настоящая «хватка».

Благодаря такой сильной уверенности в себе я могу спокойно и невозмутимо ставить свои условия и требования. Раньше я не умела этого делать настолько убедительно. И всем это представляется естественным. Воздействие, в первую очередь на моих сотрудников, исходит от одной моей манеры поведения. Благодаря производимому мною впечатлению я без труда добиваюсь расположения других людей. Мне не приходится ни повышать голоса, ни произносить заученных фраз, ни играть своей властью. Все получается просто изнутри. И лучше быть не может. Меня признают как руководителя.

Модель частей личности помогла мне навести порядок внутри себя. Раньше переговоры вызывали у меня скуку, и это было проблемой. За этим поведением стояла моя часть радости жизни. Но ведь переговоры — неподходящее место для веселья, и мы договорились с ней, что веселиться я буду в других местах. Это принесло мне большое облегчение и кое-что изменило в моей частной жизни. Успех состоял в повышении концентрации на работе и на переговорах. Модель частей личности помогла мне по-новому понять себя. Раньше я думала, что самое ужасное состоит в том, что правда обо мне выйдет наружу. Сегодня катастрофа для меня — сокрытие правды о себе.

У меня существенно повысилась способность работать вместе с важными коллегами, занимающими руководящие должности моего уровня. Когда мы вдвоем или втроем ведем переговоры с заказчиками, то мы производим особенно положительное впечатление именно как команда. Внутренняя способность работать в команде отразилась и на общении с другими людьми. Мы стали теперь «совместимыми». Стали лучше проявляться наши характерные сильные стороны. Успехи наших переговоров, естественно, положительно отразились на балансе.

Предприниматель, 39 лет (женщина)

Сегодня я могу в ходе переговоров значительно лучше учитывать личные особенности клиентов. Я научилась внимательно наблюдать за собеседниками и благодаря таким наблюдениям совершенно индивидуально настраиваться на них. Главное, я умею теперь быстро выводить разговоры из тупика. Я уже не раз делала это. Раньше в подобных ситуациях я бы сказала себе: «Ну, нет так нет». Я использовала движение ресурсов как якорь для нового натиска — и вдруг они «уступили». Моей единственной проблемой тогда была мысль: «Надеюсь, мои собеседники не заметят моего изумления». Этот якорь функционирует, в первую очередь, при обращении к группе, когда не надо концентрироваться на каждом человеке. Я не знаю, что именно изменилось, но я вдруг стала производить намного более убедительное впечатление.

Сегодня наши постоянные клиенты привлекают мою фирму к работе над более крупными проектами. Всего несколько дней назад мы получили такой большой заказ, какого у нас еще никогда не было. Меня даже пригласили с самого начала участвовать во всех переговорах, касающихся этого проекта. Значимость моего предприятия выросла, потому что теперь я научилась лучше представлять его.

При этом по отношению к клиентам я проявляю меньше уступчивости, но, однако, и не отношусь к ним свысока. Я могу лучше отстаивать свое мнение. Создается впечатление, что клиент думает: «Раз она так уверенно ведет себя, то, наверное, она права!»

Менеджер в сфере международного маркетинга, 48 лет

Я сопоставил НЛП с другим ментальным тренингом и пришел к выводу, что НЛП имеет фантастические преимущества по сравнению с другими подходами. Эти преимущества состоят в четкой вербальной формулировке цели. Как раз в моей профессии точные формулировки очень важны, и я научился еще более четко составлять тексты.

Упражнения по невербальной коммуникации очень важны для установления и наблюдения раппорта. После посещения семинара я стал обращать внимание на эти вещи. Я работаю более дисциплинированно, целенаправленно управляю коммуникацией.

На переговорах мне помогают якоря, которые я сам где-нибудь устанавливаю для себя. Они оказывают мне колоссальную помощь. Можно сказать, что при взгляде на них внутри как бы раздается звон колокольчика. Главное, я умею использовать эти якоря так, что мои собеседники их не замечают. Якоря несут послание только мне одному.

В целом я стал более свободно и с большей уверенностью в себе общаться с теми людьми, с которыми прежде держался на расстоянии. Тренинг дал мне силы для преодоления иерархических границ. Если я теперь выхожу из себя, то это — ситуация, с которой должен справляться мой собеседник, а не я.

Самокоучинг укрепил мою личность в том отношении, что теперь я умею сознательно и целенаправленно настраиваться в мыслях на важные ситуации. Я могу активно влиять на ситуацию и не позволять манипулировать мной. Я управляю ситуацией и делаю это сознательно.

Я часто думаю о балансе моих «внутренних ценностей» — так я называю части моей личности. Сейчас я умею сбалансированно организовывать свою жизнь в истинном смысле этого слова. У меня есть образ плато, которое начинает раскачиваться, если одна из ценностей становится доминантной. Если плато находится в горизонтальном положении, то я тоже уравновешен. В этом состоянии я силен — и для меня важно знать это. Если плато теряет равновесие, то я должен заняться собой. Другие быстро замечают это, и сразу появляется уязвимая точка.

Большое преимущество, которое дает НЛП через программу самокоучинга, состоит в прекращении бессмысленной изнуряющей внутренней борьбы. Сейчас мне кажется, что я могу использовать своих «маленьких внутренних противников». «If you can't beat them, join them».⁷ Это впечатлило меня, так же как ощущение трансформации предполагаемой слабости в силу.

Синергетический менеджер — в разрезе будущего

Синергетический менеджер пользуется всеми частями своей личности. Излишними становятся вопросы типа: «Имеет ли право менеджер заводить семью и детей?» Конечно, у синергетического менеджера есть частная жизнь, где раскрываются те части его личности, которые не подходят для его профессии. Как менеджер он обладает также совершенно иными качествами личности, отличными от тех, которые описываются в средствах массовой информации. В 1998 году Бригитта Гольд (Brigitta Gold), консультант по менеджменту, провела интересный опрос. Журналистам, профессорам, консультантам предприятий и начальникам отделов кадров был задан вопрос о том, что для них означает «идеальный менеджер». Результаты опроса она сравнила с результатами объективного теста личностей, проведенного среди менеджеров, как мужчин, так и женщин. Результат: реальные менеджеры по многим позициям отличались от идеала. Из приведенного рисунка видно, что они считали себя намного более эмоциональными, чувствительными и спонтанными, чем хотелось бы людям, создающим общественное мнение.

⁷ «Если не можешь победить их, то сделай своими союзниками».

Это указывает на то, что многие руководители обладают желанием и способностями стать синергетическими личностями. Зачастую они с большим трудом и вопреки воле частей своей личности приспосабливаются к образу идеала. Поэтому многие руководители не могут сегодня жить как активные личности.

Многие работоспособные руководители страдают из-за этой оторванности от «нормальной» жизни. Женщины, обладающие предпосылками синергетической личности, не используют их как сильную сторону, а также пытаются соответствовать представлениям об идеальном менеджере. Это еще большой вопрос, насколько требования типа «эмоциональной устойчивости» вообще являются положительным критерием для человека, работающего в менеджменте. Потому что это качество можно интерпретировать как «жесткость» или «холодность».

В этой связи мы хотим привести в качестве примера печальное событие, о котором стоит вспомнить в связи со сложившейся сейчас в мире политической ситуацией. Речь идет о войне в Персидском заливе. Неожиданно все — в том числе манипуляторы общественным мнением — стали проявлять возмущение известными менеджерами, которые в течение многих лет своими поставками помогали Саддаму Хусейну наращивать военную мощь Ирака. Как это могло случиться? Это можно объяснить, если разоблачить «эмоциональную устойчивость» и назвать ее просто бесчувствием. Мнимая сила менеджера стала в этом случае ловушкой для совести.

Решайте сами: как могут менеджеры, которые зачастую работают по 16 часов в сутки в изоляции от нормальной жизни, научиться системно и структурно думать? Вероятно, время от времени они читают газетные статьи о структурном мышлении, но уже месяц не видели своих детей. Так со временем может произойти потеря связи с реальностью. Таким образом программируется принятие будущих решений, которые окажут отрицательное влияние на окружающий мир и людей.

Синергетические менеджеры — это руководители будущего, если предприятия хотят предотвратить свой распад и с полной ответственностью строить будущее человечества. Сильной стороной этих руководителей будет именно их чувствительность. Социальная развитость и способность испугаться в какой-то момент имеют большое значение не только в профессиональной сфере, но и в повседневной жизни, тем более что синергист находится в «нормальных» жизненных системах.

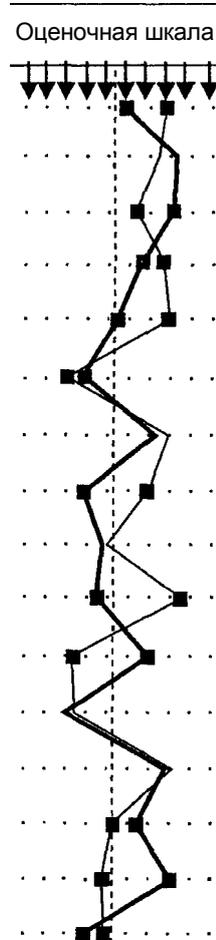
Синергетические личности могут обладать высокой работоспособностью и приносить большие прибыли, что на многочисленных примерах доказывает Герд Геркен (Gerd Gerken) в своей книге «Management by Love». Геркен использует в этой связи термин «светлый менеджмент».

Синергетический менеджер — руководитель будущего.

Менеджмент и личность

= Э = Экспертное мнение

= С = Среднестатистическое мнение (менеджеры = мужчины + женщины)



№	Э	С	Первичные факторы
			13 7,9 8,2 Интересы безопасности
			14 6,3 5,4 Единение с группой
			15 7,9 5,0 Спонтанность
			16 4,0 5,1 Внутреннее спокойствие
1	6,1	7,9	Ориентация на предмет
2	8,3	7,7	Конкретное мышление
3	8,6	6,4	Эмоциональная неустойчивость
4	6,8	7,9	Социальная адаптивность
5	5,6	8,1	Рассудительность
6	3,6	2,8	Гибкость
7	7,5	7,9	Сдержанность
8	4,1	6,9	Грубость
9	4,9	5,2	Доверчивость
10	4,3	8,7	Прагматизм
11	7,3	3,2	Непосредственность
12	3,0	3,3	Уверенность в себе

Первичные факторы
Ориентация на контакт
Абстрактное мышление
Эмоциональная устойчивость
Самоутверждение
Способность воодушевляться
Обязательность
Самоуверенность
Чувствительность

Скептицизм
Нетрадиционность
Превосходство
Озабоченность
Готовность к переменам
Самостоятельность
Самоконтроль
Внутренняя напряженность

Источник: Brigitta Gold. München.

Уверенные в себе люди с нестандартным мышлением

Более чем когда-либо менеджмент нуждается в нестандартно мыслящих людях, которые могут дать позитивные импульсы не только в экономике, но также в политике и в окружающем мире. Соответствие общепризнанному образу менеджера, по-видимому, оплачивается большими усилиями по преодолению собственной личности и требует подавления некоторых эмоций и желаний. Это требует ломки собственной личности, но не требует мужества, потому что результатом оказывается обыкновенное приспособление к заданным схемам личности и мышления.

Люди с нестандартным мышлением будоражат, ошеломляют, вносят хаос и часто рискуют внешней гармонией. Сохранение верности поставленным целям требует большой доли мужества и в еще большей мере — уверенности в себе. Личное влияние и способность устанавливать и поддерживать раппорт даже с противниками придают дополнительную силу убедительности нестандартно мыслящего человека.

Руководители, которые работали над собой по программе самокоучинга, рассказывают об удивительном росте уверенности в себе. Они способны публично защищать свою личность и собственные взгляды. Представляется, что раньше слишком много сил уходило на поддержание внешней гармонии вместо создания внутренней. Но если внутри существует синхронная и совместимая связь между частями личности, то внешнее сопротивление уже не кажется устрашающим, оно воспринимается как вызов. Внутренняя гармония дает силы на преодоление внешних конфликтов.

Человек с нестандартным мышлением — не случайное явление, а результат культуры активной личности.

Выводы для подбора персонала

Существует большое количество различных методов отбора персонала. Мы хотим остановиться здесь на двух идеях, которые логично вытекают из нашей концепции.

Следите за тем, чтобы отбирать синергетических руководителей. В одном журнале в разделе, посвященном молодым руководящим кадрам, мы прочитали высказывание одного начальника отдела кадров: «Я говорю претендентам, что они должны быть готовы работать в среднем по 16 часов в сутки. Кто побледнеет, тот выбывает». Лучше мыслите наоборот: тот, кто побледнеет, лишь покажет вам этим, что ведет нормальную личную жизнь. Он может оказаться тем человеком,

который знает, для чего он работает, который хорошо ладит с людьми, живет и думает структурно и с чувством ответственности. Благодаря своей уравновешенности, сбалансированности он сможет хорошо работать в течение долгого времени. «Взрывные менеджеры», которые после сгорания больше ни на что не способны, в долгосрочной перспективе причиняют предприятию вред. В связи с темой «много работать и мало спать» мы хотели бы еще раз упомянуть, что хроническое недосыпание, как доказано, отрицательно влияет на память каждого человека, в том числе руководителя. Тут в пору самим побледнеть, если руководители не будут досыпать.

Если вы отбираете персонал по методу «центра оценки» (Assessment Center), то кандидаты должны выполнять испытательные проекты не только в своем кругу. Иначе вы не получите впечатления о том, подходит ли кандидат к уже существующей команде. Мы рекомендуем в качестве варианта так называемый «би-полярный отбор персонала». Нейтральный, то есть не являющийся сотрудником фирмы коуч, контролирует общение между кандидатом и наиболее важными будущими сотрудниками. Обладая солидными знаниями по НЛП, коуч может сказать вам, насколько совместимы члены будущей команды и на невербальном уровне. Здесь возможны большие расхождения, например когда профессиональные знания претендента разительно не соответствуют его поведению в ситуации конкуренции. Новый сотрудник — особенно если речь идет о важной должности — должен подходить вашей личности и культуре вашего предприятия. Наш опыт свидетельствует о том, что командная супервизия должна и в дальнейшем регулярно проводиться приглашенным коучем.

Что дальше: Интеграция нового опыта в повседневную жизнь

Продолжайте тренинг по программе самокоучинга, разрабатывая одну конкретную тему на протяжении примерно двух недель. Делайте записи по коучингу и создавайте незаметные якоря. В качестве помощи в тренинге мы можем предложить вам заказать CD с программой самокоучинга.

Что касается применения различных приемов, то для накопления опыта мы рекомендуем вам внедрять в повседневную практику только по одному или *по* два из них. Например, в течение двух дней следите только за раппортом, пейсингом и ведением (Rapport, Pacing, Leaden). На следующем этапе наблюдайте за формулировками целей с точки зрения соответствующих языковых средств — у себя и у других. Потом некоторое время осознанно поработайте над презентацией цели на линии времени, а затем целенаправленно поупражняйтесь в рефрейминге. При этом ориентируйтесь не столько на последовательность изложения тем в книге, сколько на свой интерес к конкретным приемам. Книга написана так, что вы можете читать ее с любого места. Текст перед упражнениями служит освежению в памяти ментальной базы соответствующей техники.

Мы регулярно проводим семинары по программе самокоучинга, в рамках которых прорабатываются различные темы из этой книги. Кроме того, мы предлагаем услуги коучей, прошедших обучение в нашем институте, а также индивидуальные сеансы коучинга по конкретным элементам тренинга. Основой индивидуального коучинга может стать и эта книга. В этом случае вы просто должны указать, какая тема вас интересует.

Рассматривайте тренинг по программе самокоучинга как любой другой полезный навык, который вы постепенно приобрели для своей личной или профессиональной жизни.

С помощью самокоучинга вы задействуете в себе ту форму профессионализма, которую невозможно выразить в цифрах и фактах, но она все же отражается на балансе.

Упражнение:

Интеграция в повседневную жизнь — строительство будущего

1. Подумайте о том недавнем времени, когда, читая эту книгу, вы открыли для себя новые знания.
2. Представьте себе это время диссоциированно (из метапозиции) на внутренней линии времени и мысленно отметьте эти дни определенным цветом.
3. Внутренне ярко представьте себе, каким образом этот цвет «проявляется» в вашем будущем.
Он слегка окрасит его в целом?
Или в области будущего появятся отдельные цветовые пятна?
4. Теперь с помощью линии времени в ассоциированном состоянии вернитесь к началу, к моменту чтения первых страниц: за вами прошлое, перед вами будущее.
5. В ассоциированном состоянии двигайтесь по отмеченному временному пространству и интенсивно прочувствуйте это ощущение, опыт движения во времени: V, A, K, O.
6. Ассоциированно воспринимайте свое будущее.

Рекомендация к упражнению:

- Это упражнение подходит для всех временных пространств, переживаний и изученных тем, которые вы считаете наиболее важными и не хотите забыть.

Глоссарий

Здесь в алфавитном порядке перечислены те понятия, которые часто используются в тексте. Значение этих понятий объясняется с точки зрения концепции самокоучинга.

Ассоциация, ассоциированное восприятие — Воспринимать изнутри.

Перспектива: собственными глазами.

Оживление опыта, а именно таким образом, как будто он действительно имел место.

Вид с высоты полета на вертолете — Обзор, диссоциированное восприятие.

Внутриличностный — Что-то, что происходит внутри самой личности.

Диссоциация, диссоциированное восприятие — Воспринимать самого себя или ситуацию со стороны. Также: метапозиция, вид с высоты полета вертолета, перспектива наблюдателя.

Интернальный — Внутренний.

Калибровать — Настраиваться на реакции и физиологию партнера. Проводить калибровку.

Конгруэнтность, конгруэнтно — Внутренняя согласованность всех частей личности. Гармония внешнего поведения с внутренним состоянием.

Контекстуализация — Маркировка контекста. Проверка, насколько изменение (физиология, поведение) подходит к определенной ситуации.

Линия времени — Внутреннее представление о течении времени; культурные и индивидуальные различия.

Макрокосмос / микрокосмос — Здесь: внешний и внутренний мир личности.

Межличностный — Действие, происходящее между двумя или более лицами.

Метапозиция — Диссоциированное восприятие.

Модальности чувственного восприятия — Видеть, слышать, осязать, обонять, ощущать на вкус (см. также системы репрезентации).

Нейростат — Понятие самокоучинга для «физиологического регулятора», который вовремя включает изменение на нейрональном уровне.

Определение цели — Определение цели, не содержащее сравнений и отрицаний, которое вы сами можете поддерживать.

- Пейсинг и ведение** — Идти в ногу, уподоблять и вести. Пейсинг включает подстройку и подход к партнеру.
- Подстройка** — Копирование положения тела или позы, жеста и мимики, ритма и темпа речи партнера по коммуникации.
- Программа** — Здесь: система одной или нескольких функциональных схем нейрональных связей для управления душевным состоянием и поведением.
- Психофизиологическое состояние проблемы** — Психофизиологическое состояние при наличии проблемы.
- Психофизиологическое состояние ресурсов** — Психофизическое состояние, в котором существует свободный доступ к источникам личной силы.
- Раппорт** — «Иметь непосредственную связь с кем-либо», «быть на одной волне». Коммуникация между частями личности (интернальная) и партнерами (экстернальная).
- Ресурс** — «Источник внутренней силы» человека, его возможности и способности.
- Референтный опыт** — Особый, уже пережитый опыт, который может быть моделью потенциального дальнейшего развития.
- Рефрейминг** — Переосмысление, придание нового рамочного значения.
- рефрейминг содержания
 - рефрейминг контекста
- Сепаратор** — Состояние, которое должно тщательно разделять различные физиологии. Выводить партнера из физиологического состояния (психофизиологическое состояние проблемы, состояние НЕТ).
- Симметрия тела, симметричная поза** — Положение тела, в котором левая половина тела согласована с правой половиной.
- Симметрия, симметричный** — См. Симметрия тела.
- Системы репрезентации** — Модальности чувственного восприятия, в которых может восприниматься и перерабатываться информация (ввод) или могут отображаться воспоминания (вывод).
- визуально (зрение)
 - аудиально (слух)
 - кинестетически (осязание)
 - ольфакторно (обоняние)
 - густаторно (вкус).
- Состояние ДА** — Психофизиологическое состояние признания, принятия.
- Состояние НЕТ** — Физиология неприятия.
- Субмодальности** — Качественные или количественные различия отдельных модальностей чувственного восприятия (ВАКО): светлый / темный, громкий / тихий, гладкий / шершавый.

- Транс** — Состояние внимания, направленного вовнутрь. Связь с повышенным кровообращением мозга и другими изменениями физиологических параметров (дыхание, моторика, обмен веществ).
- Триггер** — Механизм запуска физиологии или способов поведения.
- Тупиковое состояние** — Статичное состояние, сравнимое с «блокировкой».
- Физиология** — Собирательное понятие для психических и физических (психофизиологических) состояний.
- Физиология цели** — Психофизиологическое состояние, во время которого вы переживаете состояние достижения цели.
- Целенаправленный транс** — Состояние транса с точки зрения четкого определения цели.
- Целенаправленный тренинг** — Знакомство с физиологией личной цели.
- Циклы, бессознательные** — «Поисковая автоматика» мозга.
- Шаг в будущее** — Перенос изменения в будущее (сослагательное наклонение «как будто» или «тестовая поездка»).
- Экология, эко-контроль** — Отношение частей (внутренне / внешнее, установки, способы поведения и ситуации) между собой. Проверка этого отношения.
- Экстернальный** — Внешний.
- Энграмма** — Нейрональная связь в мозге, которая представляет собой «след памяти».
- Якорь, якорить** — Связь стимула с душевным состоянием, настроением или способом поведения (психология). Обусловливание.
- Desired-State** — Желаемое состояние цели.
- Future-Pace** — См. **Шаг в будущее**.
- Matchen** — См. **Подстройка**.
- No-state** — См. **Состояние НЕТ**.
- Расеп и Leaden** — См. **Пейсинг и ведение**.
- Personal-Power** — Сила убеждения путем личного обаяния.
- Present-State** — Текущее состояние в данный момент.
- Stuck-State** — См. **Тупиковое состояние**.
- Timeline** — См. **Линия времени**.
- ВАКОМ** — Сокращение для систем репрезентации: (кинестетически), O — olfaktorisch (ольфакторно), G — gustatorisch (густаторно), M — motorisch (моторно).
- Yes-State** — См. **Состояние ДА**.
V — visuell (визуально), A — auditiv (аудиально),

Литература

- Andreas, C. / Andreas, S.: Gewußt wie, Junfermann, Paderborn 1988.
- Anochin, P. K.: Beiträge zur allgemeinen Theorie des funktionellen Systems, VEB Gustav Fischer Verlag, Jena 1978. Bandler, R. / Grinder, J.: Neue Wege der Kurzzeit-Therapie, Junfermann, Paderborn 1981. Bandler, R. / Grinder, J.: Reframing, Junfermann, Paderborn 1985. Bandler, R.: Veränderung des subjektiven Erlebens, Junfermann, 3. Aufl. 1990, Paderborn 1987. Besser-Siegmund, C., Siegmund, H.: Magic Words — Der minutenschnelle Abbau von Blockaden, Junfermann, Paderborn 2000. Besser-Siegmund, C., Siegmund, H.: EMDR im Coaching / Wingwave — wie der Flügelschlag eines Schmetterlings, Junfermann, Paderborn 2001. Birkenbihl, V. F.: Das große Analograffiti-Buch, Junfermann, Paderborn 2002. Blanchard, K. / Spencer, J.: Der Minuten-Manager, Rowohlt, Reinbek 1983. Blickhan, D.: Denken, Fühlen, Leben, Moderne Verlagsgesellschaft, Landsberg 1989. Demuth, A. (Hrsg.): Unternehmenskultur/Imageprofile '90, in: Imageprofile — das dt. Image-Jahrbuch, hg. Manager-Magazin, Jg. 1990, EGON, Düsseldorf 1990. Dilts, R.: Die Veränderung von Glaubenssystemen, Junfermann, Paderborn 1993. Eicker, A.: Zugpferd gesucht, in: Junge Karriere, Ausgabe Sommersemester 1991, Handelsblatt GmbH, Düsseldorf 1991. Erickson, M. IL: Lehrgeschichten, (Hg.: Rosen, S.), Isko Press, Hamburg 1985. Ernst, H.: Das Geheimnis der Träume, in: Psychologie Heute, März 1991. Etzioni, A.: Die aktive Gesellschaft, Westdeutscher Verlag, Opladen 1975. GEOWissen: Chaos und Kreativität, Grüner & Jahr, Hamburg 1990. Gerken, G.: Management by Love — Mehr Erfolg durch Menschlichkeit, EGON, Düsseldorf 1990. Gold, B.: Frauen und Führung: Die Last der Tradition, in: Psychologie Heute, Juli 1990. Goleman, D.: Emotionale Intelligenz, dtv, München 2001. Gomez, P. / Probst, G. J. B.: Vernetztes Denken im Management, in: «Die Orientierung Nr. 89», Schweizerische Volksbank, Bern 1987. Gürtler, D.: Die humane Revolution, DVA, München 2001. Hartz, P.: Job-Revolution — Wie wir neue Arbeitsplätze gewinnen können, Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt a.M. 2001. Heuser, U. J.: Die Revolution hat begonnen, im Wirtschafts-Teil in DIE ZEIT, am 17. Oktober 2002, Ausgabe Nr. 43. Hooper, J. / Teresi, D.: Das Drei Pfund Universum, EGON, Düsseldorf 1988. Kohn, A.: Mit vereinten Kräften, Beltz, Weinheim und Basel 1989. König, E. / Volmer, G.: Systemische Organisationsberatung — Grundlagen und Methoden, Deutscher Studien-Verlag, Weinheim, 7. Auflage 2000.

- Lay, R.: Philosophie für Manager, 2. Aufl., EGON, Düsseldorf 1988.
- Lehr, S. / Fischer, B.: Selber Denken macht fit, Vless, Ebersberg o. J.
- Naisbitt, J. / Aburdene, R.: Megatrends 2000, EGON, Düsseldorf 1990.
- Naisbitt, J.: High Tech — high touch, Nicholas Breaty 2001.
- O'Connor, J.: Führen - mit NLP, VAK, Freiburg, 1999.
- Ornstein, R. / Thompson, R. F.: Unser Gehirn: Das lebendige Labyrinth, Rowohlt, Reinbek 1986.
- Peseschkian, N.: Auf der Suche nach dem Sinn, Fischer, Frankfurt 1983.
- Peseschkian, N.: Der Kaufmann und der Papagei, Fischer, Frankfurt 1985.
- Pümpin, C./Kobi, J. M./Wüthrich, H. A.: Unternehmenskultur, «Die Orientierung Nr. 85», Schweizerische Volksbank, Bern 1985.
- Satir, V.: Selbstwert und Kommunikation, Pfeiffer, München 1975.
- Stahl, T.: Triffst Du'nen Frosch unterwegs, Junfermann, Paderborn 1988.

Указатель

А

Авторитет, сильный 96 Активизация мозга 42 Ассоциативная цепочка 144 Аудиальное воспоминание 41-42 Аудиальное конструирование 41-42 Аудиальный диалог 42 Аура 11, 140 Аутентичность, естественная 105

Б

Бессознательная программа 61 Бессознательное «нет» 82 Бестактность 136 Биржа способностей 119 Благо 72 Близость и дистанция 133 Блокада, активная 80 Блокада мышления 82 Блокады успеха 15-16 *Богарт, Хамфри (Bogart, Humphrey) 141-142* Богатство поведения 106 Будущее без проблем 86 Быстрое расслабление 44 Быть активным 132 Быть пассивным 132 *Бандлер, Ричард (Bandler Richard) 34*

В

Веллесс (Wellness) 75-76 Вербальный контакт 31 Взросление 92 Вид с высоты полета на вертолете 66 Визуальное воспоминание 40-41 Визуальное конструирование 41-42 Внешнее восприятие 39

Внешняя направленность 40 Внутреннее восприятие 39 Внутреннее переключение 62 Внутреннее предприятие личности 73, 80 Внутреннее сообщество 80 Внутреннее увольнение 113 Внутреннее хорошее самочувствие 63 Внутренние директивы по процессу 99 Внутренние защитники 98 Внутренние очки 63 Внутренние переговоры 115 Внутренние ценности 157 Внутренний мир 39, 62 Внутренний наставник 94, 127 Внутренний универсум 80 Внутренняя благодарность 87 Внутренняя команда 11 Внутренняя направленность чувств 40 Внутренняя раздвоенность 112 Внутренняя футбольная команда 29 Внутренняя энергия 103 Воздействие личности 11 Воздействие на микро- и макрокосмос 26 Возможности выражения, невербального 137 Возможные варианты решений, новые 152 Волшебники-терапевты 34 Воображаемая конференция 102 Время нейростата 128 Встреча (Get together) 120 Выживание 122

Г

Генетический 72 Герои, авторитетные 141 Гибкость 123 Гипотетический 78

Голос 137

Гриндер, Джон (Grinderjohn) 34

Д

Двигатель поступков, естественный 92

Движение акционерной стоимости (Shareholder- Value-Bewegung) 18 Движение глаз 40

Движение за человеческие отношения 19

Движение тела 137 Движущая сила 93

Действие модели, фатальное 22 Дискуссия, конструктивная 116

Длина волны, положительная 133

Дух первопроходцев 124

Духовная часть 85

«Душевный стриптиз», чрезмерный 31

Дыхание 137

Е

Единство души и тела 74, 82

Единые правила обучения 35

Ж

Жесты, заученные 59-60

Жизненные пели, собственные 27

Жизненный путь 54

З

Зависть 139

Заметки по коучингу 126

Заметки по коучингу, личные 128

Запросы покупателей 114

Застой потребления 21

Защита от зависти 140

И

Идеальный менеджер 157

Идеи в маркетинге 35

Идеи, профессиональные 101

Идентичность, личная 55, 106

Идентичность, неповторимая 111

Изменение ментальной установки 63

Инвестиции в персонал 24

Инструмент, подходящий 121

Инструменты реализации перемен 69

Интеграция 80, 120

Использование мозга 47, 65

Исследования эффективности 35

К

Каналы чувственного восприятия 39

Каналы чувственного восприятия как источники силы 44

Качество 34

Кинестетическое внутреннее восприятие 43

Климат на предприятии, плохой 24

Климат на предприятии, хороший 24

Количество больничных листов 24

Команда карьеры 112

Командная супервизия 133, 161

Конгруэнтность, убедительная 13

Конкурентная борьба 112, 114

Конкуренция, профессиональная 139

Консервативная часть 85

Контроль экологии 55

Координатор перемен 125

Коучинг-проект 129

Краткий обзор, исторический 17, 19

Критическая часть 85

Кросс-культура (встреча с другими культурами) 35

Культура личности 13, 104

Культура предприятия 19

Л

Линия времени (Timeline) 54

Личность, активная 11, 132

Лишения 90

Логика, материальная 38

Лучшая форма 59

Люди, отдельные 54

М

Манипуляция 144-145

Маркировка будущего 56

Менеджер, синергетический 157

Менеджер типа Дагоберта Дака 12

Ментальное управление 37

Ментальный тренинг 156

Ментальный тренинг, ориентированный на успех 30

Метафора, креативная 101

Метафоры 68

Метод «Эврика!» 43

Модели поведения, нелюбимые 72

Модель ведения переговоров 114

Модель делегирования, ориентированная на действие 150

- Модель, достойная подражания 130
 Модель души, оптимальная 78
 Мозг 30
 Молодые руководящие кадры 160
 Мотивация, направленная на достижение наивысших результатов 17
 Мотивация, негативная 90
 Мотивация, позитивная 90
 Моторика тела 61
 Моторный якорь, индивидуальный 61
 Мысленное уменьшение 63 Мысли, правильные 36 Мыслительная способность, оптимальная 46 Мышечный тонус 137
- Н**
 Наблюдение за собой 61
 Наглядная демонстрация достижения производственных целей 58
 Нарушение взаимодействия 118
 Наставник, оптимальный 94
 Научный менеджмент 19
 Нахождение решения 97
 Недоброжелательность 139
 Недостаток сна 43
 Нейролингвистическое программирование (НЛП) 30
 Нейромедиаторы 31
 Нейрональные связи 55
 Нейрональные энграммы 37
 Нелюбимые части 89
 Неправильное программирование 48
 Нестандартно мыслящие люди 160
 Неудачи 139
 Нечестность 21
 Носитель симптомов 7
- О**
 Обзор 62, 67
 Обладатель ума 94
 Образ идеала 158
 Образец мышления, автоматический 30
 Общее впечатление 105 Общение (коммуникация), межличностное 22, 134
 Общение поколений 28 Общество знания 20 Общество труда 20
- «Одноразовые» руководители 28
 Определение цели, четкое 47
 Организационный недостаток 117
 Ослабление концентрации 98
 Осознание проблемы 75
 Осознание тем 76
 Осознание цели 49
 Отбор, естественный 114
 Отбор персонала 160
 Отбор персонала, биполярный 161
 Отдельные действия, нескоординированные 118 Отдельные способности 116 Отказ от потребления 21 Отношение к руководителю 24 Отношения, социальные 17 Отрицания 47
 Отучаться 37 Очки Лориота 63
 Ошибки в коммуникации 75
 Ощущение невозмутимости 44
- П**
 Память 161
 Партнеры по коммуникации, проблемные 146
 Пентаграмма качеств 107
 Перемирие 73
 Перспектива, ассоциированная 66
 Перспектива, диссоциированная 66
 Поведение, невербальное 105
 Поведенческая экономика 11
 Подбор персонала 160
 Подстройка (Matchen) 135
 Покупательная способность масс 21
 Поле зрения в 360 градусов 76
 Положение тела 131
 Посеянные идеи 100
 Поставщик идей 98
 Посттравматический стресс 42
 Потенциал нападения-бегства 91
 Потеря веры потребителей 21
 Предложение мира 83
 Предложения, отражающие канал восприятия 149
 Предприятие личности 104
 Предприятие, ориентированное на будущее 27
 Предприятие, привлекательное 20

- Представление о сроках 128
 Представления о ценностях 23
 Преимущества в конкурентной борьбе 23
 Преодоление травм 18
 Природа 54
 Программа жизни, чуждая 124
 Программа спокойствия 124
 Программы, естественные 59
 Программы, полезные 60
 Прогрессивная часть 85
 Производственный климат 23
 Процесс достижения успеха 16
 Процесс обучения 37
 Проявление упрямства 93
 Психодинамика 24
 Психо-логика 72
 Психотерапевтический балласт 30
 Психотерапия, позитивная 69
 Психофизиологическое состояние воодушевления 143
 Психофизиологическое состояние неприятия 143
 Психофизиологическое состояние проблемы 48
 Психофизиологическое состояние умиротворенности 77
 Пульс 137
 Путешествие в будущее 55
 Пять каналов чувств 44
 Пять чувств 39
- Р**
 Работа над переменами 49
 Работать сверхурочно 74
 Рабочая семья (Job-Famille) 29
 Рабочая ситуация, напряженная 93
 Разгипнотизирование 147
 Раппорт 133
 Раскаяние, последующее 145
 Расписывание черной краской 90
 Расслабление 42, 45
 Реакция, застывшая 124-125
 Реализация в профессиональной практике 15
 Реализация, эффективная 51
 Результаты 154
 Результаты производственной деятельности 47
- Реклама, эффективная 88
 Рефрейминг контекста 77
 Рефрейминг содержания 76
 Рецепт успеха 141
 Речевой код, возвышенный 135
 Ритм речи 135
 Ритуалы 23
 Рука об руку 79
 Руководство, косвенное 13
 Руководство, непосредственное 13
 Руководство через модельное поведение
 13 Рыночная ситуация,
 меняющаяся 79
- С**
 Самогипноз 43
 Сверх-Я 78
 Свободное состояние 138
 Своеобразие 109
 Связь с контекстом 50
 Святые 130
 Сидеть в одной лодке 113
 Сила бессознательного 71
 Сила личности 118
 Сила убеждения 130
 «Силовая борьба» 136
 Силы, неведомые 94
 Симметрия тела 130
 Синдром помощника 70
 Системная модель личности человека 78
 Системное мышление 11, 73
 Ситуация «раздвоения» 112
 Слабохарактерность 91
 Следы памяти, новые 55
 Смена поколений, конструктивная 35
 Снижение умственной работоспособности 43
 Снятие с себя нагрузки 150
 Собственная мотивация 92
 Собственная ответственность 151
 Совесть 158
 Создание эталонной модели (master modeling) 141
 Сон 42
 Соответствующий опыт 53
 Состояние бодрствования 42
 Состояние внутренней войны 73
 Состояние ДА (Yes-State) 143
 Состояние НЕТ (No-State) 143

Состояние превосходства (Moment of Excellence) 59 Сотрудники, активные 20, 152 Сотрудники, заинтересованные 20 Сохраняющий систему 122 Социопсихология 105 Спасательный круг 123 Список частей личности 84 Спичак (SpieBer) 114 Способность запоминания, высокая 138 Способность работать вместе 155 Средний балл 92 Средства преодоления, комплексные 68 Стиль мотивации 36 Стимулы, положительные 52 Стороны личности менеджеров 25 Стратегии успеха 15 Страх перед группой 146 Стремление к деятельности 70 Стресс, положительный 56 Схема мышления 160 Счастливый конец 68

Т

Талисманы 53 Текущее состояние (Present State) 47 Темп речи 133 Транс 42 Трансы, спонтанные 43 Тренинг личности и менталитета 14 Тренинг талантов 14 Тренинги на выживание 133 Тренировка стратегий и способностей 15 Триггер 58 Тупиковое мышление 48 Тупиковое состояние (Stuck-State) 48

У

Уважительное отношение 90 Уверенность в себе 51 Угодное мозгу мышление 37 Угодный мозгу успешный фильм 64 Уровень, более высокий 139 Уровень речи 135 Усиление потока мыслей 91 Усиленный обмен веществ 91 Успех, профессиональный 109 Успешная учеба 43 Установка 62

Устойчивость в конфликтных ситуациях 18 Устойчивость личности в конфликтных ситуациях 35 Устойчивость, эмоциональная 158 Утверждения 103

Ф

Факторы, жесткие 25 Факторы, мягкие 23 Феерическая личность 12 Физиологические программы 46 Физиология 46 Физиология цели 47 Финансы, ограниченные 114 Фирма в фирме 118 Фирменный стиль (Corporate Identity) 79 Фундамент 72 Футбольный клуб, преуспевающий 28

Х

Хаос 125 Харизма 11

Ц

Целевая энграмма 127 Целевой менеджмент 47 Цель, личная 52 Ценность работника 27 Центр оценки (Assessment Center) 161 Циклы, бессознательные 96

Ч

Чары 109 Часть блокады 81 Часть выживания 85 Часть гармонии 85 Часть достоинства 85 Часть защитника 85, 110 Часть защищенности 84 Часть имиджа 85-86 Часть контактов 84 Часть-контролер 117 Часть креативности 85, 98 Часть мотиваций 85 Часть признания 85 Часть радости жизни 85, 88, 110, 117 Часть самооценности 85

Часть свободы 84
Часть смысла жизни 85
Часть солидарности 85
Часть уверенности 84
Часть удовлетворения 85
Часть энергетического хозяйства 85, 121
Человек как ресурс 17, 19
Человек с навязчивыми идеями 119
Человеческая ценность (Human-Value) 17
Четырехдневная рабочая неделя 20

Ш

Широкоугольная политика 72

Э

Эврика 96
Экология 54-55
Энграммы 71
Энграмма нахождения решения 101
Энергия достижения цели 28
Этическая часть 85
Эффект духовки 128

Эффект локомотива, целенаправленный 30
Эффект микрокосмос = макрокосмосу 16
Эффект наказания 12 Эффект нейростата
55 Эффект тренировки 58

Я

Явление «двух душ в одном теле» 15
Язык тела 137
Якорь 53
Якорь идентичности 109-110
Якорь, невербальный 144
Якорь разгипнотизирования 148

DVNLР (Немецкий союз Нейролингвистического программирования) 34 EMDR
42 Job revolution 20 Humane Revolution 18
Rapid Eye Movement 42 REM-фазы (фазы
быстрого сна) 42 Wingwave-коучинг 18, 42

Кора Бессер-Зигмунд

Харри Зигмунд

Coach Yourself
Самокоучинг

Культура личности
менеджеров и руководителей

Верстка *Виталий Дольчев*

Корректурa *Елена Ходова*

Подписано в печать с готовых диапозитивов 18.08.2009

Формат 70x100 ¹/₁₆. Бумага офсетная.

Гарнитура Петербург. Печать офсетная.

Усл. печ. л. 14,3. Тираж 1000 экз. Заказ № 3137.

«Издательство Вернера Регена»

Тел.+7(812)974-14-68

www.verlag-dr-regen.de

ISBN 978-5-903070-27-5



Отпечатано с готовых диапозитивов в ОАО «Издательско-полиграфическое предприятие "Искусство России" 198099, Санкт-Петербург, ул. Промышленная, 38/2.



Дипломированные психологи Кора Бессер-Зигмунд и Харри Зигмунд — психотерапевты, обучающие тренеры и супервизоры. В течение уже более 10 лет они разрабатывают в своем институте в сердце Гамбурга образцы интервенций для решения проблем своих клиентов. В своих предыдущих публикациях оба автора познакомили широкую публику в немецкоязычном регионе с Нейролингвистическим программированием (НЛП). Уже много лет супружеская пара занимается темой индивидуального коучинга в области наивысших достижений. В мае 2002 года директор по персоналу концерна «Фольксваген» отметил Кору Бессер-Зигмунд и Харри Зигмунда почетным званием «Коуч превосходного качества».

Книг для менеджеров больше, чем песка на берегу моря. Управляющим экономикой рекомендуются бесчисленные методы продаж и рецепты успеха. Все это, конечно, очень важные темы, которые могут помочь кому-то лучше сориентироваться в своем профессиональном и личном окружении.

Многие руководства, однако, остаются слишком поверхностными и пренебрегают одним важным аспектом — отношением, которым обладает каждый человек к самому себе. Большинство людей теряют из вида те способности и возможности, которые скрываются в них самих. И еще меньше они знают о том, как путем общения с самим собой можно заставить бить ключом дремлющие в себе силы. Как раз эту роль и выполняет данная книга, в которой новые психологические открытия, целостность подхода и испытанные стратегии успеха связаны с тренингом для большей эффективности и достижения Вашей внутренней удовлетворенности.

Данная книга является уточненной и актуализированной авторами версией первоначально опубликованного издания.

ISBN 978-5-903070-27-5



9 785903 070275

УПРАВЛЯЙ СВОЕЙ ЖИЗНЬЮ САМ!



www.verlag-dr-reggen.com



ЛУЧШИЕ НЕМЕЦКИЕ КНИГИ НА РУССКОМ

Серия «Мир эмоций и конфликтов»

