

*Рикки Хант, Тони Базан*

---

# КАК СОЗДАТЬ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНУЮ ОРГАНИЗАЦИЮ

**МЕНЕДЖМЕНТ**  
**для ЛИДЕРА**



УДК 65.01  
ББК 65.290-2  
Х19

Научный консультант серии «Менеджмент для лидера»  
к.э.н. С.А. Попов, доцент Института бизнеса  
и делового администрирования Академии народного хозяйства  
при Правительстве РФ

**Рикки Хант и Тони Базан**

**X19** Как создать Интеллектуальную организацию: Пер. с англ. -  
М.: ИНФРА-М, 2002,- XXV, 230 с. - (Серия «Менеджмент для  
лидера»).

ISBN 5-16-001144-7 (русск.)

ISBN 0-566-08230-6 (англ.)

Рассматриваются проблемы лидерства как для отдельной личности, так и для организации в целом. Победителями станут те компании, которые сумеют мобилизовать в своих недрах наибольшее количество мозгов, а чтобы достичь перемен в мышлении, необходимо создание новой «интеллектуальной» культуры. Показаны направления и методы совершенствования организационных структур. Описаны эффективные технологии и тренинги.

Хотя книга написана с уклоном в бизнес, она содержит много откровений, которые позволят каждому достичь большей эффективности в рабочей среде и за ее пределами.

Книга адресована руководителям фирм, нацеленных на успех и стремящихся занять лидирующее место в бизнесе. Для менеджеров различных уровней, специалистов по работе с персоналом и организационному развитию.

ISBN 5-16-001144-7 (русск.)

ББК 65.290-2

ISBN 0-566-08230-6 (англ.)

© J.R. Hunt and Tony Buzan, 1999  
All rights reserved.

© Перевод на русский язык.  
Издательский Дом «ИНФРА-М», 2002

© Оригинал-макет.  
Издательский Дом «ИНФРА-М», 2002

## Содержание

Предисловие.....	IX
Выражение признательности.....	XVI
Об авторах книги.....	XVII

### Часть I

## Создание окружающей среды

Введение к части I.....	3
-------------------------	---

### Глава 1

Формирование структуры.....	6
Видение, миссия, Основные правила.....	6
Ответственность.....	9
Пути.....	11
Заключение.....	13

### Глава 2

Создание культуры.....	15
------------------------	----

Пояснения и примеры к Основным правилам.....	18
--	----

### Глава 3

Оценки деятельности.....	34
--------------------------	----

Деятельность по проверке работ по Основным правилам:

предыстория.....	34
Периодические проверки по Основным правилам.....	36
Безупречные 10 баллов.....	40

### Глава 4

Основные правила в действии.....	48
----------------------------------	----

Щит работодателя.....	48
Образы на Щите работодателя.....	49
Дальнейшее применение Основных правил.....	59
Краткий итог.....	66
Видение.....	67

Миссия.....	67
Основные правила.....	67
<b>План действий.....</b>	<b>70</b>
<b>Резюме Тони Базана.....</b>	<b>72</b>
Видение.....	72
Миссия.....	73
Основные правила.....	73

## Часть II

### Мышление в окружающей среде

Введение к части II.....	81
--------------------------	----

#### Глава 5

<b>Включите мозг.....</b>	<b>87</b>
---------------------------	-----------

Некоторые факты о мозге.....	88
Как сохранить мозг в рабочем состоянии.....	89
Высвобождение потенциала мозга.....	93
Заключение.....	95

#### Глава 6

<b>Размышление о мышлении.....</b>	<b>96</b>
------------------------------------	-----------

Мышление и обучение.....	96
Мышление: более широкий моральный подход.....	100
Сколько раз в неделю необходимо этим заниматься?.....	102
Заключение.....	104

#### Глава 7

<b>Динамический образ мышления.....</b>	<b>105</b>
---	------------

Карта мысли (Mind Mapping®).....	106
Анализ силовых полей.....	110
Кластерный анализ.....	112
Мозговой штурм.....	115
Шесть мыслящих шляп.....	118
Приемы преподавания.....	132

<b>Резюме.....</b>	<b>139</b>
--------------------	------------

Интеллектуальная организация.....	140
-----------------------------------	-----

<b>План действий.....</b>	<b>141</b>
---------------------------	------------

<b>Резюме Тони Базана.....</b>	<b>142</b>
--------------------------------	------------

## Часть III

### Лидировать в окружающей среде

Введение к части III.....	147
---------------------------	-----

#### Глава 8

<b>Металидерство.....</b>	<b>151</b>
---------------------------	------------

Определение лидера.....	151
Необходимость лидерства.....	152
Бывают ли прирожденные лидеры?.....	152
Источники власти лидера.....	154
Распознавание черт металидера.....	159
Стили лидерства.....	164
База знаний (или «Я знаю человека, который может...».).....	165
Развивать других методом наставничества.....	169
Заключение.....	172

#### Глава 9

<b>Правила восприятия.....</b>	<b>173</b>
--------------------------------	------------

Преодоление «трудностей».....	175
Демонстрация изменений восприятия.....	177
Основные правила.....	178
Заключение.....	178

#### Глава 10

<b>Перемены.....</b>	<b>179</b>
----------------------	------------

Виды перемен.....	180
Основные барьеры на пути перемен.....	181
Почему люди хотят перемен и осуществляют их.....	182

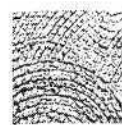
Кривая перехода.....	183
Роль лидера в переменях.....	189
Резюме.....	191
План действий.....	193
Резюме Тони Базана.....	194
Лидерство.....	194
Законы восприятия.....	196
Перемены.....	197

## Часть IV

### Интеллектуальная организация

#### В ЖИЗНИ

Введение к части IV.....	201
Глава 11	
Реализация плана.....	204
Программа создания Интеллектуальной организации.....	205
Глава 12	
Заключительный этап.....	215
Результаты опроса.....	215
Самые последние данные.....	222
Краткий обзор пунктов плана действий ...	225
Создание окружающей среды.....	225
Мышление в окружающей среде.....	225
Лидерство в окружающей среде.....	226
Заключительное слово Тони Базана.....	227
Библиография и рекомендуемая литература.....	229



## Предисловие

Бизнес никогда прежде не привлекал столь пристального внимания, как в наши дни. Мы живем в пространстве, где любой в состоянии создать компанию, которая сможет перенять чужой опыт, будет учиться на чужих ошибках, копировать чужие идеи, ограничивая тем самым возможности компании, которая их непосредственно выдвинула.

Эволюцию, которая привела к возникновению нынешнего пространства бизнеса, можно сравнить с эволюцией эстрадного юмора. В начале XX в. артисты мюзик-холла объезжали страну с одним-единственным репертуаром комедийных номеров, исполнявшихся всегда в строго определенной последовательности. Так продолжалось до появления радио, когда внезапно их остроты могли услышать тысячи людей в разных местах одновременно. Затем возникло телевидение, благодаря которому их могли не только услышать, но и увидеть. Это был конец традиции мюзик-холла... Появилось новое поколение комедийных артистов, старые отошли в безвестность, за исключением тех немногих, кто все еще выступает, несмотря на хрупкое здоровье. Эти немногие продолжают жить на эстраде благодаря лишь своей способности адаптироваться к изменившейся окружающей среде.

Обычно говорят, что ведущие компании третьего тысячелетия, вероятно, еще не родились. Возможно, в этом есть резон, но им совершенно не обязательно рождаться - они могут быть преобразованы из ныне существующих компаний. Старые компании могут превратиться в новые при условии, что они поймут, что, собственно, препятствует их преобразованию.

«Мы всегда поступали так», «В прошлом это всегда срабатывало», «Я не вижу оснований для изменений», «В чем проблема?» - все эти фразы мы слышали много раз. Есть такое выражение: «Человек никогда не слышит пули, которая его убивает». Точно так же большинство компаний не замечает проблемы, которая



представляет для них смертельную опасность. Между тем сторонним наблюдателям она буквально бросается в глаза.

Завтрашний мир *будет другим*, и нам нужно задуматься, что же это означает и что с этим делать. В организациях ходят модные словечки «интеллектуальный капитал», но для того, чтобы извлечь прибыль из этого капитала, нужно активно работать, точно так же, как мы работаем с капиталом финансовым. «Интеллектуальная организация», как и следует из ее названия, обладает неоспоримым преимуществом - она использует свой «интеллектуальный капитал», тогда как у остальных его просто нет.

В августе 1997 г. в Королевском Фестиваль-холле в Лондоне состоялась первая Всемирная олимпиада интеллектуального спорта. В приветственном обращении к участникам Ян Каренди из компании *Scandia* наметил общие тенденции поступательного движения к будущему развитию. Вот отрывок из этого обращения, ставшего ярким «призывом к разуму»:

«Мы знаем, что напряженные мышцы тела могут выдерживать большую нагрузку. Точно так же и напряжение ума - нечто большее, чем просто мозг. Выросший мозг уже никогда не сокращается до прежних размеров. Деньги можно взять в долг, процессы можно скопировать, но силы разума нельзя поймать в силки. Оригинал всегда лучше самой хорошей копии. Уникальность бесценна. Умение напрягать ум, оставаясь при этом самим собой, - редчайшее явление, равное взрыву звезды. Никто не может постичь его истинных масштабов.

Хотя и невозможно придумать ловушку для сил разума, - результатом хорошей работы мышления можно поделиться. Если вы мне дадите один фунт стерлингов и я вам один - то у нас обоих будет по одному фунту стерлингов. Однако, если вы дадите мне идею, а я вам - другую идею, то у каждого из нас будет по две идеи.

В моем понимании, претендовать на ведущие роли в XXI столетии и будет означать высвобождение человеческого умственного потенциала. Считается, например, что предприниматели обычно используют потенциал своих служащих лишь на 20%. Предположим, что нам удастся создать окружающую среду, в которой мы сможем использовать его уже на 30%, в этом случае рост составит 50%!

Подлинная ценность организации - нечто гораздо большее, чем ее финансовые показатели. Нужно не только делать деньги, но и добиваться осмысления деятельности. Подлинное значение интеллектуального капитала можно постичь, представив себе ситуацию, когда вы бежите на предельной скорости, а затем еще больше ускоряете бег!

Итак, давайте напрягать наш разум. Мы не можем позволить себе не делать этого. Такое напряжение приносит доллары и придает жизни смысл!»

Победителями станут те компании, которые сумеют мобилизовать в своих недрах наибольшее количество мозгов. Это потребует смелости от тех, кто будет способствовать такой мобилизации, потому что прямым результатом «включения мозгов» явятся вопросы, которые они тут же поставят перед вами. Они подвергнут сомнению все и вся.

Моему сыну Роберту четыре года, и, хотя я уверен, что он - самый красивый, самый веселый, умный и занятный четырехлетний мальчик в мире, я понимаю, что он ничем не отличается от других сверстников. Роберт - это «растущий разум», поэтому он постоянно задает вопрос «почему?». И я знаю, что мои ответы помогут ему построить свое будущее.

Вопрос «почему?» является самой главной связью между «старым», или «статичным», мышлением и постоянным развитием. Итак, чтобы достичь перемен в мышлении, столь необходимых в организациях, мы должны создать культуру, которая не просто допускает, а поощряет, как нечто само собой разумеющееся, создание атмосферы, где каждый мог бы постоянно задавать вопросы; помогать обучать единой форме приемов и навыков мышления и постоянно их применять.

Сознание многих людей погружено в сон. Пробуждая их, мы обязаны научить их тому, как им пользоваться на благо самой личности и бизнеса.

Создание *Интеллектуальной организации* касается именно этой сферы. В ней отражен практический взгляд на то, как управлять компанией, или, точнее, как добиться того, чтобы компания управлялась сама собой. Книга является также результатом пройденного мной пути, отражая мой опыт работы с рядом различной

по размерам, производственной направленности и объему выпуска продукции компаний.

Эта книга будет полезна:

- каждому, кто желает добиться лучшей жизни;
- тем, кто хочет достичь большего в избранной ими области деятельности и карьере;
- руководителям фирм, директорам и непосредственным руководителям проектов, стремящимся найти более рациональный путь в:
  - высвобождении в своих организациях человеческого потенциала;
  - оптимизации рабочего процесса;
  - использовании тех моделей, которые демонстрируют роли, которые отводятся в иерархии фирмы руководителям и людям, обладающим специальными знаниями, и тех ролей, которые они должны играть на самом деле;
  - обеспечении мотивации поведения различных групп людей;
- тем, кто отвечает за обучение других, как в академическом, так и в социальном плане (например, молодежным и другим лидерам), и нуждается в знании «реальной жизни» для подтверждения своих идей.

Хотя эта книга написана с уклоном в бизнес, она содержит много откровений, которые позволят каждому читателю яснее оценить себя и других со стороны, научит тому, как, составив индивидуальный план, при достаточной мотивации, можно достичь большей сконцентрированности и эффективности в рабочей среде и за ее пределами.

Основные правила дадут родителям новейшую схему, которая позволит предоставить детям свободу действий, наладить «обратную связь», не представляющую для их авторитета никакой угрозы, и которая послужит своего рода современным «моральным кодексом».

Каждый человек на Земле является лидером в том смысле, что мы ведем самих себя через динамически меняющуюся окружающую среду. В этой книге проводится различие между тем, кто занимает положение руководителя, и реальным **лидером в полном смысле этого слова, обеспечивающим успех, - металидером.**

*Сочетание новой культуры, или окружающей среды, и обучения технике мышления ошеломляет своей динамичностью и составляет то недостающее звено, которое дает ключ к пониманию технической стороны бизнеса и обеспечению его постоянным беспримесным успехом.*

Метод интеллектуальной организации работает, поскольку он имеет дело с организацией как единым целым. Без холистического подхода вы не получите целостного решения проблемы. Вместо этого у вас будет хаотичный, подчиняющийся прихотям руководства, не регулируемый менеджмент, более всего напоминающий попытки залатать дыры в протекающем резервуаре с водой с помощью лейкопластыря. Невозможно успешно наладить руководство «на скорую руку» какого-то одного проекта. За ночь можно изменить индивидуальный подход отдельного человека, но требуется гораздо больше времени для того, чтобы успешно превратить это индивидуальное стремление в импульс для коллективного действия.

Именно поэтому не срабатывают кратковременные «придумки». В лучшем случае с таким менеджментом, если повезет, вы сможете добиться лишь некоторых положительных сдвигов от отдельных людей, но только пока автор этих затей будет на месте, и то - лишь на время реализации данного конкретного проекта. Однако, как только проект будет считаться выполненным, все идеи, придуманные «под него», быстро улетучатся.

Примером этому могла бы послужить «программа обслуживания клиентов», где от обслуживающего персонала требовалось, чтобы они носили значок со своим именем и улыбались. И вот программа завершена, персонал снимает значки, тем самым вы как бы подаете сигнал: «можно больше не улыбаться».

Хороший показатель успеха будет заключаться в том, что, осуществляя описанный в книге процесс построения Интеллектуальной организации, вы начнете претворять в жизнь Основные правила и, сочетая их в определенной форме с искусством мышления, добьетесь реализации всех основных известных вам идей менеджмента. Но это должен быть естественный выход, а не нечто, выведенное искусственно и заранее обреченное на провал, - естественно полученный результат. Вы скоро убедитесь, что **Интеллектуальная организация - это не техническая программа, а образ жизни.**



## Книга

Книга состоит из четырех частей, каждая из которых логически базируется на предыдущей. Последняя часть содержит подробный план реализации идей, нашедших отражение в книге.

Часть I «Создание окружающей среды» является основополагающей. В ней описываются основные инструменты, необходимые для построения Интеллектуальной организации. В такой организации становятся нормой все те плоды, которые дает мышление как процесс: творчество, совершенствование принятия решений, личная ответственность персонала и т.д.

Таковыми основными инструментами построения Интеллектуальной организации являются ваше личное видение решения проблемы, та миссия, которую вы на себя берете и которая должна легко запоминаться, а также Основные правила, регулирующие все взаимоотношения.

Часть II «Мышление в окружающей среде» базируется на первой части. В ней вводится концепция мышления и конкретизируется ее отличие от просто обучения. В ней рассматривается и демонстрируется на конкретных примерах и случаях из жизни, как можно развить нашу «мыслительную машину» - мозг и достичь наибольшей эффективности в применении искусства мышления.

Часть III «Лидировать в окружающей среде» добавляет еще одну грань в измерение тех конкретных результатов, которые дает построение Интеллектуальной организации. Лидерство в ней анализируется на основе новой динамической модели развития и с точки зрения того, как воспринимается наш имидж окружающей средой. Эта часть книги ставит перед нами и достаточно неожиданный вопрос о том, какую роль в каждой организации должна занимать база специальных или «особых» знаний и какое место должно быть ей отведено при моделировании новой компании.

Часть IV «Интеллектуальная организация в жизни» завершает книгу. В ней дан типовый план, на основе которого можно претворить в жизнь, создать Интеллектуальную организацию. Здесь же приводятся некоторые данные о долговечности такой организации. Завершается эта часть развернутым планом действий.

В конце каждой части приводится ее краткий итог, план действий, а также резюме Тони Базана. Некоторые типовые материалы снабжены следующими символами:



Из истории *Burmah Petroleum Fuels, Ltd.*



Рассказы



Ключевые пункты



Пример

Эти символы позволят быстро находить и отбирать заинтересовавшие вас справочные материалы.

Концепции Интеллектуальной организации и Основных правил принадлежат Рикки, а Карты мысли (Mind Mapping ®) - Тони, но в этой книге на основе общих убеждений оба ряда идей слиты воедино.

Я надеюсь, когда вы прочтете эту книгу, то поверите в то, что Основные правила принесут вам успех!

*Рикки Хант*



## Выражение признательности

Я премного благодарен независимому консультанту Дэвиду Симмонсу и директору по работе с персоналом *Burmah Petroleum Fuels, Ltd.* Джанет Тапселл, которые на протяжении длительного времени помогали мне формулировать собственные идеи.

Я благодарен также тем, кто заполнял всяческие анкеты с вопросами и строит свою жизнь по Основным правилам. Этих имен слишком много, чтобы перечислить здесь все.

Я благодарю Боба Гаррета, автора книги *The Fish Rots from the Head* (Рыба тухнет с головы), Джона Харпера, бывшего директора по профессиональному развитию Института директоров, Ванду Норт, управляющего Центром Базана, и мою сестру Вивьенн, а также всех, кто читал и прокомментировал первоначальный вариант книги.

Отдельно хочу поблагодарить моего сына Мартина, который не только внес свой вклад, проиллюстрировав понятие «совершенство», но и придумал название моей компании - *Petrol Express*.

И в заключение больше благодарности, чем я смог бы выразить за всю мою жизнь, - моему другу и соавтору Тони Базану, который не только вдохновлял своими идеями и концепциями, но и убедил написать эту книгу, а затем в период всего процесса работы над книгой шел со мной рука об руку, помогая сохранить необходимый баланс между критическим отношением и поощрением. Создание книги было бы невозможно без тебя, и я буду всегда глубоко признателен тебе за это.

P.X.



## Об авторах книги

Книга «Как создать Интеллектуальную организацию» была написана исключительно для практиков. Для того чтобы у человека возникла потребность передать свои знания и этот опыт оказался бы удачным, он должен хорошо знать свой предмет на практике. Если такого опыта нет, это будет все равно, что, прочитав правила дорожного движения или руководство по механике, вы станете утверждать, что умеете водить автомобиль. Теоретически процесс понятен, но если вам не доводилось застревать в пробках, буксовать, давать задний ход и т.п. и вы не знаете, что испытывает при этом человек, - вы не настоящий водитель.

Это особенно касается менеджмента на уровне управления компаниями. Никакое количество инструкций по руководству персоналом не подготовит вас к ситуации, когда вам придется впервые реально кого-то увольнять, или к тому ощущению подвига, которое вы испытаете, когда тот, кого вы приняли на работу, станет «звездой».

Данная книга является практическим руководством, поэтому она неизбежно должна отразить личный опыт авторов. Хотя она и не была задумана как автобиография, в ней можно найти описание жизненных ситуаций, которые дали толчок выдвинутым в ней идеям. Цель ее не в том, чтобы вы стали сравнивать и думать: «Я бы так никогда не сделал», «Я бы так никогда не поступил» - и опыт и жизненные цели у каждого свои. Примеры из собственной практики включены в книгу как иллюстрации к затронутым в ней проблемам.

Суть в том, что всегда можно достичь большего, чем можно было ожидать.

**Книга не о том, что вы собой представляете сегодня, - она о том, кем вы хотели бы стать.**



## Рикки Хант

На Пасху 1968 г., после беседы с учителем, который был не в восторге от некоторых аспектов моего поведения, я принял очень важное решение - посещать школу неполный день и найти работу. Мой старший брат Глен, хотя и отнесся к делу практически, указал три варианта возможного для меня пути:

1. Я мог бы сосредоточиться на игре в футбол. Футбол был самой большой моей страстью, хотя способности в футболе у меня были довольно средние.
2. Я мог бы пойти на телевидение. Он доказывал, что в конечном счете мне недостает лишь школы - я ведь прирожденный клоун.
3. Я мог бы заняться розничной торговлей продовольствием. По мнению Глена, на этом поприще даже полное ничтожество ждал успех: что бы там ни было, а людям нужно есть! Кроме того, поскольку я уже работал по субботам на рынке *Kirkby*, я отчасти был в деле. Итак, я удалился и нашел работу на рынке в ларьках Эдуарда Уинстона.

Я многому научился на этой своей первой работе. Положительный результат состоял в том, что я оказался вовсе не таким глупым, как считали в школе. Это стало понятно, когда Великобритания перешла на десятичную систему мер в денежном обращении. Я легко переводил старые фунты, шиллинги и пенсы в новые. Кроме того, я встретил там чудесных людей, о которых вспоминаю и сейчас.

Отрицательной стороной работы были грубые шутки и насмешки в адрес новичков и младших работников, чрезвычайно популярные у остального персонала. Мне многое пришлось вытерпеть, бегая за «ведрами с паром», «небесными крючками» или дожидаясь «долгого ящика» в местных мясных лавках. Я искренне ненавидел это паясничанье и полагаю, что даже самые авторитетные эксперты не извлекли бы никакой пользы из этих жестоких розыгрышей. В итоге, выполняя эти бессмыслен-

ные поручения, я не зарабатывал деньги **для** своего хозяина, а получал их **от** него.

Спустя два года, вновь с подачи своего брата, я сделал решительный шаг, вырвавшись с «улицы» в *Finefare* - местную сеть супермаркетов - в качестве стажера по менеджменту. Я хорошо проявил себя и стал менеджером через два года, задолго до ухода оттуда. Тогда же я предпринял свое самое большое географическое перемещение - я переехал на Юг.

Оглядываясь назад, я вижу, что на этом раннем этапе своей карьеры учился на два фронта. С одной стороны, я обучался весьма практическим навыкам, необходимым для управления торговым предприятием: искусству организации, планирования, использования запасов, составления графика работы персонала и т.п., а с другой - я начал понимать, как люди взаимодействуют между собой. Конечно, формально этой последней премудрости меня не обучали, но я этому учился сам. Я становился посредником, когда две группы расходились во взглядах, я утешал людей, когда дела шли плохо, убеждал, когда был уверен, что мои предложения лучше.

Я ушел из *Finefare* по той же причине, по которой всегда уходил с любой работы, - мне нечему было больше учиться. На протяжении многих лет друзья и коллеги по работе часто задавали мне вопрос, стоит ли им уйти с работы и поступить на «лучшую». Я неизменно отвечаю им одно и то же, что, если такое решение вызвано необходимостью роста по службе или приобретению новых навыков, это будет **правильный** шаг. Если же единственной посылкой служит стремление заработать больше - это **может оказаться неверным** шагом.

После недолгого периода работы у *Pontin* (снова в супермаркете), временной должности на кирпичном заводе (не в моем вкусе, как оказалось!), «поглядев мир и отдав должное развлечениям» во Франции, я почувствовал, что наконец-то достиг зрелости и независимости.

Вернувшись в Великобританию, я отправился на интервью в компанию *Safeway* в Борнмуте. Я сказал, что в *Finefare* был менеджером и, естественно, хотел бы стать менеджером и в

*Safeway*. Заместитель менеджера Ричард Слейд сказал, что это не так просто. Даже для того, чтобы тебя отобрали на курсы переподготовки по менеджменту, нужно уже быть менеджером в каком-нибудь отделе. Я узнал от него, в каком отделе наибольшая текучесть кадров среди менеджеров, и в следующий же понедельник вечером вышел на работу именно в этот отдел укладчиком товара на полках!

Это была превосходная компания, на порядок опережавшая свое время в вопросе работы с персоналом. Я многому там научился и до сегодняшнего дня нигде не проработал дольше, чем в *Safeway*. В техническом отношении *Safeway* заставила мое мышление работать в категориях двадцатого века, что остается во многом актуальным и теперь.

Моим наставником (хотя в те времена еще не существовало такого понятия) был некто Джон Алибон, менеджер универмага в Борнмуте. Я видел в нем своего руководителя и ролевую модель для подражания. Я готов был сделать все, что бы он ни попросил. Я продвинулся по службе до должности помощника Джона, а затем, когда момент показался нам подходящим, стал менеджером в *Pool* в Дорсете, где с помощью группы замечательных людей из отдела по работе с персоналом нам удалось превратить многолетние убытки в скромную прибыль. Проработав два года менеджером (к тому времени я проработал в *Safeway* уже шесть лет), я снова ушел. Я почувствовал, что научился у окружающих всему, чему мог, а сама мысль о том, чтобы оставаться где-нибудь надолго, меня пугала.

После недолгого периода, когда я попытался основать свое дело, - что, как я решил, не для меня, - я поступил на работу в торговый отдел *BAT*, став в результате менеджером по продажам в сети магазинов «предметов первой необходимости» в Лондоне и его пригородах. Здесь я впервые попытался осуществлять руководство на расстоянии, что было бы невозможно, если бы я не использовал кое-что из того, что я теперь называю подходом Интеллектуальной организации.

В компании - это была компания *John Quality* - не было плана, была плохая структура организации и делопроизводство. Это

означало, что я и мои коллеги должны были начинать с нуля. Помню, я применял вспомогательные приемы, такие, как мозговой штурм, кластерная группировка, SWOT-анализ и анализ силовых полей, хотя тогда я еще не знал научных терминов для обозначения этих процессов.

Когда руководство *BAT*, осознав, что ему придется или расширять бизнес, или продать компанию, пока дела шли еще хорошо, склонилось в пользу последнего, а я перешел в *Sperrings*, крупнейшую на тот момент компанию по торговле предметами первой необходимости в Англии. Ей принадлежала и сама концепция такой торговли. Здесь я научился ключевому приему менеджмента - постоянно задавать вопросы. После того как *Circle K* купил *Sperrings* вместе со всем штатом, моя работа заключалась в составлении лицензий и ношении невероятно высокого звания Директора отдела лицензированных процессов и развития торговли топливом. В течение пяти лет моей деятельности в бизнесе по торговле предметами первой необходимости, три из которых я проработал в *Sperrings*, а два - в *Circle K*, я, наряду с другими, отвечал за комплектование штата, оформление лицензий и управление системой в различных географических областях, а также за развитие сети магазинов предметов первой необходимости при бензозаправочных станциях. *Surrey* - первый из этих магазинов в Ричмонде стал первым в этой серии магазинов. Шел 1986 год.

Двумя годами позже я поступил в *Elf* на должность менеджера по маркетингу, что вызвало некоторые волнения в нефтяной индустрии: совершенно очевидно, что я был «человеком ниоткуда». До меня должность «главы чего-либо» занимали люди, проработавшие в нефтяной отрасли всю жизнь и прошедшие все ступени иерархии.

В то время в компании *Elf* серьезно рассматривался вопрос о прекращении деятельности в Великобритании. Мне удалось добиться изменения имиджа торгового бренда, укрепить доверие к компании и стимулировать продажи с помощью смарт-карты. *Elf* приступил к покупке *Amoco* и меня готовили к перемещению во Францию. Затем в июне 1991 г. за мной стала охотиться с предложением стать директором *Burmah Petroleum Fuels, Ltd.* (Бирман-

ская нефтеперерабатывающая компания, *BPFL*), отделение компании *Burmah Castrol*. *BPFL* получила семь наград в отрасли и, что еще более существенно, превзошла все остальные предприятия сектора, несмотря на жесточайшую конкуренцию в связи с развитием гипермаркетов за пределами городов, осуществлявших собственную торговлю топливом.

Название *BPFL* будет фигурировать на протяжении всей книги, поскольку именно в качестве директора я впервые получил возможность осуществить на практике те идеи и подходы, которые я излагаю в этой книге. Благодаря продаже компании за полную стоимость (еще четыре года назад это казалось недостижимым) мне представился шанс подумать о достижениях в другой области. Я решил, что для меня настало время сказать свое слово. Мне просто хотелось, чтобы другие узнали, как легко достичь гораздо больше того, что представляется возможным.

Для этого я создал *Kestrel Consulting Ltd.* Составляя брошюру для *Kestrel*, я изучил справочник по Нечестному поведению в торговле и пришел к выводу, что дело не только в том, что наше предложение - уникальный продукт, но и что мой личный практический опыт позволил добиться получения добавленной стоимости на наш товар. Факт, что мне действительно удалось сделать это, а не просто размышлять на эту тему, дает мне возможность торговать на самом высоком уровне. Поскольку мне не хотелось терять связи с практической деятельностью, необходимо было основать новую компанию, которая и начала бы действовать как Интеллектуальная организация.

В августе 1997 г. я организовал покупку на аукционе компании по розничной торговле бензином с оборотом в 50 000 ф. ст., в январе 1998 г. я сделал новое приобретение, которое позволило увеличить оборот до 150 000 ф. ст. Я назвал эту компанию (придумал название мой восьмилетний сын Мартин) *Petrol Express*.

Поскольку эта книга во многом является отражением моего собственного пути, я пытался подвести итоги своей деятельности и всего того, что, часто неосознанно, формировало мое мышление, в особенности в отношении управления организацией. Это очень просто:

- **создайте окружающую среду, где нормой станет развитие индивида;**
- **добейтесь духа коллективного стремления к победе;**
- **научите команду мыслить.**

Я вышел из среды, где нормой было прозябание. Вопросы «работы над собой» обсуждались нечасто, но меня никогда не покидала идея самосовершенствования. Отчасти в результате этого я безумно боялся остаться посредственностью, я должен был постоянно стремиться к лучшему, чтобы меня не засосала трясина нищеты. Мой постоянный поиск того, как делать дело «наилучшим образом», позволил вырваться из болота, а затем достичь успеха. Этот «наилучший способ» имел две стороны. Во-первых, я всегда прилагал и сейчас прилагаю все усилия, чтобы развить свои коммуникативные способности. Теперь мне известно, что существует масса способов дать понять или, напротив, умолчать. Практически каждый раз, когда тебе приходится обратиться с письмом, побеседовать или выслушать нового человека, ты учишься новому языку. Во-вторых, я всегда пытаюсь найти в людях скрытый потенциал, а затем научить их самостоятельно распознавать его в себе и применять в деле. Передача этой идеи и создание условий, при которых люди смогут воспринять смысл такого послания, является центральной темой этой книги.



Тони Базан

Тони вышел из среды, во многом отличающейся от моей. В школе он считался бунтарем: часто бросал вызов педагогам и тому, чему они учили, ставил под сомнение представление о том, кого вообще можно называть умным человеком. В отличие от меня он полностью осуществил академическую карьеру, завоевал почетные звания в науке и искусстве, прежде чем приступил к своим первым опытам в бизнесе.

Поворотным моментом в жизни Тони стал случай, когда после нескольких лет работы в таких должностях, как младший прода-

вец, стажер по маркетингу и менеджменту, он был обескуражен бесхитростным вопросом старшего коллеги по цеху: «Сынок, если ты так чертовски умен, почему же ты не богат?»

Действительно, почему? Впервые у Тони не нашлось разумного ответа, и это дало начало новому этапу в его мышлении и бизнесе, начало 25-летнему пути успешного создания и развития предприятия международного масштаба и широкого признания в мире самого Тони в качестве одного из главных «гуру» бизнеса.

Тони Базан завоевал огромную популярность как ведущий программ по менеджменту, советник по менеджменту различных компаний и корпораций, крупный специалист в области техники мышления. Он придерживается мнения, что любой человек может в значительной степени нарастить потенциал своего мышления. Наибольшую известность он приобрел как изобретатель «Карты мысли» - своеобразного свода приемов мышления, копирующих работу мозга. Эти приемы находят растущее применение в учебных заведениях и бизнесе для обучения и составления задач для проверки усвоения материала.

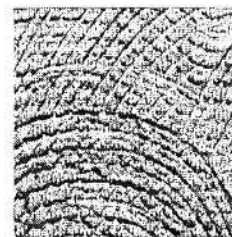
Призванием Тони на долгие годы стала психология обучения, мышления и памяти. Он - автор более пятидесяти книг о мышлении, обучении и бизнесе, ставших бестселлерами. Сегодня выпущено более трех миллионов его книг, они переведены на двадцать четыре языка, продаются более чем в ста странах мира. Он преподавал основы творческого мышления тысячам студентов в школах и университетах по всему миру. Его стремление к совершенству и вера в возможности сознания отразились в деятельности основанного им Благотворительного фонда мозга. Цели его идентичны принципам Интеллектуальной организации. По сути, они также совпадают с задачами данной книги: «способствовать исследованиям в области мыслительных процессов и механизмов мышления, что нашло свое отражение в способности к обучению, пониманию, коммуникации, творчеству в подходе к сложным вопросам и принятию решений. Книга призвана популяризировать результаты этих исследований, содействовать в целом образованию и обучению мыслительным

процессам и навыкам, а также развитию и применению новых приемов в практике познания».

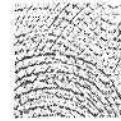
Подводя итог, должен признать, что Тони - это тот человек, которым я давно восхищаюсь. У нас с ним общая миссия - высвободить творческий потенциал, заложенный в каждом из нас. Мы шли к этой идее разными путями, но исходили из «одной и той же точки». Тони вдохновлял и наставлял меня. В результате была написана эта книга, в которой мы делимся с вами своими знаниями и умением, которые принесут успех вашему бизнесу.



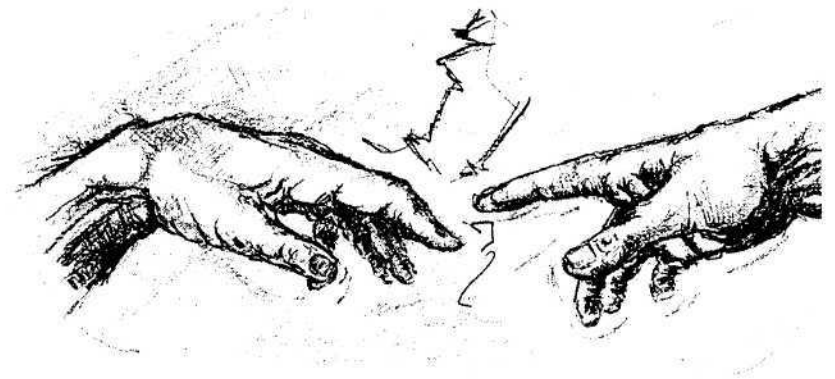
Часть I



# Создание окружающей среды



# Введение к части I



Стремясь создать Интеллектуальную организацию (*Thinking Organization*) люди, стоящие во главе этого предприятия, должны прежде всего уметь **думать!** Бесполезно пытаться увеличить объем продаж, не взвесив предварительно, какую прибыль можно из этого извлечь. Звучит достаточно банально, однако множество компаний этого не делают.

Иными словам, нет смысла приводить компанию в состояние безумной активности, не имея четкого представления о том, какое место она должна занять в определенный момент своего развития в будущем.

На этом основании в главе 1 «Формирование структуры» предлагается более четкое определение того, чем, по сути, должно быть видение. Здесь дается также новое определение миссии и новаторское определение свода Основных правил, ниспровергающее ценность прежних подходов. В ней также содержится ряд идей на тему о том, кто непосредственно обязан вырабатывать идею виде-

ния, миссии и Основных правил, приводится ряд соображений, как поступать с теми, кто не сумеет или не захочет следовать выбранному вами направлению. В части I описываются разнообразные пути, которыми персонал может следовать для осуществления выдвинутой вами идеи видения цели. В ней подчеркивается, что необходимо всемерно поощрять личный стиль каждого работника, ни в коем случае не воспринимать его как негативное явление.

В главу включен личный опыт по следующим позициям:

- что привело к необходимости выступить со своим видением, миссией и сводом Основных правил в *Burmah Petroleum Fuels Ltd.*;
- предварительные работы;
- что представляло собой воплощение видения и миссии как таковое.

В главе 2 «Формирование культуры» разъясняются Основные правила успеха. Они сменяют устаревшие ценностные подходы и представляют собой новые принципы активного взаимодействия между отделами, компаниями, странами. Их легко запомнить с помощью акронима *IOUCHAP (УСПСЧДП)*:

- Усовершенствование (*I*)
- Собственность (*O*)
- Понимание (*U*)
- Способность сделать (*C*)
- Честность (*H*)
- Доступность (*A*)
- Профессионализм (*P*).

В главе подробно рассматриваются Основные правила успеха, как и где они были созданы и чего можно достичь с их помощью. Она снабжена множеством примеров, частью - придуманных, частью - взятых из жизни. Вы сразу захотите воспользоваться этими правилами, так как поймете:

- что они основываются на практике;
- какую пользу, следуя им, вы можете извлечь для себя лично и что выиграет ваша компания.

Вы захотите начать применять их немедленно!

Эта глава показывает, что без свода этих Основных правил невозможно создать Интеллектуальную организацию. **Основные правила - это культурная среда, способствующая развитию мышления.** Они способствуют максимальному улучшению внутренних взаимоотношений в рабочем коллективе. Более того, вам станет ясно, насколько все другие программы, за исключением технических заданий, естественным образом вытекают из этих правил и контрастируют с нормативами, навязанными искусственно, которые персонал игнорирует или начисто забывает, как только такое принуждение кончается.

В главе 3 дается простая, но высокоэффективная система показателей для проверки работы Основных правил. Если следовать им, например, в течение трех месяцев, в компании создается поразительная обратная связь, и это не является предметом болтовни в коллективе, это - условие, которое коллектив принимает, он живет по этим правилам. Целью системы показателей не является сбор данных, которые мог бы анализировать психолог, ее задача - способствовать развитию диалога между двумя людьми, которые живут или работают вместе, - диалога, который должен вылиться в действие.

В главе ясно показано, как от переноса центра тяжести с производства продукции и даже с потребителя - непосредственно на установление внутреннего климата в коллективе и создание правильных межличностных взаимоотношений в компании - в конечном итоге выигрывает и качество продукции, и потребитель.

Далее в главе 4 описывается практическое применение Правил, в частности «Щит работодателя», с готовым «профилем» для найма работников.

Часть I является, таким образом, базовой для создания Интеллектуальной организации. Ее завершает краткий итог, план действий, хотя его изучение без практики бесполезно, а также резюме Тони Базана.

## Глава 1

# Формирование структуры



## Видение, миссия, Основные правила

Я задавал множеству людей три следующих вопроса:

1. Есть ли у вас видение задачи?
2. В чем состоит ваша миссия в ее решении?
3. Каковы ваши ценности?

По сей день я не встречал никого, кто мог бы ответить на все три вопроса, и крайне редко в большой группе людей попадались хотя бы двое, кто мог бы ясно определить видение деятельности своей компании. Это страшно, особенно, если учесть, что все люди, которым я задавал эти вопросы, относились к руководящему составу компаний, - а ведь именно они несут ответственность за творческий подход к ее деятельности! Отсюда вытекает три проблемы:

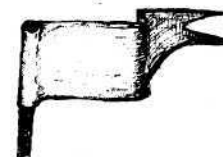
1. Если высшие менеджеры не имеют представление о видении и миссии своей компании, основных критериях ее деятельности, то как они могут ожидать этого от других? Однако если они не требуют этого знания от подчиненных, то для чего держать их в качестве руководителей?

2. Если у руководителей нет своего видения деятельности компании, ее миссии, критериев оценки деятельности, то как же в такой компании осуществляется принятие решений, на какой основе? В результате борьба за сиюминутное выживание, к которой сводится деятельность таких компаний, заставляет их сидеть тихо и «не высовываться». Такие организации могут никогда не продвинуться.
3. То же самое можно отнести и к развитию отдельной личности: без ясного видения своей цели вы не сможете продвигаться вперед.

Причина, по которой многие люди не имеют своего видения деятельности компании и не в состоянии дать ясное определение ее миссии, кроется в том, что обычно эти определения плохо сформулированы, длинные и плохо запоминаются. Для того чтобы определения видения и миссии легко запоминались, они должны быть достаточно краткими и наглядными, а цели, сформулированные в них, - осуществимыми и вызывать энтузиазм. Я полагаю также, что задачи должны отражать стратегию компании, а не просто служить изложением того, чем она занимается.

Для большей наглядности в понимании видения, миссии и Основных правил вам будут полезны рисунки, приведенные ниже. И рисунки, и определения этих ключевых понятий придуманы мною самостоятельно.

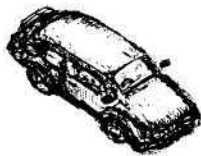
- **Видение.** Видение - это будущая цель, то, к чему следует стремиться.



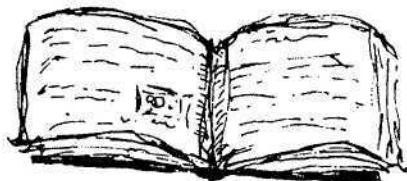
Рисунок, который я здесь помещаю - **Флаг**, - символизирует цель, к которой мы все движемся.

- **Миссия.** Нет никакого смысла составлять положение о миссии компании как простое описание бизнеса, которым она занимается. Вместо этого следует охарактеризовать то, как достичь осуществления этого видения. Иначе говоря, когда вы наметили цель своего движения, то следующим шагом должно стать решение, каким образом вы достигните этой цели.

Миссия компании — это фактически стратегия ее развития. В описании миссии каждого отдельного подразделения необходимо подчеркнуть, какую роль оно может сыграть в осуществлении единой миссии, стоящей перед компанией в целом. На рисунке я изобразил **автомобиль**, который должен доставить нас из точки, где мы находимся сейчас, туда, куда мы стремимся попасть.



- **Основные правила** можно сравнить со сводом критериев для оценки деятельности компании. Они представляют собой рекомендации компании, как ей вести свой автомобиль (миссия), чтобы достичь флага (видения).



Основные правила я сравниваю с **правилами вождения автомобиля**. Было бы неверно, предоставив автомобиль людям, которые хорошо знают, куда ехать, но не умеют водить машину, не обеспечить их руководством по вождению автомобиля.



## Ответственность

Написано множество материалов о том, кто непосредственно должен отвечать за такие области деятельности компании, как видение, миссия, критерии. Я могу лишь предложить собственный взгляд — взгляд человека, который не столько писал на эти темы, сколько непосредственно занимался и занимается этим ежедневно.

**Видение** предмета должно проводиться в жизнь руководителем организации, поскольку если этот процесс не будет контролироваться с самой верхней позиции, то видение будет проводиться в жизнь непоследовательно и вяло, наталкиваясь на жесткое сопротивление среды. Из этого следует, что создателем видения должен быть именно лидер. Оно должно возникнуть в результате многочисленных споров и дискуссий с другими людьми и, безусловно, с высшим звеном руководства организации — в результате осмысления разнообразной информации. Однако это, конечно же, должно быть видение главы компании. Трудно представить себе руководителя компании, который принял бы и стал осуществлять видение своего дела, выдвинутое кем-то другим. Видение, выработанное коллективно, уже не является, собственно, видением. **Это — скорее консенсус, нечто усредненное, такое коллективное видение не приведет вас ни к чему стоящему.**

**Миссия**, в свою очередь, как я полагаю, должна вырабатываться комитетом. Как только вы решили, в каком направлении двигаться, вам следует обратиться к менеджерам высшего звена с просьбой представить письменные доклады о том, какие функции, по их мнению, должны осуществлять их подразделения при выполнении общей задачи. Из этих «подстратегических» планов руководящее звено компании и ее руководитель коллегиально выводят простую формулу определения единой стратегии, которая будет представлять собой производную стратегию, или миссию, каждого подразделения в отдельности. Эта единая миссия должна быть принята и интеллектуально, и эмоционально всеми менеджерами компании.

**Ответственность**

- **Видение:** Глава (на уровне главного исполнительного директора, президента, директора).
- **Миссия:** Комитет (руководящее звено компании, заместители директора, вице-президенты и т.д.).

**Основные правила** (критерии, ценности) уже существуют и подойдут любой компании, независимо от того, крупная она или мелкая, каким бизнесом занимается, что представляет собой ее видение и миссия. Они стали итогом более чем 10-летнего труда, результатом обсуждений и дискуссий на всех уровнях, явились, таким образом, отражением в письменной форме коллективно выработанного свода критериев и правил. Эти правила работают, поскольку не предполагается, что чей-то конкретный взгляд на то, как следует поступать в той или иной ситуации, окажется приемлемым для всех.



*Основные правила уже выработаны и являются универсальными. Важно, чтобы ими руководствовался Совет директоров компании.*

Как вы должны действовать, столкнувшись с людьми, которые не приемлют вашего видения, миссии и Основных правил. Приведем только два варианта решения:

1. Если вы работаете для достижения поставленной цели с группой, члены которой действуют с вами заодно, но оступились, - вы должны поддержать и помочь им.
2. Если вы сталкиваетесь с кем-то, чьи идеи идут вразрез с вашим видением, миссией, Основными правилами, - не удерживайте его.

Только если все будут согласны тянуть одну лямку и двигаться в одном направлении, вы можете надеяться когда-нибудь приблизиться к достижению своего видения.

Начало деятельности должно вдохновлять людей. В этот период они ощущают, что ваше (и их) дело - правое. Но такое начало не следует затягивать - оно не может длиться вечно. Существует внешняя среда - это целый мир с жесткой конкуренцией, где для достижения результатов компания должна бороться. Большой ущерб, если не полное разрушение, могут причинить и внутренние

противоречия, но в этом случае важно держать ситуацию под контролем. Ваш долг перед теми, кто разделяет ваши взгляды, - подчинить себе тех, кто их не разделяет.

**Пути**

Провозгласив, что каждый должен активно стремиться к Флагу, нужно признать, что путь, который изберут конкретные люди, может быть абсолютно индивидуален. Таким образом, необходимо признать право каждого на собственный стиль. От пункта *А* до пункта *Я* можно проследовать разными путями. Если все мы идем к одной и той же цели, то неважно, на сколько разнообразными будут наши пути.

**Пример**

Одни люди, такие, как я, например, увидев Флаг, сразу устремляются к нему. Положительные черты такого стиля состоят в следующем:

- Это быстро.
- Это динамично.
- Неожиданно для конкурентов.

Отрицательные черты такого стиля:

- Можно сразу оказаться на «минном поле» и не заметить подвохов.
- Можно провалиться в яму.
- Можно, внезапно обернувшись, увидеть, что никто не последовал за вами.

Другие, напротив, могут двигаться к цели не прямо, а петляя, бесконечно медля, временами делая паузы и тщательно обдумывая, как двигаться дальше.

У такого стиля поведения, в свою очередь, есть преимущества:

- Большая вероятность того, что за вами последуют другие.
- Большая вероятность избежать подводных камней («минного поля»).

Но есть и свои минусы:

- Он более медленный.
- Чреват разочарованиями.
- Дает конкурентам больше времени, чтобы «просчитать» ситуацию.

Другие пути к Флагу могут сводиться к движению прямо к цели, но с остановками на обдумывание новой информации или к движению к цели, но чрезвычайно медленному.



*Если вы добились того, что все движется к единой цели (Флагу), то можете, и просто обязаны, способствовать проявлению индивидуальности каждого.*



#### BURMAN PETROLEUM FUELS LTD.

Для того чтобы выработать свое видение в отношении этой компании {*Burmah Petroleum Fuels Ltd., BPFL*}, я хотел бы прояснить для себя ряд ключевых моментов. Прежде чем начать думать над тем, «где бы я хотел быть», я постарался собрать максимальную информацию о том, «где я нахожусь сейчас». Таким образом, я решил выяснить, какое место занимает компания на нынешнем рынке и какие у нее шансы на будущее, проанализировав также, что к этому привело (технология, цены, география, конкуренция, политические причины и т.д.). Этот опыт дал мне определенную информацию, которая в конечном счете подсказала ключ к определению видения. Например, самой компании не было известно, что на более специальном биржевом рынке она занимала 3-е место, а фактически, в определенных географических регионах, ей принадлежало 1-е или 2-е место. Исторически сложилось так, что основное внимание и деньги компании были сконцентрированы в других принадлежащих ей областях, где ей противостояли такие гиганты нефтяной индустрии, как *Shell* и *Esso*. Это позволило мне прийти к выводу, что успех с большей вероятностью ожидает компанию на тех рынках, где ей не придется конкурировать с компаниями-гигантами, и мне необходимо сфокусировать ее деятельность именно там.

В итоге я определил свое видение положения *Burmah Petroleum Fuels Ltd.* следующим образом:

#### «Стать поставщиком нефти № 1 на независимом дилерском рынке в Великобритании».

Затем я поработал над формулировкой миссии со своими директорами. Что нам нужно сделать, чтобы достичь желаемого видения? Кратко мы сформулировали это следующим образом:

#### «Достичь своего видения, применив стратегию "Дилер дилеров"».

«Дилер дилеров» - девиз, означавший, что мы делаем ставку на дилера и сосредоточиваемся на его интересах. Такая стратегия должна была вывести нас на позицию № 1. Дилеры придут к нам сами, так как мы учитываем их интересы. Основа стратегии заключалась в разработке серии услуг - что было совершенно ново для промышленности, - предлагавшихся дилерам.

Основные правила (критерии), как я уже отмечал, возникли в итоге ряда дискуссий и мозговых штурмов. Помимо этого в *Burmah Petroleum Fuels Ltd.* я должен был выдвинуть Основные правила на рассмотрение всего концерна *Burmah Castrol Corporation*. Было решено, что эти правила (критерии) станут той «крышей», под которой будут работать все подразделения. В мои планы входило, в конечном итоге, убедить *Burmah Castrol Corporation* в том, что данные критерии могут послужить и для группы предприятий.



## Заключение

В главе 1 была продемонстрирована необходимость выработать видение и миссию и сосредоточить на этом деятельность компании. Многие служащие не в состоянии связно ответить на вопрос, в чем заключается видение и миссия компании, в которой они работают. Однако многие могут достаточно точно сформулировать, как осуществляется контроль над основными операциями в процессе их работы. Это отражает общую ситуацию, когда у компании нет ясного представления о своей задаче, однако имеются жесткие инструменты контроля над ходом выполнения работ.

Мой подход противоположен этому: прежде всего необходимо ясное понимание задачи при свободной структуре «самоконтроля». Этим я хочу добиться положения, когда служащие, руководствуясь четкими инструкциями и ясным пониманием миссии компании, будут в состоянии обеспечить свой собственный контроль над всеми процессами для осуществления этого видения.

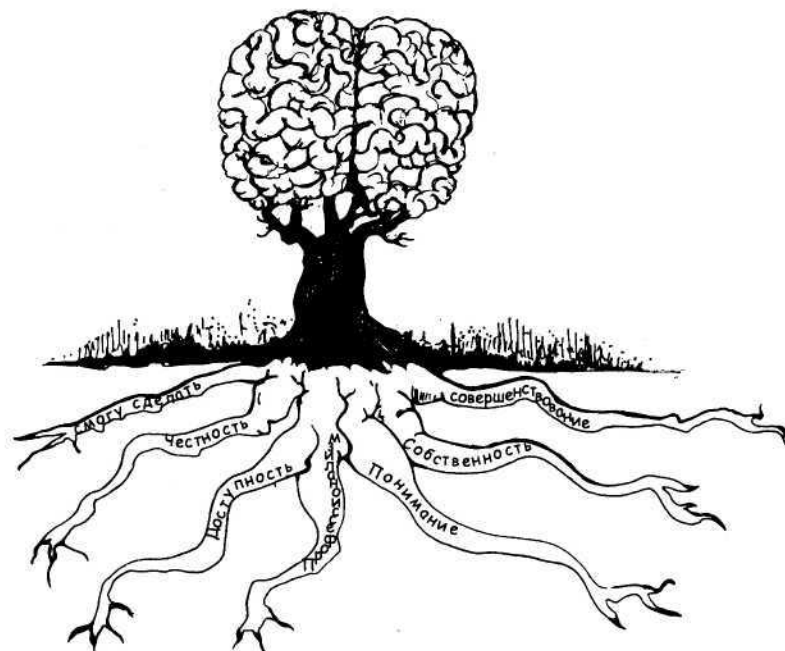
Забавно, но контроль установленный таким путем, гораздо жестче и более целенаправленный, чем навязанный руководством компании.

Рабочий коллектив, уполномоченный установить собственные формы и методы контроля, не будет тратить понапрасну время и силы на то, чтобы «обойти систему». Кроме того, работники будут корректировать и обновлять эти методы, при этом видение остается неизменным, а методы достижения цели все время меняются.

Под «свободной структурой» самоконтроля я понимаю Основные правила, которые получают объяснение в следующей главе. Они являются существенными критериями деятельности компании в XXI веке. Их применение в полном объеме даст возможность высвободить и управлять интеллектуальным капиталом, заложенным в каждом служащем Интеллектуальной организации.

## Глава 2

# Создание культуры



Катализатором деятельности Интеллектуальной организации служат не столько приемы и техники мышления, которым обучали работников (о многих таких приемах мы расскажем далее), но и тот факт, что такое обучение осуществлялось в сочетании с развитием и внедрением основных ценностей (критериев) компании.

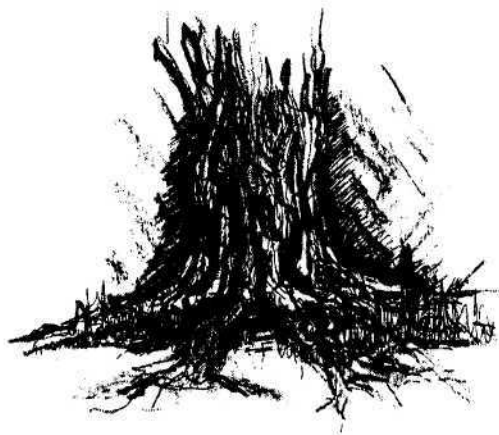
Изначально эти ценности (критерии) назывались «Основными правилами бизнеса». Однако в связи с тем, что ныне существую-



щие Основные правила универсальны, а их действие вполне описывает взаимодействие между работой и домом, между компаниями, между отделами одной компании, - они могут определять также и межкультурные связи. Поэтому они стали известны просто как «Основные правила».

Основные правила, или ценности (критерии), как отмечалось выше, были составлены как руководство для водителя, ведущего машину (миссию) к цели - Флагу (видению). И это не просто эпистолярные упражнения - они родились и развивались на основе опыта по мере проведения их в жизнь. В Правилах имеется также своя система показателей - без всяких ежегодных подведений итогов, придуманных, как мне кажется, лишь для контроля над начислением заработной платы. Вот типичный пример такой оценки: «Рикки, я хотел бы сказать тебе, что ты скверно работаешь и твое жалование будет повышено на 1%». Вместо этого вводятся ежеквартальные отчеты «с глазу на глаз», в ходе которых рассматривается не само выполнение задания, а рабочие взаимоотношения, которые складываются в ходе выполнения работы.

Основные правила способствуют созиданию окружающей среды, необходимой для процветания Интеллектуальной организации.



Это корни - основа, базис, система, где «есть абсолютно все» для формирования культуры, которая способствует зарождению и процветанию Интеллектуальной организации. Техника мышления, как вы убедитесь позже, очень важна, но значимость ее существенно снижается, если изучать эту технику отдельно, вне соответствующей окружающей среды. Если вы рассмотрите технику мышления в соответствующей среде, созданную по законам Основных правил, то увидите, что применение такой техники становится «нормой». В результате вы получаете беспроектную комбинацию.

Основные правила охватывают политику компании в целом. Они заменяют ценности компании, куда входят многие устаревшие параметры - «лояльность», «уважение», которые вполне соответствуют им по сути, но получили ложное толкование. Основные правила понятны, и именно поэтому по ним легко жить каждому работнику организации.

## ОСНОВНЫЕ ПРАВИЛА

**Мы получим известность благодаря особенному, лишь нам присущему отношению, личностному и профессиональному, к следующим понятиям:**

### Совершенствование

**Все индивидуумы постоянно стремятся к совершенствованию взаимоотношений, процессов производства, самих себя и деятельности компании в целом.**

### Собственность

**Мы разрабатываем такой подход к выработке и принятию решений, при котором мы считаем, что владеем компанией как своей собственностью и, соответственно, отвечаем за основное направление ее деятельности, ее успехи и расходует средства так, как если бы это были наши собственные деньги.**

### Понимание

**Мы напряженно работаем, стремясь выслушать каждую сторону, понять позицию каждого в отношении всех сторон наших взаимоотношений.**

**Мы ценим различие взглядов и готовы принять тот факт,**  
что у других также есть свои цели и мотивы.

#### **Подход «Способен сделать»**

**Мы позитивно** подходим к тому, чтобы найти  
способ **помочь друг другу** в том, что мы считаем  
положительным для компании. Мы готовы продемонстрировать,  
что **рассматриваем альтернативы.**

#### **Честность**

Мы всегда **выполняем то, что обещали,**  
согласно определенным, **не секретным планам,**  
и считаем решающим моментом в нашей деятельности -  
**быть честным и открытым по отношению к себе и другим.**

#### **Доступность**

**Мы доступны, мы всегда можем вам позвонить,**  
**ответить на ваши письма, вы знаете, где нас найти.**

#### **Профессионализм**

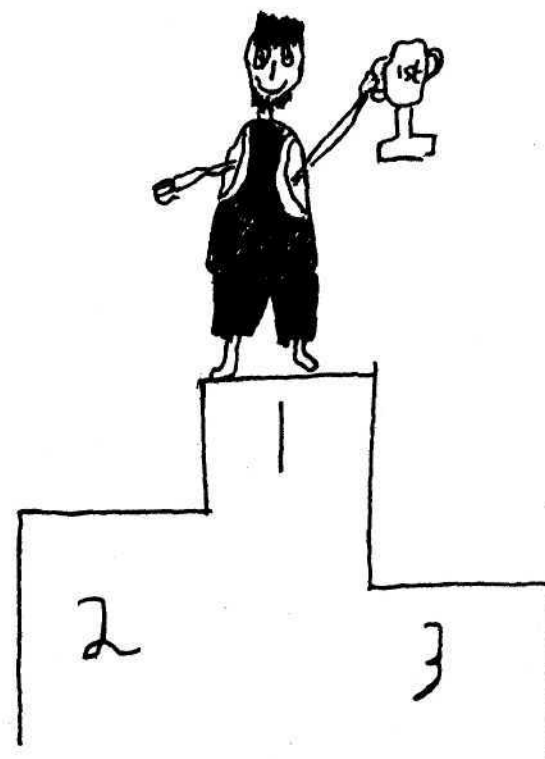
Мы **демонстрируем** внимание к мелочам,  
мы **хорошо подготовлены по своему предмету, мы обладаем**  
**знаниями и сосредоточены** на своих целях и приоритетах.



## **Пояснения и примеры к Основным правилам**

Каждое правило, входящее в свод Основных правил, имеет **ключевое слово** и ряд **вспомогательных терминов**, выделенных полужирным шрифтом. Понимание этих вспомогательных слов является базой правильной интерпретации Основных правил. Ниже приводятся отдельные пояснения и/или примеры к каждому вспомогательному слову.

### **Ключевое слово «СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ»**



Все индивидуумы **постоянно** стремятся к совершенствованию взаимоотношений, процессов производства, самих себя и деятельности компании в целом.

**Вспомогательным словом** здесь будет «постоянно»

**Пример:** совершенствование происходит не в особые, подходящие для этого дни, например каждое третье воскресенье месяца или в полнолуние, это будет именно постоянное совершенствование.

### Вспомогательное слово «взаимоотношения»

**Пример:** если вам сделали замечание в присутствии других работников, то взаимоотношения между вами и тем, кто сделал замечание, ухудшатся. В случае, если я, как ваш непосредственный начальник, сделаю вам замечание, так как мои коллеги - руководители пожаловались мне на что-то сделанное вами неправильно, то наши взаимоотношения также пострадают.

### Вспомогательные слова «производственные процессы»

**Пример:** выражение «Мы всегда делали это таким образом» должно стать неприемлемым. Если вы не стремитесь постоянно усовершенствовать **процессы производства**, если вы не можете ясно продемонстрировать, что **процессы**, которые вы применяете в производстве, - лучшие на сегодняшний день на рынке, то это означает, что в этой части вы не выполняете Основных правил.

### Вспомогательные слова «самих себя»

#### Пример



*Каждая личность должна нести полную ответственность за развитие **самой себя**. В обязанности компании не входит наблюдение за развитием отдельной личности — она не является собственником вашего интеллекта или направления личного развития. В обязанности компании входит обеспечение роста вашего интеллекта.*

### Вспомогательные слова «развитие компании»

**Пример:** мы не работаем «смеха ради», если мы вызываем радостный смех - это лишь дополнительный приятный побочный эффект. В действительности мы работаем ради денег. Именно процветание компании обеспечивает ее будущее. Мы должны работать над **совершенствованием** ее деятельности в любой области, которую только можем себе представить: будь то финансовая или нефинансовая.

### Ключевое слово «СОБСТВЕННОСТЬ»



Мы разрабатываем такой подход к выработке и принятию решений, при котором мы считаем, что владеем **компанией**, как **своей собственностью**, и, соответственно, отвечаем за **основное направление** ее деятельности, ее успехи и расходует средства так, как если бы это были наши собственные деньги.

### Вспомогательные слова «владеем компанией»

**Пример:** справедливости ради стоит отметить, что если бы все ощущали себя **владельцами компании** и отвечали за принятие решений, то глупых решений принималось бы вдвое меньше, чем обычно.

### Вспомогательное слово «направление»

**Пример:** этот термин позволит вам предельно ясно дать понять окружающим, что, если они не принимают вашего **направле-**

ния развития компании, им нет места среди ваших единомышленников. Нет даже необходимости подчеркивать, что если кто-то тянет компанию в противоположную сторону, то ему вообще нет места в компании. Не имеет значения, если задним числом вы убедитесь в их правоте. Если в самом процессе работы они не сумеют убедить вас сменить **направление** или не окажут необходимой поддержки, то с такими людьми необходимо разобраться.

### Вспомогательное слово «успехи»

**Пример:** гордиться успехами. Гордость - необходимая составная часть, позволяющая ощущать в себе уверенность и стремление принимать решения. Следует отметить, что способы отмечать **успехи** - индивидуальны. Кто-то захочет встать и заявить просто: «Я сделал это!», «Именно я принял это решение», «Я воспользовался этой ситуацией», тогда как другие предпочтут сообщить о своем достижении ограниченному кругу людей. Здесь важно не лишать людей удовольствия заявить о своих достижениях и проявлять индивидуальность, усматривая в этом часть общего движения к Флагу.

### Вспомогательное слово «проблемы»

**Пример:** сколько раз вам приходилось наблюдать, как кто-то пытается свалить свою вину на другого? Я уверен, достаточно часто. Лучше все же признать: «Простите, я, кажется, промахнулся, но есть выход из положения, куда мы скатились по моей вине». Признание личной ответственности за свои ошибки позволяет открыть новые возможности. Признать, что создали **проблемы** вы, помогает благожелательная окружающая атмосфера - где ошибки допустимы, и вас за это не убьют. Однако вы должны созреть, чтобы понять это правильно, но прежде все-таки продемонстрировать, что эти проблемы - ваши.

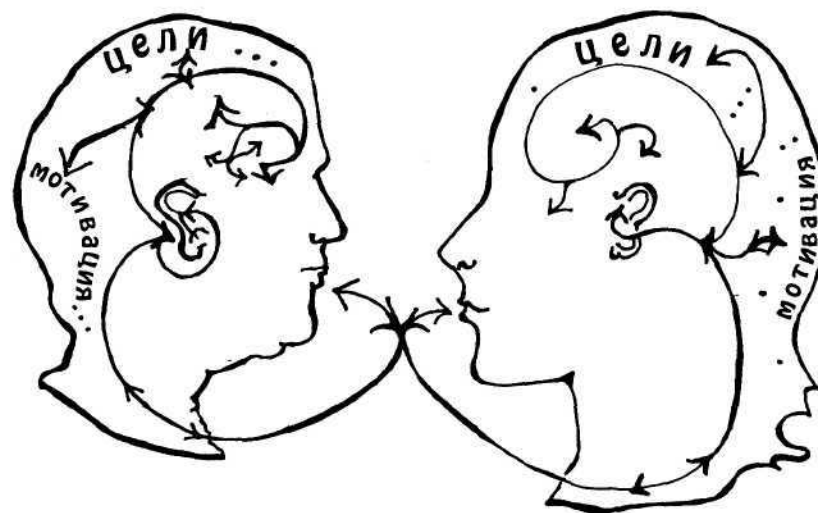
### Вспомогательные слова «тратить собственные деньги»

**Пример:** если мне нужно было бы составить бюджет проживания в гостинице, я бы решал, остановиться ли мне в отеле экономического класса или в отеле люкс, исходя из личных вкусов. Поскольку мы ведем себя так, как будто **тратим собственные деньги**, то Основное правило допускает проявление личных предпочтений. В этом случае, если директор по продажам разошлет всем инструкцию с предписанием останавливаться только в отелях экономического класса, то для данной части Правил, это будет означать полный

провал. Но если в директиве будет указано, что каждый должен придерживаться рамок бюджета, то это будет совсем другое дело. Неверно навязывать жесткую интерпретацию бюджета в вопросе о размещении в гостинице: тем самым вы лишаете индивидуума чувства ответственности за дела компании, а значит, и чувства собственности в тех решениях, которые он принимает. Из двух работников всегда найдется тот, кто готов проводить отпуск в фургоне на колесах и непритворно в выборе ночлега, а другой - получит удовольствие, если остановится в номере люкс, и весь год будет работать и откладывать для этого деньги. Основное правило разрешает обоим работникам со столь разными вкусами активно действовать на одной территории, однако, если у любителя номеров люкс к июню не останется денег, он должен будет оплатить все расходы за свой счет — ведь таким был его собственный выбор.

Подобный подход вырабатывает в людях ответственность за все решения, которые они принимают. Если вы не верите, что и другие могут быть такими же мудрыми, как вы сами, тогда не доверяйте им распоряжаться бюджетом. Именно выделение средств - и вы в этом убедитесь, я уверен, - обеспечивает необходимые полномочия в руководстве и стремлении принимать решения, а также ответственность, которая вытекает из этих полномочий.

### Ключевое слово «ПОНИМАНИЕ»



Мы напряженно работаем, стремясь выслушать каждую сторону, понять позицию каждого в отношении всех сторон наших взаимоотношений. Мы ценим различие взглядов и готовы принять то, что у других также есть свои цели и мотивы.

Вспомогательное слово «выслушать»

**Пример:** как часто вам приходилось сталкиваться с теми, кто слушает, но не слышит? Сознание уже включено и собеседник «пробирается» сквозь эмоции? Собеседник лишь ждет, когда вы закончите говорить, чтобы начать говорить самому. В книге Стефена Кови «Лидерство, основанное на принципах» (*Stephen Covey «Principle Centred Leadership»*) отмечается, что мы должны стремиться к тому, чтобы прежде всего понять, а затем уже быть понятыми. Чтобы этого достигнуть, мы должны продемонстрировать, что слышим собеседника.

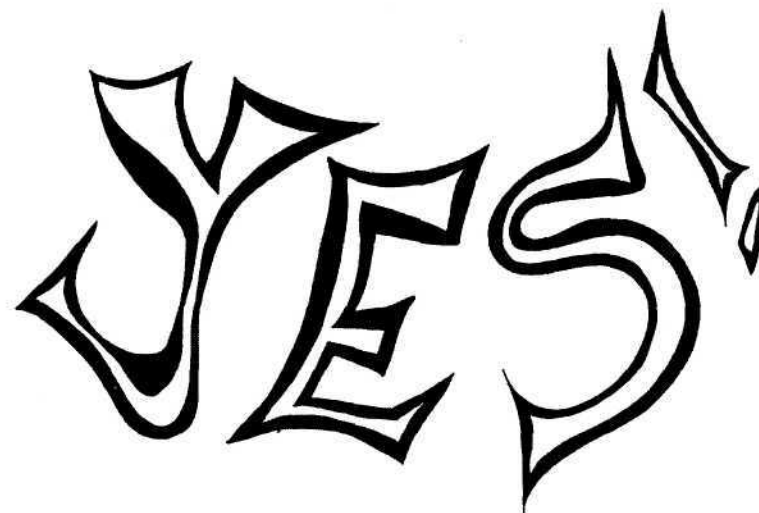
Вспомогательные слова «ценить различия»

**Пример:** в эффективно действующей рабочей команде должны быть собраны люди различных типов. Мы все отличаемся друг от друга, у каждого - свой, отличный от другого подход. Наряду с признанием того, что они есть, вы должны ценить различия. Нужно не просто пассивно принимать различия - воспринимайте их положительно. Если у конкурентов есть менеджеры, которые ведут дела так, как они велись всегда, а ваши - способны выдвигать альтернативные предложения, значит, абсолютное преимущество на вашей стороне. Цените и используйте это преимущество. Не замыкайтесь, ищите людей с противоположными взглядами на вещи и именно их принимайте на работу!

Вспомогательное слово «принимать»

**Пример:** это не слишком удобно, однако у всех нас - разные цели и мотивы, и у нас разные причины для того, чтобы действовать. Это обстоятельство следует понять и **принять**, поскольку это поможет вам определить, что движет тем или иным человеком. Вновь обращаем внимание: воспринимайте эти различия положительно, **примите** это - и в вашем распоряжении будет лучшая, гораздо более эффективная команда.

**Ключевые слова: «ПОДХОД – МОГУ СДЕЛАТЬ»**



Мы позитивны в вопросе о том, каким путем лучше помочь друг другу сделать то, что, как мы полагаем, будет хорошо для компании. Мы можем продемонстрировать, что рассмотрим также и альтернативы.

Вспомогательное слово «положительно»

**Пример:** исходным пунктом каждого обсуждения должно быть положительное «да». Оно не обязательно должно быть непосредственным ответом, так как мы можем не знать, как добиться того, о чем нас просят. Но первой реакцией должно быть «Да, мы это сделаем», «Да, это можно сделать», «Да, я могу этого добиться». Такой подход особенно эффективен в нижних и средних звеньях организации.

Вспомогательные слова «помогать друг другу»

**Пример:** что если бы вы вдруг увидели такую сцену: работник компании, непосредственно занятый продажами, говорит финансисту: «Вот, что мне хотелось бы сделать», а работник, отве-

чающий за финансы, отвечает ему на это так: «Верно, я помогу вам это сделать?» Вы бы немедленно поняли, что это сон, и проснулись.

Однако наяву все не обязательно должно обстоять именно так. Если вы создадите соответствующую окружающую среду, то увидите, как люди **помогают друг другу** достигнуть вашего видения. Вы увидите, что группы работников и менеджеров, различных по своим функциям и положению в служебной иерархии, работают вместе на основе принципа «**могу сделать**» - и это будет прекрасное зрелище. Достижения в этом случае будут просто феноменальными.

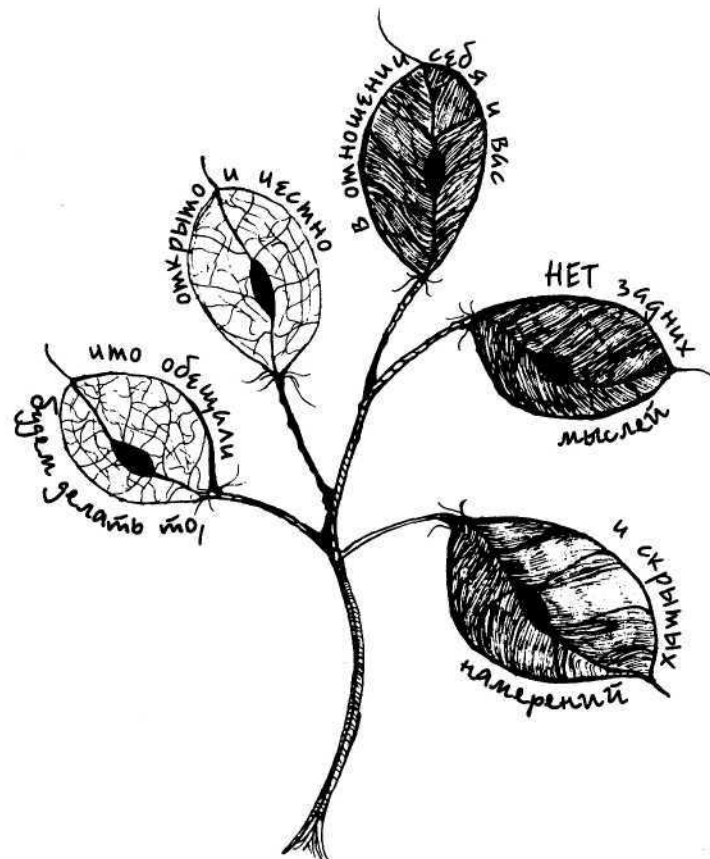
### Вспомогательные слова «рассмотреть альтернативы»

**Пример:** хотя исходной позицией неизменно должно быть «Да, мы можем это сделать» и во многих случаях непосредственной реакцией должно быть «Да, мы сможем это сделать», однако все же бывают случаи, когда допустим ответ: «Отлично, я понимаю, чего вы хотели бы добиться, но мне нужно подумать. Я готов встретиться с вами еще раз».

Когда вы снова встречаетесь, то должны продемонстрировать, что работали над его предложением, пытаясь **рассмотреть все альтернативы**. Вы, разумеется, можете найти точный способ удовлетворить такой запрос, в противном случае вам придется признаться: «О'кей, я не могу сделать это именно таким способом, какого вы требуете, но есть другой путь, который поможет нам этого добиться». Есть и третий вариант, когда вы говорите: «В принципе, это возможно, но это незаконно» или «Это возможно, но если мы поступим так, то разоримся».

Есть, по крайней мере, две серьезные позиции, которые отличают реакцию на запрос организации, живущей по законам Основных правил бизнеса. Первая - вам поверят, потому что вы ясно докажете, что действительно пытались осуществить задуманное с позитивных позиций. Вторая - это не испортит ваши отношения на работе, даже если вы решите ничего не предпринимать. Но в такой окружающей среде есть шанс, что вы найдете также и оптимальное решение!

### Ключевое слово «ЧЕСТНОСТЬ»



Сказали - сделаем, открыто и честно - честно перед собой и перед другими, никаких задних мыслей. То, **что мы обещали, то мы и выполним**, следуя четкому и определенному, но совершенно **не секретному плану**, и считаем решающим моментом в нашей деятельности - **быть честным и открытым по отношению к себе и другим**.

### Вспомогательные слова «сделаем то, что обещали»

**Пример:** удары исподтишка и злословие неприемлемы. Недопустимо заявить на открытом собрании одно, а, выйдя с него, делать что-то другое - в корне противоположное.

Предположим, вы присутствовали на собрании, где был одобрен план действий, с которым вы лично были категорически не согласны. Вернувшись, вы говорите своей команде как хороший руководитель: «В этом деле мы должны действовать, как компания...». Ваша команда выражает протест: «Но, дорогой Босс, это безумие. Это неправильно, и это не сработает». По традиции ваш ответ должен быть следующим: «Знаю, я их предупреждал, но они не слушали. Теперь мы вынуждены поступить так, как от нас требуется».

Однако такая позиция не вдохновляет людей на то, чтобы продолжать работать в этом направлении. Далее, разумеется, было бы также нечестно сказать: «Думаю, это богатая идея», если на самом деле, вы так не считаете. Вы, однако, можете себе позволить произнести: «Я слышу, что вы мне говорите. Все эти вопросы затрагивались на собрании. В итоге после обсуждения было решено, что мы должны действовать именно в этом направлении, поэтому давайте согласимся с этим - **что мы обещали, то мы и выполним**».

Такой подход позволит вам ясно продемонстрировать, что вами были подняты все необходимые вопросы, однако было намечено иное, но единое для всех направление.

### Вспомогательные слова «нет секретных планов»

**Пример:** жесткий факт современной действительности состоит в том, что высшее руководство и исполнительные директора компаний иногда придерживаются информации, которой они не могут поделиться с остальными работниками. Это вполне допустимо. Данный пункт Основных правил позволяет нам возразить: «Будут ли еще дополнительные вопросы?», «Я не уполномочен обсуждать это здесь». Однако отвечать: «Мне это неизвестно» не полагается, если на самом деле вам это известно: это было бы нечестно, да вам в любом случае никто не поверит. Честно будет сказать: «Я не могу обсуждать это здесь». Это будет означать, что у вас есть определенные, но **не секретные планы**.

### Вспомогательные слова «открытость и честность по отношению к самим себе»

**Пример:** мы должны **быть открытыми и честными по отношению к самим себе**. Мы должны уметь признавать недостатки: признавать, что процесс самосовершенствования не достиг нужного уровня и мы еще не можем в полной мере ощутить себя собственниками компании, признать, что мы не так усердно работаем над пониманием, как следовало бы, и так далее - в зависимости от того, какая тема затронута. Мы должны быть честными по отношению к самим себе, иначе мы никогда не сможем успешно развиваться. Между прочим, кого мы обманываем, если не самих себя, не будучи честны по отношению к себе? Более того, если **мы честны по отношению к себе**, то и другие будут готовы нас слушать, когда мы будем честны по отношению к ним.

### Вспомогательное слово «другие»

**Пример:** мы должны применять положения Основных правил по отношению ко всем, а не только к коллегам. Мы должны проявлять честность по отношению ко **всем другим** - нашим заказчикам, поставщикам, начальникам, подчиненным, семье и близким друзьям. Примером нечестности может послужить практика некоторых компаний водить за нос поставщиков или людей, ищущих финансовой поддержки, наперед зная, что не намерены пользоваться услугами первых или оказывать последним спонсорскую помощь.

Иногда людям неловко быть честными по отношению к другим, поскольку в этом случае им, возможно, придется высказать нелицеприятное суждение или усмотреть в чем-то плохую новость, что может в конечном счете расстроить другого человека. Давайте посмотрим на это с другой, положительной, стороны. Вы честны с кем-то, так как заботитесь о нем и беспокоитесь о том, чтобы он мог получить необходимую информацию и исправить положение. Ясно, что здесь важно и то, каким образом вы донесете до человека эту информацию. Даже плохую новость можно преподнести с сочувствием. Альтернативы не дано - нечестно было бы оставить человека в плену неверных представлений, лишив его тем самым шанса на успех.

**Ключевое слово «ДОСТУПНОСТЬ»**



**Мы доступны, мы всегда можем вам позвонить, мы отвечаем на ваши письма, вы знаете, где нас найти.**

## Вспомогательные слова «мы доступны»

**Пример:** многие полагают, что на службе придерживаются политики «открытых дверей»! Я знал одного директора, который всегда держал дверь офиса открытой, при этом свет у него также всегда был выключен. Что он хотел таким образом поведать миру? Часто можно услышать такие заявления: **«Я доступен»**. Но попробуйте соединиться с ним - это будут жалкие попытки, субъект настолько не располагает к себе, что вы сами не захотите к нему обращаться. Следовать Основному правилу в этом случае не означает предоставлять физическую возможность другим устанавливать с вами контакт или создавать вокруг себя определенную атмосферу, которая как бы говорит: «Да, мне хочется, чтобы вы пришли со мной побеседовать».

## Вспомогательные слова «МЫ ВАМ ПОЗВОНИМ»

**Пример:** как только сообщения получены, мы должны гарантировать человеку, **что** ему **позвонят в ответ**. Можно не делать этого лично, но необходимо установить контакт с человеком, от которого последовало сообщение, а затем удостовериться, что ему действительно позвонили в ответ.

Вы поступите неверно, даже если в вежливой форме перепоручите ответ кому-то другому, но проследите, какие действия последовали за этим и получил ли ответ звонивший, приславший запрос, и проч. Даже если вам не хочется делать ответный звонок, вы все равно обязаны это сделать. Если вы уклонитесь от ответа, то тем самым подадите работникам компании и за ее пределами неверный сигнал. Пройдет очень немного времени и кто-нибудь поступит с вами точно так же.

**Вспомогательные слова «ответить на ваше сообщение»**

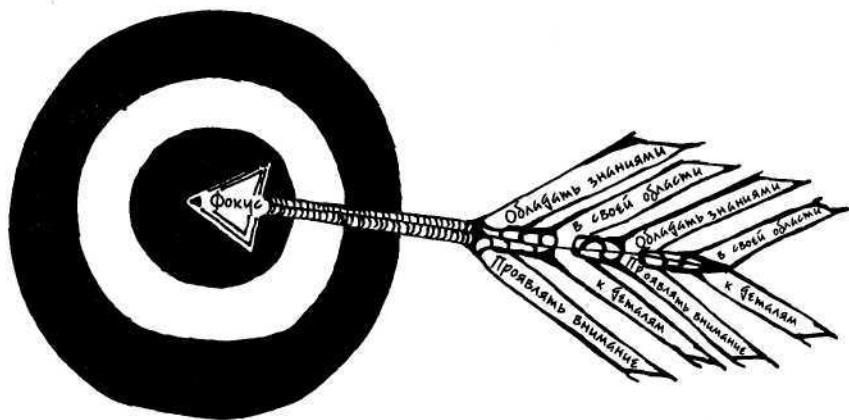
**Пример:** если **вы** обратились ко мне с письмом, я напишу вам ответ, т.е. я **отвечу на ваше письмо**. В качестве президента Футбольного клуба города Суиндона я придавал особое значение тому, чтобы составить детальный ответ на малейшее обращение в течение 10 дней. И, как вы легко можете себе представить, когда речь идет о футбольном клубе, - немногие из этих писем были написаны в поддержку.

### Вспомогательные слова «вы знаете, где нас найти»

**Пример:** как часто многие из нас забывают поставить в известность своих секретарей, подчиненных, менеджеров или родных о том, где они находятся! Точно информируя людей о том, **где находитесь**, вы даете возможность компании выглядеть более профессионально и избежать вечной занятости телефонных линий, когда оператор звонит в один отдел за другим, пытаясь разыскать вас. При современных средствах связи нет никакого оправдания тому, что вас нельзя найти в любой момент. Всегда быть доступным - вот профессионализм, который повысит мнение о вас заказчиков, однако как мало людей используют это на практике.



### Ключевое слово «ПРОФЕССИОНАЛИЗМ»



Мы демонстрируем **внимание к мелочам**, мы **хорошо подготовлены в своей области**, мы - **знающие люди** и **сосредоточены** на своих целях и приоритетах.

#### Вспомогательные слова «внимание к деталям»

**Пример:** сколько сил, времени и средств тратится впустую только потому, что кому-то лень было **вникнуть в детали**. Такое **невнимание** оборачивается, как правило, дополнительной работой, необходимой для внесения исправлений.

#### Вспомогательные слова: «хорошо подготовлены»

Возьмите за правило: прийти на совещание, подготовившись к нему дома. Нет большего неуважения к собравшимся, чем явиться на собрание, даже не ознакомившись с заранее разосланными официальными бумагами. Ваша **хорошая подготовка** внушает другим уверенность в том, что ваши слова основаны на хорошо продуманном плане.

#### Вспомогательное слово «знающие»

Быть **знающим** человеком означает не нести чушь по предмету в ходе обсуждения, притворяясь, что вы хорошо о нем осведом-


лены, хотя на самом деле это не так. В то же время не считайте, что *обязаны что-то* знать. Вполне допустимо произнести на совещании: «Я не много знаю о предмете, но мне представляется...» Вы вызовете к себе гораздо больше уважения, чем если выскажете суждение, основанное на полном незнании сути дела.

#### Вспомогательное слово «сосредоточены»

**Пример:** выберите цель, примите решение и действуйте. Собираясь сделать дело, вооружитесь винтовкой с точным прицелом, а не дробовиком. **Сосредоточьтесь** на цели, **сфокусируйтесь** на приоритетах, сосредоточьтесь на смысле проекта и на том, как к нему подойти. Важна общая картина действий, но чтобы ее получить, нужно **сконцентрироваться** на конкретной, локальной цели.



*Ключ к пониманию Основных правил состоит в том, что их легко понять, в них заключен здравый смысл, их легко применить и дома, и на работе. Тем, кто живет, руководствуясь данными правилами, не нужно специально вести себя на работе, как дома. Основные правила являются, по своей сути, естественным законом, согласно которому мы все должны жить, если стремимся к разумному образу жизни.*



## Глава 3

# Оценки деятельности



## Деятельность по проверке работ по Основным правилам: предыстория

Достаточно детально разъяснить Основные правила, и можно было бы на этом и остановиться. Необходимо, однако, проанализировать и учесть разные системы подходов. Именно это обеспечивает Основным правилам долговременный успех и не дает им превратиться в прихоть очередного начальника, устроившего очередную кампанию.

Концепция регулярного подведения итогов - прекрасный подход, в особенности если это делается не односторонне. К сожалению, им часто злоупотребляли, и, признавая, теперь многие служащие видят в этом лишь способ не повышать им жалованье.

Рассмотрим обычный сценарий такого подведения итогов. Каждый год вас приглашают на беседу к менеджеру, который сообщает, насколько удовлетворительной или неудовлетворительной была ваша работа за прошедший период. Иногда можно услышать: «Ну, все то же, вы работали хорошо», и это, как правило, сопровождается прибавкой к вашему жалованию 1%. Обычно только из собеседования и при таком подведении итогов вы узнаете, что то, чем вы занимались весь год, - отнюдь не соответствовало тому, что от вас требовалось или полагалось по нормативам. Ничего удивительного нет в том, что, как только вы заводите с персоналом речь

о подведении итогов «на все сто», они сжимаются и проявляют робкий страх.

Как отважиться и заявить менеджеру то, что вы действительно думаете, когда встречаетесь с ним только за столом при подведении итогов, если между этими встречами обычно проходит год. К тому же, как вообще можно ожидать, что вы проявите себя в «честной и открытой беседе» и расскажете о своих планах на будущее? Такое «подведение итогов» заканчивается тем, что, придя домой, вы чувствуете себя счастливым уже только оттого, что вам удалось сохранить рабочее место, - какие уж тут планы на будущее!

Подобная процедура подведения итогов вашей работы в отрыве от работы всех остальных в группе не принесет реальных результатов. На самом же деле нужна структура для создания повседневной рабочей обстановки, где могли бы развиваться двусторонние отношения. И Основные правила дают нам такую структуру. Эти Правила сфокусированы на ваших отношениях с менеджером или на взаимоотношениях с коллективом работников, и поэтому они предоставляют возможность вести конструктивный диалог. Этот конструктивный диалог получил название Периодической проверки по Основным правилам. Такой тип проверки отличается от обычного регулярного подведения итогов по следующим позициям:

- Проверка сосредоточена на развитии взаимоотношений, а не на самих целях и задачах. Это не значит, что вы не должны касаться целей и задач как составляющей нормального процесса управления. Однако, если вы не установите правильные взаимоотношения в коллективе, вам никогда не удастся добиться наилучших результатов от того, кому вы поручили выполнить конкретную задачу. Разберитесь в ваших взаимоотношениях - и все остальное легко решится.
- Этот тип проверки индивидуален в двух отношениях. Во-первых, вы оцениваете только отношения между вами и другим конкретным работником. Вы уполномочены оценивать только одну линию из многих направлений взаимоотношений. Субъективный взгляд на взаимоотношения подчиненных между собой всегда будет базироваться на неполной информации. Во-вторых, вы можете достаточно гибко и динамично реагировать на любые изменения, происходящие во взаимоотноше-

ниях, вызванных обстоятельствами, сменой работы и т.д. Такой метод позволяет каждый раз заново отражать природу любых взаимоотношений между двумя людьми, которых это непосредственно затрагивает, и в то же время сохранять общий контроль над культурой взаимоотношений, подчеркивая, что они должны осуществляться в соответствии с Основными правилами.



## Периодические проверки по Основным правилам

Каждые три месяца, а не раз в году, вы вместе с менеджером или представителем коллектива открываете Основные правила и отмечаете их одно за другим. Система очень проста. За некоторое время до проверки каждый заполняет стандартную форму, приведенную в Приложении к этой главе. Здесь имеется раздел для общей беседы и графы для дискуссий по Основным правилам, включая примеры и план действий. Вы приходите на собеседование, заполнив Анкету по Общей дискуссии и Анкету о том, насколько, по вашему мнению, поведение других соответствует Основным правилам. На совещании вы передаете работникам листок, где зафиксирована ваша точка зрения, а работники - высказывают свою, которую вы также фиксируете на листе бумаги. Смысл упражнения состоит в том, что вы способствуете развитию дискуссии на тему о своих взаимоотношениях и приходите к единому мнению о том, как их улучшить. Основание для такой дискуссии дают Основные правила.

### Пример разметки Основных правил

Здесь приводятся два рабочих примера, иллюстрирующие, как размечать Основные правила. Заполненный образец формы помещен в Приложении к этой главе.



#### Пример 1: Совершенствование

Открыв ключевое слово «Совершенствование», используйте вспомогательные слова, выделенные полужирным

шрифтом: «**постоянно**» стремиться к совершенствованию «**взаимоотношений**», «**процессов производства**», «**самих себя**» и «**деятельности компании**». Против каждого из этих вспомогательных слов поставьте галочку или прочерк. Для того чтобы поместить в каком-то пункте прочерк, вы должны привести пример того, что поведение другого работника в означенный период не соответствует данной части Основных правил.

**Постоянно** помечайте галочкой слова «**постоянно** стремиться», несмотря на то, что слово «стремиться» не выделено, оно является важным, так как дополнительно раскрывает смысл. Оно предполагает, что не всегда можно добиться совершенства. Нам нужны люди, которые пытаются его достичь, не всегда добиваются успеха, но **постоянно** к этому стремятся.

**Взаимоотношения.** Возможны случаи, когда другой работник вас «подставит». Работники также могут создать вам проблему во взаимоотношениях с другим отделом, может быть, даже оскорбят перед всеми. Если у вас есть такой пример, поставьте крестик против слова «**взаимоотношения**» и запишите что-то типа «обиды» в графе Пример из Анкеты, чтобы вернуться к нему в ходе обсуждения.

**Процесс производства.** Вы можете привести примеры на тему о том, что работники других отделов не всегда стремятся совершенствовать производственные отношения, проиллюстрировав соответствующим образом то, как это препятствует общему движению вперед. Может быть, они не выполнили инструкцию и не предоставили друг другу информацию, как это было предписано.

**Самих себя.** Вы можете пометить эти вспомогательные слова галочкой, поскольку знаете, что другие также работают над самосовершенствованием.

**Деятельность компании.** Вы можете пометить эти слова, поскольку в целом смело можете утверждать: «Да, они на правильном пути и напряженно работают над достижением своей цели, чтобы добиться тех результатов, которые мы себе наметили».

У вас имеется теперь три галочки и два прочерка против пяти выделенных полужирным шрифтом слов и фраз. При соотношении 10 пунктов - 100%, три галочки будут означать 6 против 10. Более существенно, что это позволит вам объяснить другим на примерах,

почему вы поставили эти значки в тех или иных графах. Идея заполнения анкет заранее состоит в том, чтобы дать вам возможность продумать примеры, т.е. обеспечить именно те преимущества открытой дискуссии, которая необходима для нормальной работы системы проверок по Основным правилам. Вы можете продумать, что именно вам хотелось бы сказать и как лучше это преподнести. Основной смысл заполнения форм - возможность создать предпосылки для дальнейшего обсуждения. Итак, подлинная суть идеи проверки заключается просто-напросто в том, чтобы обеспечить вам ключевые позиции для понимания конкретных взаимоотношений. Документ будет находиться только у вас.



### Пример 2: Собственность

**Владеть компанией.** Вы помечаете галочкой этот пункт, так как очевидно, что все живут по принципу: именно они являются владельцами компании.

**Направление развития.** Это вы также помечаете галочкой, так как уверены, что все остальные стремятся к той же цели (Флагу) и демонстрируют уверенность в выбранном направлении.

**Успехи.** У других участников опроса против этой позиции может быть проставлен прочерк, так как если вы добиваетесь успеха - например, привлекли новых заказчиков, - они могут сказать: «За это вам и платили». Такая реакция не может вдохновить вас напряженно добиваться успеха в дальнейшем.

**Проблемы.** Возможно, вы неоднократно слышали: «Это вопрос к моему финансовому менеджеру» или «Это вина менеджера по маркетингу!» Такое заявление не внушает доверия как раз потому, что такие люди не принимают близко к сердцу проблемы компании, - поэтому вы и проставите в графе **Проблемы** прочерк. Это означает, что вы хотите вернуться к данной теме на обсуждении, чтобы выяснить, не перекладывают ли работники свои проблемы на других. Но это только половина задачи: главное - получить подтверждение, что они воспринимают проблемы компании в целом, как свои личные.

**Тратить собственные деньги.** Если вы пометите галочкой данный пункт, то должны быть твердо уверены, что другие работники обращаются с денежными средствами компании, как со своими собственными.

Итак, против пяти выделенных полужирным шрифтом слов и выражений вы получили три галочки, один прочерк и одну черту. Однако значение этих пяти позиций пункта Собственность в Основных правилах не равнозначное. Вам необходимо взвесить, что важнее. Это может оказаться особенно наглядным при разметке Основных правил. Например, графа **Доступность**. Некоторым представляется, что позиция **«Вы можете установить с нами контакт в любое время»** - очень важна, так как важно знать, что им уделяют внимание. Другие относятся к этому пункту не так серьезно, поэтому данный пункт представляется им не столь существенным. Вам, однако, могут привести в пример ситуацию, когда вас нельзя было застать на месте, но вы в данном случае лишитесь только одного очка, так как этому могли придать значение не все работники - кто-то мог и не заметить вашего отсутствия.

Подведя итоги по каждому разделу Основных правил, перенесите их в таблицу «Профиль взаимоотношений» (рис. 3.1). Таким образом, к совещанию у вас уже будет продуманная схема с примерами.

Профиль взаимоотношений



Схема А. Очки для интервьюируемого лица (до вашей встречи).

Схема В. Очки, которые вам начислят работники (применяйте для каждого другой цвет).

Рис. 3.1. Таблица «Профиль взаимоотношений»

Когда вам и вашему работнику нужно будет обсудить тему «Совершенствование», у вас обоих будет проставлена черта в таблице «Профиль взаимоотношений». По окончании дискуссии все это приведет к тому, что вы увидите, где у вас разрыв, а где вы оба пришли к выводу, что необходимо пересмотреть взаимоотношения.

В этом секрет успеха Основных правил: процесс их реализации - индивидуальный, можно применять Основные правила к анализу конкретного случая отношений.

Необходимо отметить, что далеко не всегда следует предпринимать какие-то действия, чтобы восполнить расхождение профилей в таблице. Например, вы можете дать кому-то много очков по разделу «Доступность», в то время как вам выставят низкий балл. Но работники также могут заметить: «Знаешь, хотя я и сделал замечание, для меня этот пункт не такой уж и важный. Тебе не стоит работать над этим последующие три месяца». Когда вы совместно договариваетесь о необходимости предпринять какие-либо действия, то решение оформляется письменно. В итоге вы оба уходите с собрания с ощущением, что вели себя абсолютно честно, вы отдохнули и расслабились - **вот истинный результат.**

К следующему совещанию, которое должно состояться через три месяца, заполняется новая форма. Вы можете начать заседание по проверке выполнения Основных правил с отчета о предпринятых вами действиях. И снова это будет ваш свободный выбор, а не принуждение: «Вы должны поступить так!», такой отчет должен занять всего несколько минут.



## Безупречные 10 баллов

Простительно предполагать, что цель проверок деятельности по Основным правилам - получить 10 очков, однако...



### Действительность и проверка работ...

Однажды я присутствовал на совещании, где группа коллег пыталась убедить всех в том, что наша компания выиграла, минимизировав ущерб от спада. Иными словами, они пытались убедить меня, что наш бизнес представляет собой безоблачную и лучезарную картину. Безупречная «десятка». Внезапно я сделал вид, будто мне стало плохо, заставив всех изрядно поволноваться. Люди не

ожидали этого и всерьез обеспокоились, не подозревая о подвохе. Спустя 30 секунд я откинулся на спинку стула, вдохнув лекарства со словами: «Простите меня, но у меня случаются иногда такие приступы — приступы реализма. Один из них вы сейчас наблюдали».

Я разъяснил, что хотя и придерживаюсь положительного взгляда на окружающий мир, однако иногда определенные сложности и препятствия делают нашу жизнь не такой уж гладкой. Я высказал предположение, что та стадия бизнес-цикла, которую мы переживали на тот момент, работала против нас, поэтому нельзя сбрасывать со счета предварительный план действий, которые мы в действительности могли бы и должны были бы предпринять. Затем я предложил им составить своеобразную схему движения по Карте мысли, предусмотрев потенциальный спад. В соответствии с природой бизнес-циклов в тот период рынок действительно переживал спад, но наша компания устояла, минимизировав ущерб от этого спада.

Приведя здесь эту историю в качестве иллюстрации к теме «Безупречные 10 баллов», я хочу лишь заметить, что, как человеческие существа, мы - безупречные творения и вполне можем развиваться в этом направлении. Однако, в отличие от успеха, совершенство - крайне субъективная вещь и подходить к нему нужно с индивидуальных позиций. Это означает, что во взаимодействии с другими мы проявляем крайне субъективный взгляд на одни и те же вопросы: то, что для работника Джека будет вполне допустимо, для Джона окажется совершенно неприемлемым.

Более того, мы - люди, причем люди в полном смысле этого слова: я никогда не встречал человека, который всегда все делал бы правильно. Даже я, несмотря на то, что я - личность исключительная во многих отношениях, к моему большому сожалению, в глазах других не всегда выгляжу безупречно!

Соответственно, мы реагируем на других так же, как они реагируют на нас. Даже когда нам хочется думать, что кто-то произнес в наш адрес оскорбительные слова, тогда как мы вели себя прекрасно и вежливо, это не соответствует действительности. Реакции наши основаны не только на том, что мы думаем, но и на наших чувствах, а они отнюдь не всегда совпадают.

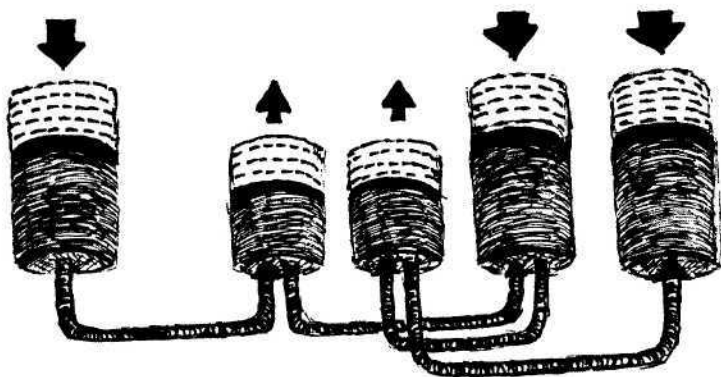
Главная цель проверки деятельности по Основным правилам заключается в том, чтобы обеспечить двум разным индивидуумам возможность вести диалог на одном языке - языке Общих правил.

Они направлены на преодоление встречающихся на этом пути затруднений и барьеров, которые, если их не выявлять и не обсуждать своевременно, могут затормозить или даже приостановить процесс создания культуры взаимоотношений в целом.



*Система не должна превращаться в упражнение по получению очков или в упражнение, не имеющее определенной цели, направленное только на то, чтобы доказать, что вы — само совершенство. Оно отражает поведение реального человека в реальном проявлении в различных ситуациях и приводит в результате к установлению более эффективных взаимоотношений. Именно такие упражнения помогают менеджеру не попасть в ловушку своих личных кратковременных прихотей, когда менеджмент становится средством управления, а не подлинным инструментом руководства.*

Если любой из работников получит в таблице «Профиль взаимоотношений» график в виде прямой линии, независимо от того, в каком поле - низких или высоких показателей - будет располагаться график, это будет означать, что другие оценили его несправедливо. Человек в таком случае может подумать, что у него все очень хорошо или все очень плохо. В действительности ни у кого не может все быть постоянно прекрасно или постоянно неудачно. Спустя какое-то время оценки, данные теми же двумя работниками, будут иными, равно как в отношениях с другими людьми бывают взлеты и падения. Система проверки по Основным правилам напоминает детскую игрушку, в которой, когда вы нажимаете на один клапан, другой подсакивает вверх, потому что они сообщаются между собой.



### Пример динамического подхода



Развив идеи Безупречной «десятки» чуть дальше, можно посмотреть, как применяются Основные правила в динамике - как одно правило влияет на другое. Например, если бы я сделал что-то, не сообщив об этом, как полагается в таком случае, вы можете поставить мне прочерк против ключевого слова «Совершенствование», а также против вспомогательных терминов «постоянно», «взаимоотношения» и «процесс производства». Я также мог бы получить прочерк в графе ключевого слова «Понимание», во вспомогательном слове «слушать», а также в ключевом слове «Честность», вспомогательных словах «Мы делаем то, что обещали» и возможно, даже «Нет скрытых намерений или планов».

## ПРИЛОЖЕНИЕ К ПРОВЕРКЕ ПО ОСНОВНЫМ ПРАВИЛАМ

## Замечания по заполнению листа проверки

- Проставьте очки лицу, которое вы интервьюируете на предмет **ваших с ним взаимоотношений**.
- В каждом Основном правиле имеются компоненты, выделенные полужирным шрифтом. Пометьте каждое из них галочкой, если вы удовлетворены исполнением, и прочерком — если у вас имеется отрицательный пример. Черта ставится в том случае, если у вас нет примеров, но вы обеспокоены и считаете, что в этом пункте есть повод для обсуждения.
- Подсчитайте галочки и найдите их долю в процентах по отношению к общему числу возможных баллов (достаточно одной галочки для каждого раздела, выделенного полужирным шрифтом), например 3 галочки из 6 возможных будет означать 5 к 10 (черта составляет здесь 1/2 балла). Вы можете выставять очки не сразу: если это основано на ваших личных приоритетах, то отразит еще более индивидуальный подход.
- Перенесите очки в таблицу «Профиль взаимоотношений». Проверьте, чтобы оценки совпадали с вашими взглядами в отношении выполнения каждого из Основных правил. Если сумма оказалась недостаточно высокой или низкой, внесите изменения, но отметьте в графе «Пример(ы)» разъяснения, почему вы решили подождать с оценкой.
- Удостоверьтесь, что вы внесли комментарий к примерам.
- Выработайте план действий, исходя из темы дискуссии.

## Проверка по Основным правилам

Имя

Дата

(работника, чья работа подлежит проверке)

Предполагаемая общая дискуссия, предполагаемое время — 30 минут

А) Ваши вопросы.....

В) Вопросы других работников.....

## Профиль взаимоотношений

10							
9							
8							
7							
6							
5							
4							
3							
2							
1							
	Св	Сб	Пн	Пд	Ч	Д	П

Св — Совершенствование  
 Сб — Собственность  
 Пн — Понимание  
 Пд — Подход «Могу сделать»  
 Ч — Честность  
 Д — Доступность  
 П — Профессионализм

Схема А. Очки для интервьюируемого лица (до вашей встречи).

Схема В. Очки, которые вам начислят работники (применяйте для каждого другой цвет).

## ОСНОВНЫЕ ПРАВИЛА

Мы должны знать уровень своих взаимоотношений, как личных, так и профессиональных, по следующим показателям:

## Совершенствование

Должно быть очевидно, что все индивидуумы и группы индивидуумов **постоянно** стремятся к тому, чтобы улучшить **взаимоотношения и все процессы, касающиеся как их самих, так и деятельности компании.**

## Собственность

У нас выработан подход, согласно которому мы разрабатываем и принимаем решения так, как если бы мы были собственниками компании и определяли **общее направление ее развития, успехи и трудности, а также расходование средств.** Мы относимся ко всему так, как если бы это были **наши личные проблемы.**

### Понимание

Мы напряженно работаем, чтобы в процессе всех взаимоотношений научиться не **выслушивать**, а понимать другую сторону. Мы **ценим** различные мнения и принимаем, что они, как и наши собственные, имеют цели и мотивы.

### Подход «Я могу сделать»

Мы **позитивно** подходим к вопросу о том, как найти путь помочь друг другу осуществить то, что мы считаем разумным для компании. Мы можем продемонстрировать, что рассматриваем все альтернативные предложения.

### Честность

Мы **всегда поступаем по принципу: мы делаем то, что говорим, действуем** по определенному, но не секретному плану и считаем важным **всегда быть открытыми и честными.**

### Доступность

Вы всегда можете **установить с нами контакт, мы всегда ответим на ваш звонок, на ваши письма, и вы знаете, где нас найти.**

### Профессионализм

Мы демонстрируем **внимание к деталям, мы - знающие, хорошо подготовленные** в своей области специалисты, **сосредоточены** на своих целях и приоритетах.

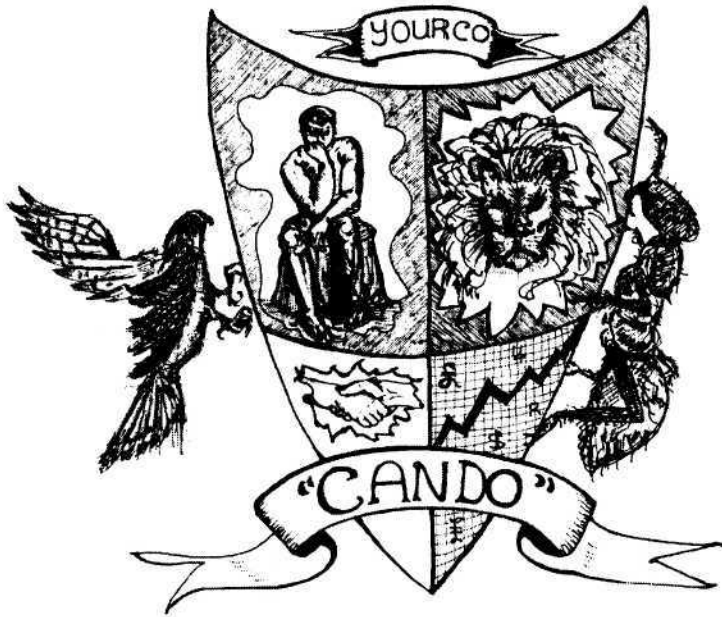
Св	Пример(ы)
	Действия Ваши Другого лица
Сб	Пример(ы)
	Действия Ваши Другого лица
Пн	Пример(ы)
	Действия Ваши Другого лица
Пд	Пример(ы)
	Действия Ваши Другого лица
Ч	Пример(ы)
	Действия Ваши Другого лица
Д	Пример(ы)
	Действия Ваши Другого лица
П	Пример(ы)
	Действия Ваши Другого лица



## Глава 4

# Основные правила в действии

## Щит работодателя



Однажды я устроил для владельцев автозаправочных станций семинар на тему о том, как проходит прием на работу. Собеседование выглядело следующим образом:

*Работодатель:* «Привет, у вас есть пара рук, которые годились бы для этой работы?»

*Претендент:* «Да»

*Работодатель:* «Есть у вас пара ног?»

*Претендент:* «Да»

*Работодатель:* «Отлично, но вы опоздали: вы должны были быть здесь в 9.00!»

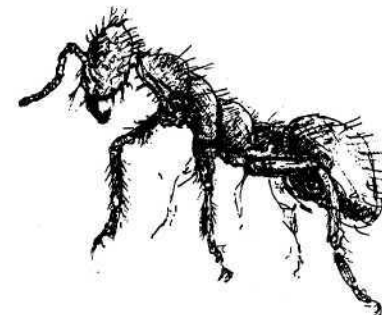
Разумеется, это - преувеличение, но то, как в большинстве случаев осуществляется прием на работу в действительности, не намного отличается от этого примера.

Многие проблемы компании восходят к моменту, когда служащих только нанимают на работу. Если вы примете на работу неподходящего человека, у вас будут постоянные проблемы. Если же вы найдете подходящего служащего, который будет соответствовать требованиям вашей культуры, таких проблем удастся избежать. Прежде всего вы должны четко определить, в чем же состоит эта необходимая, на ваш взгляд, культура.

Создавая Щит работодателя, мне хотелось бы понять и представить визуально, какие качества персонала помогут ему существовать, руководствуясь Основными правилами. Те качества, которые проанализированы нами ниже, разумеется, не единственные необходимые качества, однако мне представляется, что они в наибольшей мере соответствуют поставленной задаче.

## Образы на Щите работодателя

### Муравей





Муравьи, эти крошечные существа, множество которых я, должен с прискорбием признать, убивал в дни моей невежественной и греховной юности, интересовали меня всегда. Представьте себе...

Вечер жаркого летнего дня. Вы только что закончили мыть посуду после шашлыка в саду. Перед тем как вернуться в дом, вы оборачиваетесь назад. Поскольку все убрано, вам хорошо видны оставшиеся крошки пищи, кучками лежащие на земле. Вы замечаете муравья, который, двигаясь зигзагами, пробирается по саду. Вам хочется прогнать его, но не поддавайтесь искушению — лучше понаблюдайте немного, вы увидите, что будет.

Это муравей-разведчик. Его задача — выйти из убежища и найти еду. Зигзаги, которые он выделяет, выглядят глупо, но такое движение эффективно, так как таким образом он охватывает большую территорию, а не узкий коридор.

Ага! Вот он обнаружил пищу, но продвигается дальше, почти не проявив никакой заинтересованности. На самом деле он уже послал сигнал на базу перед тем, как двинулся дальше: «Цель достигнута, найдена еда, координаты такие-то...»

Теперь на сцену выходят муравьи-работяги. Удивительно, но и они не двигаются прямо, так как идут точно по следу муравья-разведчика. Однако если вы будете наблюдать достаточно долго, то увидите, как линия их движения станет выравниваться, по мере того как они начнут забирать и затем доставлять пищу «на базу». Это происходит потому, что они сообразили, что так работать выгоднее, чем просто подбирать пищу и нести домой. За ними появляются муравьи, которые подбирают и тащат в муравейник невероятное, по сравнению с их собственным весом, количество пищи. В это время муравей-разведчик продолжает поиски где-то поблизости.

Но что это? Внезапно на муравьев-работяг нападают муравьи-воины из соседней колонии. Они вступают в битву? Отнюдь нет! Они просто посылают на базу сигнал с призывом: «Помогите!» Появляются муравьи-воины, они вступают в битву и, руководствуясь интересами данного повествования, побеждают! Подсчитав потери, они рапортуют муравью-генералу: «Мы потеряли 200 солдат и 600 рабочих, но разгромили противника». Генерал отправляется с докладом к королеве. В докладе мы увидим примерно следующее:

«Досточтимая Королева муравьев! В жестокой битве, где твои солдаты проявили редкое мужество, мы потеряли, к нашему прискор-

бью, 200 воинов и 600 тружеников. В связи с этим мы просим восполнить наши потери. Нам понадобится также штат из десяти санитаров и семи стражников. Положительным является тот факт, что с гибелью воинов противника мы получаем больше еды, необходимой для того, чтобы вырастить наших новорожденных до того момента, пока они смогут пополнить ряды доблестных членов нашей колонии.

Заранее примите нашу благодарность и нижайшее почтение и проч., и проч.»

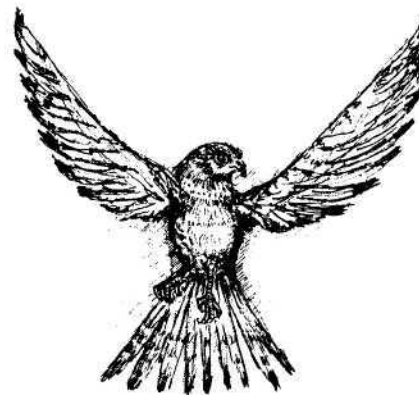
Королева муравьев своевременно удовлетворит просьбу, предоставив в точности все то, что у нее просили.



**Качества муравья, которые можно поднять на Щит при приеме на работу.**

*Сильные, целеустремленные, точно представляющие роль остальных членов команды, верные долгу. Кто же откажется иметь в штате компании подобных работников?*

## Ястреб



Теперь вообразите, что вы — ястреб, парящий над автострадой на высоте 100 футов. Вы думаете, что сейчас холодно, но тем не менее - здорово быть вдали от гнезда, подальше от орущих детей и всех этих домашних «тараканов», от которых невозможно избавиться.

Потом вам приходит в голову: «Нет, это нехорошо, нужно встряхнуться и прогнать от себя такие мысли, нужно взяться за дело.

Я должен найти еду, чтобы мне не пощипали перышки в очередной домашней переделке. Ага! Вот и большая мышь-полевка! Вот, гадина! Я ее упустил. Как больно, я уж думал, что сломал коготь. Плакала моя добыча! Ненавижу все! Ничего не получается! А ведь звезды предсказывали мне это еще вчера вечером! Как меня самого-то не заклевали!»

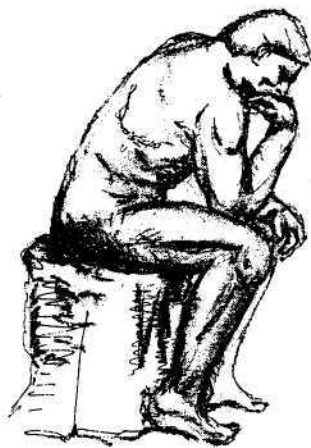
Да проснитесь, вы просто задремали...



**Качества ястреба, которые можно поднять на Щит при приеме на работу.**

*Ястреб, разумеется, не может мыслить подобным образом. Он, однако, способен представить картину в целом прежде, чем начать пикировать. Он концентрируется на добыче и движется непосредственно к цели. Если он не достиг цели, то повторяет попытку. Без страха, не зная усталости. Великолепное свойство!*

## Мыслитель



Скульптура Роденовского мыслителя (1910 г.) имела такой огромный успех потому, что было абсолютно ясно, чем человек занимается, - он думает. Однако вам будет простительно, разглядывая скульптуру Мыслителя с атлетической мускулатурой, принять его также и за борца, размышляющего о предстоящей битве. Обычно мыслителя представляли в виде бледного и немоющего, нескладного субъекта в очках с сильными линзами, у которого нет близких друзей. Этот образ следует менять! Атлетически сложенный Александр Великий был прославленным мыслителем, учителем которого был сам Аристотель. Кто усомнится в способностях как мыслителя Леонардо да Винчи, королевы Елизаветы I, Гете и многих других деятелей?

Эта скульптура, изображающая скрытую от глаз напряженную работу мозга, всегда была моим любимым произведением. Не удивительно, что бронзовую копию с нее я держу у себя в офисе.

Мне очень нравится идея Тони Базана и Реймонда Кина, высказанная ими в книге «Эпоха Ереси» {*The Age Heresy*} 1996 г.: с возрастом мозг не разрушается, а совершенствуется, если постоянно подвергать его умственным упражнениям.

Мышление - прекрасная тренировка, уход в собственные мысли - одно из моих любимых занятий. Роденовский мыслитель и показывает то, чем я больше всего на свете люблю заниматься, - он думает. Более того, он выглядит именно так, как хотелось бы выглядеть мне, но это уже другая история.



**Качества Мыслителя, которые можно поднять на Щит при приеме на работу.**

*Несмотря на то, что эта скульптура рождает в воображении бесчисленное количество образов, мой главный аргумент в пользу того, чтобы это изображение было помещено на Щит, заключается в том, что Мыслитель не только предаётся непрерывному размышлению, но большое внимание уделяет атлетике, боди-фитнесу и собственно «действию». Действие должно быть ключевым свойством характера каждого работника Интеллектуальной организации. Я полагаю, что изображение Роденовского мыслителя должно в той или иной форме присутствовать на рабочем месте каждого служащего.*

## Лев



Лев, царь джунглей, ассоциируется в нашем сознании с образом царственного величия, силы и бесстрашия. Применительно к компании это именно тот образ, в котором вам хотелось бы предстать в глазах своих соперников. Любопытно, что самого льва воспринимают как великого охотника, тогда как охотятся только львицы. Отсюда у меня есть твердая уверенность, что и в других внутренних делах всегда существует женский и мужской взгляд на проблему, и они сильно различаются.

Лев обязан тем, что ему нашлось место на нашем Щите, образу царя джунглей, а именно - идее заложенной в нем силы, которая как раз и вызывает наибольший интерес. Чтобы предпринять что-либо, выходящее за рамки обычного, нужно изрядное мужество. Гораздо легче отказаться от такого шага и соблюдать правила игры.

Представьте, что вы загорелись какими-то новыми идеями. Вы приходите на работу, полный этих идей, с новой концепцией в работе, с надеждой, что все горячо отреагируют на вашу новую мысль - вас примут или пусть даже отвергнут, но - отреагируют. Однако вместо этого вы получаете вялый ответ менеджера: «Хотел тебе сообщить только, что прежде ты был на правильном пути...»

Вот когда вам понадобится все ваше мужество и решимость, особенно если со своими идеями вы оказываетесь в единственном числе.

Тот, кто отстаивает свои убеждения, всегда достигнет большего, в отличие от того, у кого вообще нет убеждений. История дает нам множество примеров, когда отдельные выдающиеся личности держались твердо, невзирая на всеобщий скептицизм, и в результате они достигали больших успехов, способствуя тем самым прогрессу всего человечества. Мы можем назвать Эдисона, о котором упорно твердили, что он безумец; Галилео Галилея, с идеями которого были не согласны и даже объявили его еретиком; Сезанна, которого на улице забрасывали камнями - настолько смешной и нелепой казалась тогда его живопись.



**Качества льва, которые можно поднять на Щит при приеме на работу.**

Власть, основанная на силе, лидерство, харизма - все это вызывает доверие. Люди, обладающие этими свойствами, могут стать вашими твердыми сторонниками, равно как и могущественными недоброжелателями.

## Рукопожатие



Руки, соединенные в рукопожатии, символизируют определенные качества людей, которые ощущают себя комфортно, если живут по Основным правилам. Таким образом, выбор этого образа

для нашего щита понятен. Глубинный смысл Основных правил состоит как раз в том, чтобы с их помощью достичь правильных личных взаимоотношений.

Рукопожатие символизирует равенство в партнерстве. Это не означает отказа от иерархии во взаимоотношениях или от поддержания в коллективе постоянной атмосферы «всеобщего мира и любви». Равенство в партнерских взаимоотношениях означает, что все структуры организации могут в таких условиях работать лучше. Достигнуть этого можно лишь при условии, что все стороны в коллективе почувствуют равные возможности открыто обсуждать все, что их волнует.

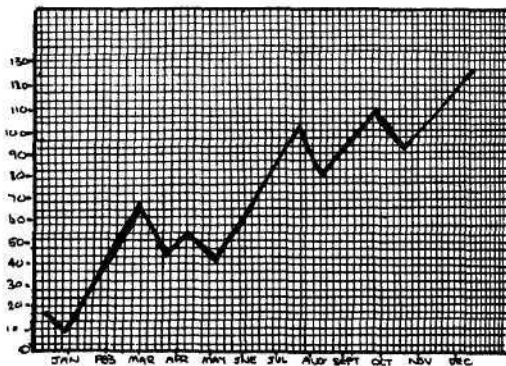
Рукопожатие также вызывает в нашем сознании образ «действия». Вспомните, какое применение вы обычно находите своим рукам. Что касается меня, то с помощью рук я «разговариваю». Действительно, кто-то сказал мне однажды, что если бы меня лишили рук, то я бы онемел! С помощью рук мы обычно творим, придавая чему-то форму, разрушаем, указываем направление, кому-то что-то объясняем. Мы выражаем также наши чувства и ласкаем мы также с помощью рук.



**Качества соединенных в рукопожатии рук, которые можно поднять на Щит при приеме на работу.**

*Взаимодействие, способность работать сообща, взаимопонимание, ясная уверенность в общих целях и интересах*

## Благосостояние



Образ благосостояния необходим для того, чтобы довести до сведения каждого, что без благосостояния компании как таковой не существует. Данный образ также придает дополнительный смысл компании как группе действующих сообща индивидуумов. Он олицетворяет не только благосостояние корпорации, но может указывать также и на личное богатство каждого работника компании в полном соответствии с его видением (мечтами) благосостояния.

Соответственно мечты о богатстве для каждого конкретного индивидуума не сводятся только к финансовому выражению этого образа: человек может мечтать иметь крепкое физическое здоровье, прочное душевное равновесие, богатый опыт, может стремиться обладать всей силой знаний и надежными друзьями - по принципу: «не имей сто рублей, а имей сто друзей».



*Свойство образа благосостояния, которое можно поднять на Щит при приеме на работу.*

*Результативные люди, понимающие толк в бизнесе, уверенные в себе менеджеры, способные грамотно распоряжаться ресурсами и гордиться достигнутыми успехами.*

**Могу сделать!**



Лента с надписью «Могу сделать» размещена внизу Щита работодателя специально для того, чтобы подчеркнуть вашу позицию: «Могу сделать». Этот девиз будет оценен по достоинству. Этот подход, как вам уже известно, является одним из Основных правил, мне не хотелось бы здесь особенно много о нем говорить. Достаточно добавить, что тот, кто верит, что он сможет что-то сде-

лать, весьма **возможно этого добьется**, а тот, кто думает, что не сумеет, - **определенно ничего не** сделает.

Поднятые на Щит работодателя собранные воедино образы рисуют нам такой портрет. Работник должен быть:

- Муравьем                      Сильным  
Понимать других членов команды
- Ястребом                      Способным охватить всю картину  
в целом  
Целеустремленным
- Мыслителем                      Постоянно думающим  
Атлетически сложным  
Ориентированным на действие
- Львом                              Отважным  
Лидером с собственной харизмой  
Доверяющим людям  
и вызывающим их доверие
- Руками, соединенными      Способным к взаимодействию  
в рукопожатие                  Ориентированным на партнерство  
Верящим в общие цели  
и интересы
- Благополучным                  Динамичным,  
Одерживающим победы,  
Гордящимся достижениями  
(своими и своих коллег)
- Человеком с позицией      Позитивным в действиях  
«Могу сделать»

Возможно, найдется немного людей, обладающих всеми этими качествами. Однако, если вам удалось определить их для себя и устремиться к достижению этого идеала, вы будете гораздо ближе к цели, чем если бы не делали никаких попыток в этом направлении. Когда у вас сформируется четкая идея о том, к каким качествам в себе и в людях вы должны стремиться при приеме на работу, то это, возможно, поможет вам постепенно ликвидировать разрыв между желаемым и реальностью.



## Дальнейшее применение Основных правил

Основные правила базируются на холистическом подходе и могут найти применение в любой области деятельности компании. Главное при рассмотрении любой системы или процесса - задаться вопросом: насколько это удовлетворяет Основным правилам? Ниже приводятся некоторые примеры.

### *Система поощрений*

Под вознаграждением мы понимаем любое средство поощрения и признания заслуг работника. Это может быть осуществлено в виде дополнительной оплаты, премии, повышения по службе или ценного подарка. Вопрос, как именно наградить человека, обычно решается с позиций Основных правил. Например, при пересмотре заработной платы конкретного работника можно учесть, насколько его действия согласовывались с Основными правилами.

Поощрение в виде продвижения по службе также может производиться в рамках Основных правил, тем самым вы яснее выразите идею, что умение жить по этим Правилам - важное качество, едва ли не более существенное для вашей компании, чем техническая компетентность.

### *Обучение и развитие*

Вероятно, наиболее распространенной формой, в которой обычно растрачиваются деньги компании, является статья расходов на «обучение и развитие». Компания может затратить огромные суммы на различные «курсы» и «дистанционное обучение», не отдавая себе отчет в том, что плоды такого обучения на 80% улетучиваются менее чем за сутки. Наиболее эффективный способ обучения и переподготовки персонала, который может предпринять руководство вашей компании, заключается непосредственно в формировании окружающей среды, где такое обучение могло бы получить должное развитие.

Нужны знания о том, как люди могут учиться. Требуется также развить обучающее мышление (часть II). Необходимо также ясно представлять себе, что реальное развитие повлечет за собой изменения в поведении и применение полученных навыков на практике. А чтобы это произошло, вам необходима среда, в которой люди могли бы не волноваться о том, где и как они смогут проявить себя и применить новые знания для реального улучшения деятельности организации.

Применение Основных правил как раз призвано создать такую окружающую среду. Формирование такой среды будет означать, что капиталовложения в обучение принесли реальные доходы.

Применение Основных правил и понимание всех приведенных в разделе «Щит работодателя» характеристик позволяет проанализировать, чего именно нужно добиваться от каждого работника в ходе индивидуальных программ обучения и развития. Что может помешать работнику согласиться жить по Основным правилам? Недостаток уверенности в себе, отсутствие **честности, желание словчить, отсутствие профессионализма** или слишком короткий период работы в менеджменте, недостаточный для приобретения реального опыта - все это может отрицательно сказаться на готовности работника следовать правилам. В связи с тем, что Основные правила фокусируются на индивидуальном подходе, их можно применить и в планах развития, предназначенных для индивидуального обучения. Организация при таком подходе также получает выигрыш. Процесс их реализации полностью основан на интеграционном подходе, хотя и нацелен в основном на то, как наилучшим образом ориентировать индивидуальные планы обучения работников на наиболее эффективное освоение Основных правил. В итоге мы получаем подлинный прогресс в развитии организационных принципов.

### *Проверки культуры общения и отчеты о личных отношениях в коллективе*

Основные правила удобно использовать в качестве основы для заполнения анкет. По ним легко ориентироваться, чтобы понять, как ощущают себя в данных условиях работники и хорошим ли местом работы они считают свою компанию.

Обычно, в первые годы работы в *BPFL* я использовал своеобразный «температурный листок». В те времена директора компании составляли небольшую группу тех, кто пытался жить по Основным правилам. Отчеты же служили для того, чтобы выявить, насколько успешно им удастся проводить их в жизнь. Несмотря на то, что еще существовали некоторые аспекты, которые нуждались в доработке, даже первоначальные результаты дали мне достаточно оснований для продвижения Основных правил на новый уровень менеджмента.

Основные правила могут также послужить для развития внешних взаимоотношений, например со средствами массовой информации и торговой рекламной прессой. Действительно, представитель профессиональной прессы должен быть хорошо знаком с неформальными сторонами Основных правил, таких, как «для протокола», «не для протокола» и т.д., содержательная же сторона этих Правил должна быть ему ясна и понятна.

### *Взаимоотношения с поставщиком*

Основные правила могут эффективно применяться в качестве средства аудита и в вашей практической работе с поставщиками.

Это можно реально осуществить, предложив каждому поставщику заполнить форму с вопросами анкеты, либо вы можете попросить сделать это того поставщика, который вызывает у вас сомнения. Затем, подробно разяснив, как заполнить анкету, вы можете обратиться к нему с предложением ответить на вопросы, касающиеся вашей компании.

Этот процесс, точно так же как и соответствующий процесс в отношении собственных работников, позволит обеим сторонам выявить ключевые моменты во взаимодействии и конструктивно обсудить их. Неожиданностью для вас может стать то, что причиной какой-то проблемы отчасти являетесь вы сами! Эти совместные занятия уже сами по себе дадут дальнейший толчок развитию взаимоотношений просто потому, что обе стороны проявили интерес и волю к тому, чтобы перейти к содержательной двусторонней дискуссии, не «зацикливаясь» на утомительных и бесплодных спорах о качестве. Вместо беседы, где вы постоянно будете возвращаться к проблеме о том, что «это не соответствует...», а постав-

щик будет все отрицать и оправдываться, вы примените подход «Да, проблема существует. Что мы можем предпринять, чтобы это не повторилось?»

## Новые системы или процессы

Прежде чем произвести некоторые изменения или ввести новые компьютерные системы или новые системы управления и контроля, сверьтесь с Основными правилами, чтобы убедиться, что вы - на правильном пути. Вероятно, вам известно, например, что при установке любой новой компьютерной системы придется иметь дело со «спецификацией». Если очень повезет, вы можете выяснить все заранее на этапе предварительных обсуждений с заказчиком. Но много ли пользователей таких систем присутствуют на подобных совещаниях и действительно ли они представляют последствия таких выводов? Если вы напрямую соотнесете решения, которые собираетесь принять с Основными правилами, и убедитесь, что они не слишком далеко отстоят от основных принципов этих Правил, то можете смело считать, что вы почти достигли разумного образа действий. Поступив таким образом, вы направите дискуссию на то, какую роль вводимые системы сыграют в ваших производственных взаимоотношениях, и не станете сосредоточиваться только на вопросах технического характера.

## Принятие решений



Недавно мне довелось беседовать с ответственным лицом одной компании, которое было крайне раздосадовано тем, что кто-то из его работников заказал такую огромную массу какой-то продукции, что вопрос ее складирования вылился в колоссальную проблему, не говоря уже о затраченных средствах. Его интересовало, как Основные правила могут повлиять на то, чтобы такая ситуация не повторилась. Проще простого!

Прежде всего служащие не должны иметь возможность создавать проблемы, а попросту — подводить компанию. В данном конкретном случае выяснилось, что работник заказал такое количество продукции, узнав о больших скидках на оптовые закупки. Если бы он

смог принимать решение на основе Основных правил, то, в моем представлении, все произошло бы следующим образом:

- **Совершенствование.** Данное действие не будет способствовать совершенствованию деятельности компании, поскольку свяжет капитал, взятый в займы, по которому выплачиваются проценты. Полагаю, что служащий никогда не рассматривал ситуацию с этих позиций и, вероятно, искренне хотел сделать благо для своей компании, дешево приобретая товар.
- **Собственность.** Потратил бы служащий на такую покупку собственные деньги?
- **Понимание.** Не уверен, что он проконсультировался с кем-либо в компании (например, с ответственным за финансы или за склад), хотя ясно, что поступать нужно было именно так.
- **Могу сделать.** С этой точки зрения служащий поступил правильно.
- **Честность.** К его решению это не имеет отношения.
- **Доступность.** Это опять-таки не существенно для данной темы.
- **Профессионализм.** Понятно, что не было проявлено внимания к деталям, равно как и не было знания предмета, поскольку тот, кто отвечает за закупки, должен хорошо представлять себе финансовую сторону таких решений.

Прорабатывая любую ситуацию, аналогичную описанной выше, помните, что суть решения проблемы состоит не в том, чтобы лишить служащих всякой возможности принимать какие-либо решения. Хотя, как правило, за подобным проступком следуют именно такие «меры», они отнюдь не способствуют тому, чтобы работники научились в будущем принимать правильные решения. Они остаются пассивными в процессе практического осуществления принятых таким образом решений.

Правильный ответ заключается в том, чтобы с привлечением Основных правил разъяснить, что именно создало проблему и как в будущем принимать верные решения, всесторонне рассмотрев их с позиций правильного ведения бизнеса, в частности управления финансами. Такой подход даст вам возможность определить проблемы, и даже если он не принесет других результатов, то, по крайней мере, даст возможность убедить других в наличии технических или процессуальных недостатков.



## Проверка видения и миссии

Легко определить возможные слабые места и проблемы, применив к видению и миссии конкретной задачи наши Основные правила. Это даст два преимущества. Во-первых, вы сможете наиболее точно сформулировать видение или миссию и снова уточнить свою позицию. Во-вторых, если вы придете к выводу, что не стоит ничего менять, то получите крайне удобную позицию для того, чтобы заранее продумать и взвесить всевозможные проблемы, которые, как вы убедились, могут возникнуть впоследствии.



### Пример

Представьте, что вам захотелось достичь своего видения проблемы и сформулировать миссию компании в соответствии с Основными правилами.

### Совершенствование

**Все индивидуумы и группы ясно выражают стремление постоянно совершенствовать взаимоотношения, самих себя, все производственные процессы и деятельность компании в целом.**

**Вспомогательное слово «постоянно».** Надеюсь, вы изначально рассматриваете свое видение и миссию как постоянные величины, поэтому здесь у нас проблем не возникнет.

**Вспомогательные слова «улучшать взаимоотношения».** Ваше новое видение может ухудшить взаимоотношения, потому что:

- Вы станете более требовательным.
- Вы будете проводить более жесткий курс в отношении потребителя потому, что, например, решите повысить доходность и увеличить прибыль.
- Вы, возможно, примите крайне неприятное для конкурентов решение повысить цены.

**Вспомогательные слова «улучшить производственные процессы».** Ваше видение и миссия могут быть внезапно прерваны:

- установкой новой компьютерной системы;
- сокращением штата;
- перемещением головного офиса, производственных мощностей, завода и т.п.

**Вспомогательное слово «самосовершенствование».** Возможно, для реализации вашего нового видения и миссии потребуется так много усилий, что вы сами будете вынуждены прервать программу переподготовки кадров.

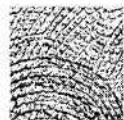
**Вспомогательные слова «совершенствование деятельности компании».** В связи с реорганизацией компании, расширением инвестиций и т.д. может показаться, что вы пытаетесь сбить вашу компанию с пути или даже отбросить ее назад.

Если это подтвердится в отношении любой из перечисленных выше проблем и позиций или если применение Основных правил сулит дополнительные трудности в перспективе, то у вас будет вполне достаточно времени, чтобы все заблаговременно взвесить и продумать, как наилучшим образом преодолеть трудности, если они действительно возникнут.

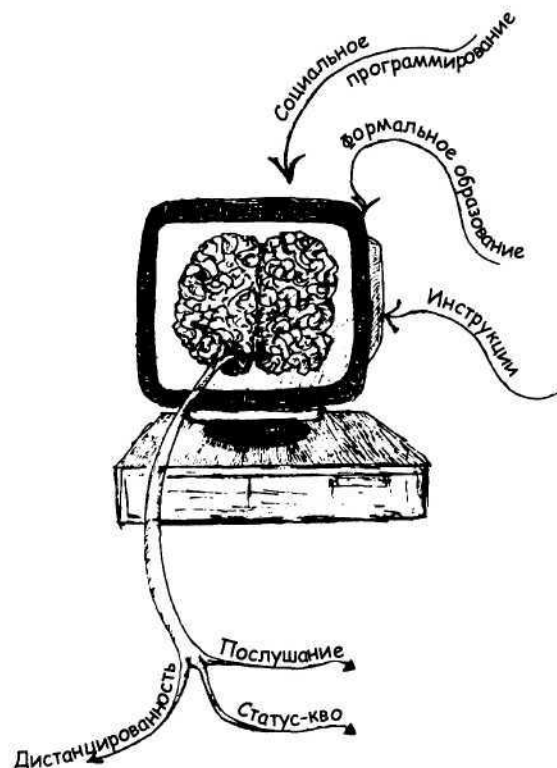
## Лично для вас

Из вышеизложенного следует, что Основные правила можно применять и в личной жизни:

- во взаимоотношениях в семье;
- во взаимоотношениях в кругу вашего общения;
- для избежания стрессов;
- при проверке состояния вашей личной жизни;
- в вопросах планирования вашей карьеры, жизненного пути.



# Краткий итог



## Что будет без Основных правил?

Часто приводилась аналогия между связями в мозге человека и компьютере. Приведенная выше иллюстрация отражает представление, господствовавшее в этом вопросе до введения Основных правил. Возьмем компьютер (мозг): там установлены программы социального развития, формального образования и инструкции.



## Видение

Ваше видение должно быть:

- **Способным оказывать влияние**
- **Динамичным**
- **Кратким**
- **Ясным**
- **Легко достижимым**



## Миссия

Ваша миссия должна быть:

- **Стратегией в государственном масштабе**
- **Краткой и понятной**
- **Легко запоминающейся**
- **Осуществимой**

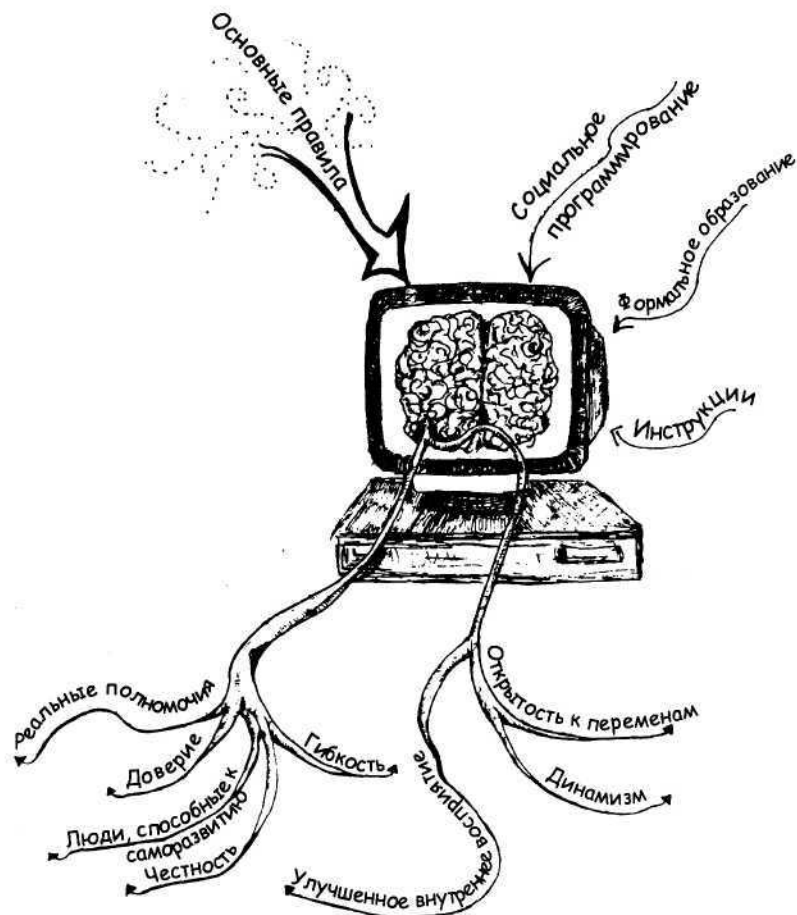


## Основные правила

Основные правила должны быть:

- **Легко запоминающимися**
- **По ним должны жить все, без исключения**
- **Основанными на личных взаимоотношениях**
- **Холистическими и**
- **Их необходимо постоянно подвергать проверке**

В результате должна возникнуть вот такая среда:



### Если добавить Основные правила

Если добавить «программу» Основные правила, то результаты будут разительно отличаться от того, что у нас было ранее:

- Сформировать цель - когда достигнуто видение.
- Ориентируйте системы на установление отношений сотрудничества, пусть их поддерживают системы управления и организации.
- Будьте динамичными (ориентируйтесь на принципы «Да» и «Могу сделать»).
- Устанавливайте системы контроля со стороны работников, которые реально действуют согласно Основным правилам.
- Развивайте и начинайте ценить индивидуализм.



# План действий

Прежде чем перейти к части II, попробуйте ответить на следующие вопросы:

## 1. Обладаете ли вы видением?

Если «да», то достаточно ли ясным?

Если «нет», то вам необходимо его сформировать. Каким образом можно принимать решения, если принимающий решения человек не представляет, чем должно завершиться их осуществление.

## 2. Есть ли у вас миссия?

Если «да», то это и будет программой действий. Это действительно поможет людям решить, что они должны предпринять, чтобы достичь видения.

Если «нет» - создайте миссию. Не стесняйтесь привлекать для этого дополнительную помощь со стороны. Хороший начальник, работая с толковой командой, может быстро справиться с подобной задачей.

## 3. Окружает ли вас необходимая для победы среда?

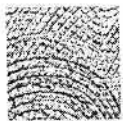
Если «да», то помогли ли вам в этом Основные правила?

Если «нет», то вам необходимо срочно обратиться к Основным правилам.

Применение на практике положений Основных правил на уровне высшего руководства быстро и благоприятно скажется на деятельности всей организации. Не поддавайтесь искушению форсировать процесс и навязывать свою концепцию всем сразу. Если ведущие руководители сами не усвоят Основных правил и не будут строго их придерживаться на практике, то ввести эти правила на нижнем уровне менеджмента и вовсе не удастся. Руководите, основываясь на личном примере.

## 4. Проверьте себя на соответствие Основным правилам.

Чтобы обучать Основным правилам, необходимо самому жить по ним. Я, например, каждое воскресенье вечером пересматриваю свою работу за прошедшую неделю и соотношу свои действия с положениями Основных правил. Дела не всегда идут хорошо, и это упражнение помогает мне оценить, что я мог бы сделать лучше. Выводы, которые я извлекаю из таких оценок, непременно помогают провести следующую неделю более результативно.



# Резюме Тони Базана

Уверен, что моему другу Тони Базану и тебе, мой читатель, приятно будет узнать, что три открытых им главных инструмента находятся в прямой связи с историями о величайших успехах человечества.



## Видение

По своей сути мозг человека является механизмом, предназначенным для образного восприятия, или видения. В виртуальном отношении вся наша жизнь представляет собой не более чем череду видений, за которыми логически (или, напротив, совершенно нелогично) следуют действия. Легче проследить это на примере повседневной жизни. Простейшему действию - выпить стакан воды - предшествует видение того, что хочется организму, представление о том, где предмет находится, а также «программное представление» об удачном выполнении намеченной задачи.

Мысленно проанализируйте один из обычных дней своей жизни и подсчитайте, сколько раз вашим действиям предшествовало видение предмета.

Определите процент успешного завершения действий и вы поймете, что присутствуете в самом процессе развития одной из историй успеха человечества!

Величайшие лидеры человечества, мощные организации, великие империи и державы использовали это свойство человеческого ума до естественных экстремальных пределов, создавая видение в гигантских масштабах, они доводили действие до логического конца. В качестве дополнительных примеров можно привести имена, которые уже упоминались ранее и которые вам, возможно, захочется сравнить с собственными, - начиная с Александра Великого, чье видение соответствовало жизненному кредо: «Все знать, все

увидеть и все завоевать». Видение Томаса Эдисона заключалось не только в том, чтобы изобрести лампочку, оно было гораздо шире: «Осветить Земной шар в ночи». Неудивительно, что всепоглощающей идеей Муххамеда Али, которого часто считают самым выдающимся из боксеров-тяжеловесов, было стать «самым великим».



## Миссия

Люди, добивавшиеся наибольшего успеха в жизни, как правило, подкрепляли свое видение миссией, где четко определялись следующие позиции:

- планы на ближайшее будущее;
- промежуточные планы;
- долгосрочные планы;
- аналитическое мышление;
- стратегическое мышление;
- творческое, гибкое мышление.

При беглом знакомстве с данным списком становится предельно ясно, что обучение каждого работника организации навыкам мышления не только желательно - это совершенно **необходимо**.



## Основные правила

Основные правила полностью оправдали себя под маркой *JOUSHAP*. Следует конструктивно рассмотреть не только идейный «костяк» этих Правил, но и осмыслить все основные положения с точки зрения обрастания их «мясом».

## Совершенствование

Мозг человека - прекрасный механизм: он создан для успеха. Так, в качестве доказательства «императива» поступательного развития этого тончайшего механизма и его способностей можно при-

вести драматический пример «образования», полученного героиней «Пигмалиона» (известного как «Моя прекрасная леди»). Дети, например, добиваются невероятного успеха, когда от них ждут, что они станут яркими личностями с прекрасными манерами. Если же считать детей тупыми, отсталыми и склонными к криминальным поступкам, они станут развиваться именно в этом направлении, в точном соответствии со сложившимся о них представлением. Другими словам, ожидание (видение) оказывает существенное влияние, воздействуя на процесс его реализации (действие).

Организация, которая обладает способностью воспринимать своих работников как людей, постоянно совершенствующихся с точки зрения личных взаимоотношений, духовного развития, производственных процессов и деятельности компании в целом, в состоянии решительно преуспеть в достижении поставленных целей.

В этом вопросе существует счастливая корреляция: когда люди действуют успешно, более успешно начинает функционировать **вся** физиологическая система организма человека: человек достигает внутреннего равновесия, становится прямой осанка, ровнее и глубже дыхание, нормализуется давление и циркуляция крови, сердцебиение приобретает нормальный ритм, расслабляются напряженные мышцы, снижается риск стресса.

Примите к сведению, что человек становится гораздо здоровее. Соответственно люди начинают процветать. Все это происходит в Интеллектуальной организации.

## Собственность

Краеугольным для развития памяти, творчества и мышления является ассоциативный подход - этот изначальный мотив, стимул и проводник развития. Если разум человека в состоянии вызвать правильную ассоциацию, то он в состоянии **запомнить**. Подобрать соответствующую ассоциацию, разум в состоянии **постичь**. Подобрать новую ассоциацию, разум способен **творить**.

Собственность - важная форма ассоциации. Когда кто-то считает нечто своей собственностью, то это представление **сопровождается действием**. У людей появляется хобби, они покупают щенка, заводят семью, приобретают продукцию или услуги.

Интеллектуальная организация, где все работники воспринимают ее как собственную компанию, действительно обладает трудоспособной рабочей силой с высокой мотивацией деятельности.

## Понимание

Исследование мозга в последние десятилетия XX века показали, что мощь мозга в сотни раз превышает предполагавшийся первоначально уровень.

Можно считать, что любая организация, которая осознает этот факт и сумеет полностью использовать этот уникальный потенциал каждого работника, набрела на золотую жилу.

## Подход «Могу сделать»

Возвращаясь к истории жизни гениальных людей, например, как показывают письменные свидетельства, даже сталкиваясь с невероятными трудностями, впадая порой в отчаяние, депрессию, они подходили к трудностям чрезвычайно позитивно. Их видение было столь мощным, а стремление осуществить задуманное - столь непреклонным, что ничто не могло их остановить. Порой это приводило к противоречию между четко сформулированной задачей и бесконечной потребностью в творчестве. Подход «Могу сделать» они использовали, чтобы преодолеть все препятствия на пути к намеченной цели. Иными словами, они подходили к делу исключительно творчески.

Заручившись такими творческими гарантиями, Интеллектуальная организация приобретает неопределимое преимущество перед конкурентами.

## Честность

Фундаментальные исследования о природе деятельности мозга выявили, что он является своеобразным механизмом, ориентированным не только на достижение успеха, но и на поиск истины. Чем вызвано это явление? Простой необходимостью обеспечить выживание. Если мы не узнаем правды о трехтонном грузовике, который движется непосредственно на нас за нашей спиной, это будет последнее интересное событие в нашей жизни!

Аналогично, если нам не удастся установить «истинную правду» о наших взаимоотношениях с другими людьми, наше существование будет под угрозой. Оставив в стороне моральные или этические соображения, можно утверждать, что, солгав кому-то, вы уменьшаете его шансы на выживание. Организация, в основу которой в качестве принципа положена честность, будет более успешным конкурентом в борьбе за эволюцию и прогресс.

## Доступность

С позиций «деловых мозгов» доступность просто означает, что важные каналы открыты для общения. Это прекрасно отражает внутреннюю структуру и механизм деятельности самого мозга: миллионы клеток вашего мозга предназначены для того, чтобы быть проводниками в открытом канале общения, передающими информацию в те участки, в которых вы больше всего нуждаетесь в данный момент.

Быть открытым и доступным в любой момент - необходимое условие для руководителя. В открытой системе все функционирует легко, слажено и свободно, все пять чувств обостряются и оттачиваются. Когда же каналы информации и коммуникаций заблокированы, то человек, напротив, способен лишь «толочь воду в ступе», а не рваться к цели. Все чувства у него притупленные, поскольку их не на что направить, время тратится впустую и, что особенно существенно, жизненно важный инструмент - мышление - уходит в сторону и от видения, и от миссии, порождая нагромождения мыслей и образов, а также бесконечные вопросы, часто негативные или не относящиеся к делу, вызванные неспособностью лидера правильно строить общение.

С позиций «деловых мозгов» отрицательный ответ на вопрос, нужно ли быть открытым и доступным, означает просто быть безмозглым. Доступность *должна* царить!

## Профессионализм

Внимание к деталям, хорошая подготовка и глубокие знания в своей области, сосредоточенность на цели являются атрибутами, присущими гениальным людям, - похожим на тех, чьи имена мы

называли в разделе «Миссия». Сюда входит способность планировать на ближайшее будущее, составлять промежуточные и долгосрочные планы, знание предмета, преданность и любовь к поставленной задаче.

Можно предположить, что каждый из этих навыков дополняет и усиливает один другого. Сознание способно спланировать переход от сегодняшнего настоящего к отдаленному будущему, оно вооружено хорошей картой дорог и не станет терять драгоценное время, блуждая по бесполезной (для цели) территории.

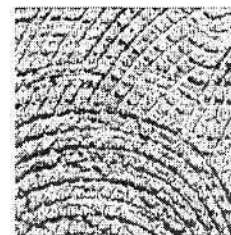
Именно в связи с тем, что гениальные люди и выдающиеся лидеры преданно любили избранную ими деятельность, они автоматически приобретали обширные знания в этой области. Это помогало им составлять планы и заслужить уважение своих последователей.

Выдающиеся лидеры - Александр Македонский, Эндрю Карнеги, Гете, королева Елизавета I и Томас Джефферсон - потрясали своих последователей глубиной и широтой познаний. В то же время в них изумляло и полное невежество в каких-то других областях. Они оправдывали древнюю мудрость, гласившую: чем больше ты знаешь, тем больше узнаешь, как много еще тебе предстоит познать, все больше убеждаясь тем самым в глубине своего полного невежества.

В глазах великих лидеров незнание не выглядело чем-то позорным, что нужно было скрывать и стыдиться, оно давало безграничные возможности приобретать новые знания и опыт. Все выдающиеся умы и выдающиеся деятели были своего рода Колумбами мысли. Они были отважными людьми, обладали собственным видением, детским энтузиазмом в открытии новых континентов, добывании новых знаний - они творили и познавали.

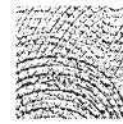
В дополнение к вышеупомянутым преимуществам профессионализм дает человеку возрастающую уверенность в себе - эта уверенность вдохновляет, дает толчок новому витку развития. Растущая вера в свои силы усиливает способности правильно планировать, приобретать знания, умение сосредоточиваться на главном и руководить, что формирует еще более глубокий профессионализм. И этот прекрасный процесс происходит бесконечно!

Часть II



# Мышление в окружающей среде





## Введение к части II

В поле зрения данной части находятся все аспекты процесса мышления в той окружающей среде, которую вы должны будете создать, руководствуясь Основными правилами.

В главе 5 рассматриваются некоторые факты о мозге, в том числе обращается внимание на следующий ключевой момент: открытия, благодаря которым сложились наши представления о развитии человеческого мозга, были сделаны за последние 20 лет! Исследовано физическое развитие человека и его влияние на мозг, наряду с этим рассмотрено воздействие диеты, употребления лекарств, а также влияние секса, сна и отдыха на этот столь мало востребованный нами орган! Рассматривается также вопрос об эмоциональном отношении и его влиянии, эмоциональном вызове и стимулах деятельности мозга.

В главе 6 дается определение «мышления» (*thinking*) в отличие от «изучения» (*learning*). Вам предлагается, прежде чем вы предпримите попытку создать «обучающуюся» организацию (*learning organization*), создать Интеллектуальную организацию. Приводятся примеры, демонстрирующие, **насколько перемена образа мысли меняет образ действия**. Этот момент является стержнем для понимания Интеллектуальной организации.

В данной части также рассматривается вопрос о том, сколько времени в день, в неделю, в год следует уделять мышлению. Если в основе научного исследования лежит наблюдение, анализ и оценка, то взгляд, выдвинутый в данной главе, тесно соприкасается с таким исследованием, так как в его основе лежат годы наблюдений и полученные опытным путем результаты. Ясно, что один из главных выводов заключается в признании того, что если мышление не сопровождается действием, то результат будет минимальным, фактически равным нулю.

В главе 7 исследуется динамика мышления. Вероятно, вы слышали утверждение о том, что мозг подобен компьютеру, только

более мощному. Что же в действительности может означать такое сравнение?

- Мозг - его физиологическое действие - мы будем сравнивать с жестким диском компьютера.
- Наш опыт (плохой или хороший) будем считать программным обеспечением компьютера.
- Наше развитие (техническое и умственное) - пакет программ. Обучение мышлению явится ключевым программным пакетом, поскольку должно помочь нам разобраться в следующем:
  - в чем суть программного обеспечения, которое нам установили;
  - в чем смысл обучения, которое мы прошли;
  - решить, что нам предстоит с этим делать.



**Пример: сравнение программирования с программным обеспечением по мышлению**

Представим себе, что пятилетний малыш перебегает заполненную машинами магистраль и едва успевает спастись. Родители будут стараться «запрограммировать» ребенка. Примером может служить фраза матери, когда она видит в такой ситуации своего ребенка: «Я тебя убью, если ты еще раз так сделаешь!»

Такой подход программирует ребенка на то, чтобы не вести себя так вновь. Фраза-программа, таким образом, достигает цели. Но это не помогает ему понять, *почему* не нужно так поступать, и, соответственно, не сможет его уберечь от рискованных ситуаций в будущем.

Суть не в том, как поступить с этим пятилетним малышом, а в том, как показать, что, научив мыслить, мы продвинемся как пользователи разума. В нашем мозгу существуют мысленные связи между тем, что мы делаем, и тем, кто принимает решение действовать. Если мы сами принимаем решение на основе взвешенного осмысления, то в полной мере несем ответственность за свои действия.

Я полагаю, большинство людей будут согласны со мной в том, что наилучшими и, безусловно, наиболее творческими мыслителями являются дети. Есть какая-то ирония в том, что, родившись гениальными, мы начинаем считать себя идиотами и тратим затем всю отпущенную нам жизнь на то, чтобы вернуться на исходные позиции!

Навыкам мышления нужно учиться не только в школе, но и учить саму школу этим навыкам. Такое обучение должно быть доступно родителям и всем, кто так или иначе участвует в процессе образования. Час в неделю, посвященный такому обучению, окажет глубокое воздействие на эффективность и возможности мыслительного процесса. Посвятив два часа искусству мышления (два первых урока) в неделю или затратив на это по 15 минут каждое утро, мы заставим мозг «включиться», и он будет усваивать быстрее и продуктивнее, сэкономив в три раза больше времени в оставшуюся неделю.

С момента рождения мы включаемся в процесс социального программирования. Все, чему мы учимся на ранних стадиях этого процесса, происходит с помощью копирования. Прекрасным образом такого обучения служит искусство ходить и говорить. Действительно, сколько раз мы попадали в неловкое положение, когда дети громко произносили слова, которым они «научились» от папы, а папа предпочел бы, чтобы они как раз этого не делали. Мы впитываем, как губка, окружающую нас культуру или реакции окружающих. Затем наш характер придает совершенно индивидуальный оборот тому, что мы усваиваем, а затем, поскольку мы общаемся с растущим кругом людей, база, заложенная в нас программой, получает все более широкий спектр. На этом этапе мы начинаем более избирательно относиться к тому, что мы готовы включить в нашу собственную программу.

Примером может служить программа, заложенная нашими родителями: «Помощь другим людям - благое дело». Наши сверстники могут считать, что это неверно. Такая ситуация дает нам две точки зрения, одну из которых вы можете выбрать. Чью бы позицию мы ни предпочли, мы дополним ее своими мыслями и таким образом приобретем авторство в принятии данного решения.

Случается, что программирование, которое мы получили и освоили, оказалось «плохим». На этом этапе мы можем прийти в замешательство.

Представьте, что у вас появилась возможность дополнительно установить в компьютер потрясающую программу, которая даст вам возможность выбирать правильное направление! Что ж, вы можете это сделать. Дополните ваши программы пакетом Основных правил. Это даст вам хорошую основу в плане социального

поведения - умение обращаться с людьми. Затем вы можете установить программу по технике мышления. Применение обеих программ даст вам оптимальный ответ при принятии сложного решения.

Реальной отдачей от этих трех ресурсов (социального программирования, Основных правил и искусства мышления) станут люди, способные проанализировать, почему они относятся к тому или иному типу людей. Использование ими этих навыков в соответствии с Основными правилами породит гораздо более социально развитых индивидуумов, которые будут обладать неутолимой жаждой познания.



Однажды фраза из дневника моего сына о том, что он не может сосредоточиться как следует, вызвала у меня усмешку. Я имел обыкновение отправляться в чудесные путешествия, сидя за школьной партой. Хотя во многих школах не преподают технику мышления, это не означает, что вы не сможете освоить ее самостоятельно. Приведу здесь игру, позволяющую развивать навыки мышления, в которую я обычно играю с сыновьями по дороге в школу. Цель игры — привести в движение механизмы мозга.

В нее можно играть где угодно, в любое время, и длится она может от пяти минут до двух часов. Она особенно полезна для детей по дороге в школу, так как обладает свойством «включать мозги». Игру можно назвать «Расскажи мне историю про...» Основой ее сюжета служат слова: «я заметил, что...» Мой сын обычно просит меня рассказать историю и оглядывается вокруг в поисках какого-либо предмета, например колеса от грузовика (или чего-то попроще, если мне повезет!). А я затем должен сочинить историю, подобную этой...

Жило-было колесо от грузовика, и было оно очень несчастным. Колесо сказало своему напарнику с другой стороны грузовика: «Я очень несчастное! Дурак, который ведет грузовик, вечно не в ладах с моей покрывкой. Он рулит так плохо, что ему с трудом удается затормозить, и, честно говоря, у меня от этого просто горит задница!»

Грузовик подъезжает к кафе, а колеса продолжают болтать и решают добиться своего. По дороге, когда грузовик мчится со скоростью 50 миль в час, они высматривают подходящий предмет. Вот колесо видит на дороге чурбан, оно кричит другому (потому что кругом очень шумно), они поднатужились и заставили грузовик наскочить на препятствие. Водитель теряет контроль над управлением, груз скатывается с кузова, на дороге возникает затор и хаос. Пострадавших не

было, потому что это не входило в планы колес. Однако шеф закатил водителю такой выговор, что он никогда больше не водил машину плохо.

Конечно, я мог бы продолжить историю. Но затем выбор предмета — за мной, и я прошу кого-нибудь из сыновей придумать историю. Эта игра позволяет нам активизировать сознание, налаживать связи в мозгу, повышать творческие способности.

Недавно я встретил старого школьного товарища. Первым его вопросом было: «Что случилось?» Ему хотелось узнать, что заставило меня превратиться из того, кем я был прежде, тихого неуверенного в себе человека, в того, кем я стал сейчас - преуспевающую личность, настоящего лидера. В заключение хочу добавить, что существует ряд принципов, которые руководят моим мышлением и, в результате, моими действиями.

1. **Я не был согласен с тем, что то, что я представляю собой в данный момент, и есть то, чем я собираюсь стать в будущем.** Это поражение. Оно ничем не отличается от простой борьбы за выживание. Я предпочитаю контролировать путь, по которому происходит изменение и формирование моей личности, чем действовать под давлением обстоятельств.
2. **Я всегда верил в то, что могу узнать больше.** Знание позволяет оперировать тем, что уже известно. **Чем большими знаниями обладает разум, тем больше вариантов решений он вам выдаст.**
3. **Я всегда применял на практике и стремлюсь делать и сейчас то, чему я научился.** В этом я расхожусь со многими людьми. Я убедился, что многие люди, посещая курсы или читая книги, считают сложным перейти от дремоты или клевания носом к реальному делу. Возможно, это происходит из-за боязни провала, показаться смешным, каких-то перемен и т.п.
4. **Я стремился приобрести новый опыт и применять его для получения новых знаний с тем, чтобы я мог расти.** Я не боюсь предложить то же самое другим и получаю удовольствие, когда я вижу, что все удалось.
5. **Я абсолютно уверен в том, что люди в своей основе - добрые.** Я не могу представить себе кого-либо, кто, просыпаясь утром, размышляет: «Как бы мне выжать из своей компании побольше».

6. **Я верю, что мир полон скрытых возможностей.** Успех любой организации могут принести только люди. Если вы думаете, что к успеху можно прийти каким-то иным путем, не полагаясь на людей, вы неправы. Ваше мнение станет ясно окружающим через минуту, и вы проиграете. Чтобы извлечь максимум пользы из данной книги, вы должны искренне уверовать в то, что ключевым звеном для достижения успеха являются люди, и формирование окружающей среды, которая будет способствовать постижению искусства мышления, - важнейший путь, который поможет людям раскрыть заложенный в них потенциал.
7. **Я верю в индивидуальность** (одна из базовых моделей Основных правил). Все люди разные, и они станут бояться значительно меньше, если этот факт будет признан их организациями. Это приведет к росту коммуникативности и даст хорошие результаты. Все мы должны быть инакомыслящими!
8. Что касается развития индивидуумов, **я не считаю особенно полезной концепцию «успеха» или «провала».** Я предпочитаю идею «выиграть» или «потерять». Это помогает успешнее справляться с «потерями». Вместо того чтобы рассматривать «провал», я изучаю приобретенный опыт. **Я считаю потери частью отборочной борьбы за победу.**

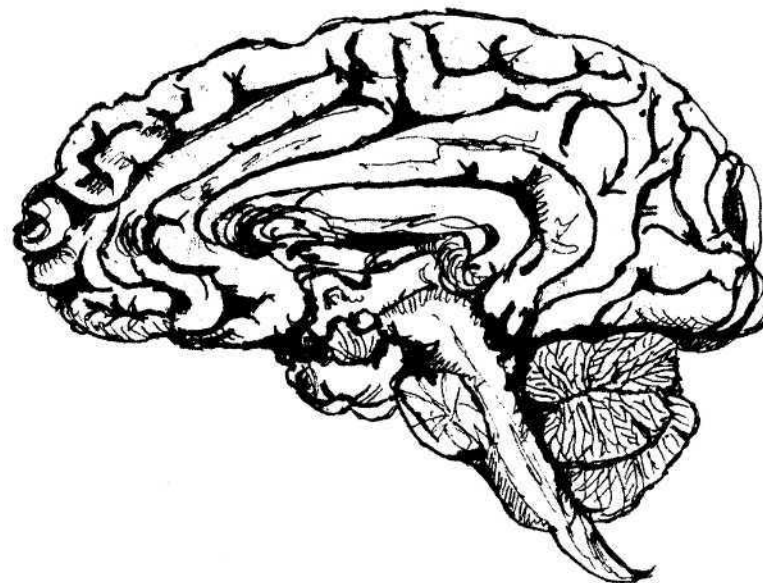
В главе 7, посвященной методам мышления, приводятся реальные примеры того, как комбинация этих приемов оказалась чрезвычайно полезной при составлении долгосрочных планов. Для удобства усвоения объяснения были по возможности упрощены.

Вам предстоит решать, какие приемы изучить самому, а каким приемам обучить работников. Поскольку все мы - личности, то и восприниматься каждая возникающая перед нами проблема будет индивидуально. Решать ее вы будете самостоятельно, применяя собственные навыки и методы при обучении мышлению. В этом нам предоставляется выбор. Вы можете заняться экспериментированием, найти два или три метода, которые окажутся наиболее подходящими для вас и вашей компании.

Часть II покажет вам, как использовать созданную вами окружающую среду с помощью определенных навыков мышления. Она завершается заключением, планом действий и новым резюме Тони Базана.



## Включите мозг



Если вы распознаете в приведенном выше рисунке нечто такое, что вы имеете обыкновение носить с собой почти во всех, за редким исключением, случаях, то можно считать, что у вас есть материал для развития мышления.

Большинство даже не осознает, что в наших телах, подобных фигурам Адониса и Венеры (вот, кстати, образец моего собственного творческого мышления), имеется механизм, эквивалентный самому мощному из известных человечеству компьютеров, усиленный в десятки миллиардов раз.

Вспомните о бесчисленных мерах предосторожности, которыми окружены компьютеры НАСА. А нашим же собственным компьютером мы часто пренебрегаем, забываем выключить, не снабжаем даже элементарной защитной программой! Путешествуя из страны в страну, мы контрабандой возим ценнейшее оборудование, не платя пошлин. Вам стоит встать в очередь на таможне, где стоят люди, которым есть, что включить в таможенную декларацию. Подойдя к стойке таможенника, положите вместо дорожной сумки свою голову и спросите: «Сколько с меня, приятель?» Я, разумеется, не могу отвечать за последствия, но, надеюсь, вы поняли, о чем здесь речь.

Большинство из нас знают о собственном мозге намного меньше, чем о применении компьютерных программ собственного ноутбука, и лишь очень немногие знают о нем нечто больше. На это есть две причины. Во-первых, основной объем всех научных исследований о мозге проводился в последние 10-20 лет.

Следовательно, когда Декка отказался от группы Битлз («Они никогда не издадут ни одного альбома»), Джон Глен стал первым американским астронавтом, вышедшим на орбиту, Бонингтон и Клауф - первыми британцами, покорившими северный склон Эйгера, а первое судно на воздушной подушке преодолело расстояние от Рила до Уоллеса, мы еще не знали и сотой доли о работе мозга, направленного на осуществление этих дел.

Более того, даже когда нам стало известно, что наш мозг является чем-то, что можно тренировать и развивать, в школе этого проходить не стали. Еще более пугает тот факт, что теперь, когда мы располагаем знаниями об этом предмете, масса студентов не представляют, как правильно использовать мозг, так как никто их этому не учил.



## Некоторые факты о мозге

- В мозге имеется приблизительно 1 миллиард клеток, что в 150 раз превышает население нашей планеты (В действительности - более 6 млрд. человек. - *Прим. перев.*). Другими словами, вы носите в голове 150 планет, население которых обладает таким же количеством клеток мозга, как население Земли.

- Каждая клетка обладает способностью устанавливать от 10 000 до 100 000 связей.
- Каждая клетка на генном уровне способна воспроизвести весь организм целиком!
- В 1970-е годы мы были уверены, что используем свой мозг на 50%. В 80-е цифра была снижена до 10%, в 90-е - мы пришли к выводу, что эта цифра едва дотягивает до 1%.
- Эффективность мозга возрастает пропорционально его применению.



## Как сохранить мозг в рабочем состоянии

Вам, безусловно, отлично известно множество физических упражнений для того, чтобы поддерживать в форме тело. Но знаете ли вы, как поддерживать в рабочем состоянии разум?

Древние греки и римляне придерживались принципа «в здоровом теле - здоровый дух». Многие гении были, выражаясь современным языком, просто «зациклены» на фитнесе. Леонардо да Винчи, например, считался самым сильным человеком во Флоренции.

У нас есть выбор, как поступить с собственным мозгом. Как и со всем остальным на нашей планете - от лесных массивов до автомобилей. Мы можем грамотно использовать все это или напротив - пренебречь этим. Если управлять автомобилем осторожно и с пониманием, он прослужит гораздо дольше, чем если мы не будем так поступать. Леса, за которыми ухаживают и следят (в отличие от заброшенных), расцветают. То же самое верно и в отношении мозга. Любите его, ухаживайте за ним, делайте специальные упражнения, и он будет верно вам служить. Убедитесь, однако, в том, что вы хорошо понимаете, что делаете. Вы можете причинить скорее вред, чем пользу, если будете применять определенные приемы, направленные на развитие искусства мышления, не представляя конкретно, чего стремитесь добиться. В результате вы сдадитесь и никогда больше не станете повторять попыток.



Мой отец принадлежал к огромной армии средней руки доморощенных философов. В моем представлении воскресенье было днем философии, так же как суббота - днем футбола.

В детстве я очень мало внимания обращал на то, какой сегодня день недели. Уик-энд, разумеется, был чем-то особенным: в эти дни мне не нужно было прогуливать уроки. Кроме того, я всегда знал, когда было воскресенье, и совсем не потому, что в этот день мы шли в церковь или потому что в воскресенье бывал ростбиф, а потому, что вдоль всей улицы стояли легковые машины и автофургоны с поднятыми капотами, а из-под машин неслась приглушенная ругань.

От папиного ремонта неизменно страдал наш грузовик. Вызвав очередную поломку, он глядел на меня и говорил: «Это все мои кулачки» (Кулачок — техническая деталь. - *Прим. перев.*). Долгое время я был уверен, что он тяжело болен.

## Физическая подготовка

Несмотря на то, что многие стараются поддерживать физическую форму, очень немногие, даже атлеты или люди, заикнувшиеся на физической подготовке, в состоянии одновременно думать о подготовке психической. Трудно ожидать психической адекватности от человека с истощенным телом: это все равно, что устанавливать новенький двигатель в старую колыхающуюся, перевязанную ремнями.

Нет, сам я не Арни Шварценеггер или Силвестр Сталлоне, я - скорее, Марлон Брандо, страдающий от излишнего веса. Мне приходится трудиться над своей физической формой. Как и все люди, я часто допускаю промахи, но я твердо знаю, что мне нужно делать, и это вдохновляет меня продолжать попытки. Например, я знаю, что упражнения по аэробике полезны, так как снабжают мозг необходимым ему кислородом.

Мне нравится заниматься греблей и ходьбой на тренажере и еще - бегать. Для меня - идеально уделять физическим упражнениям 45 минут три раза в неделю по следующему расписанию:

- 5 минут на разминку - потянуться сделать повороты корпуса, махи руками;
- 10 минут - гребля на специальном тренажере;

- 10 минут - ходьба на тренажере (с подъемом на носки для укрепления икроножных мышц);
- 10 минут - вновь гребля и, наконец, еще
- 10 минут - ходьба (теперь на пятках для укрепления мышц бедра и подколенных сухожилий);
- 10 минут - можно расслабиться, совершая медленные потягивания.

Обычно я слежу за сердцебиением с помощью секундомера, стараясь, чтобы частота ударов достигала 140-160 в минуту. Подсчитать предельную частоту можно, вычтя цифру вашего возраста из 210. Мне, например, 45 лет, поэтому мой максимум должен равняться 165 ударам.

## Диета

Диета крайне важна для нормального функционирования мозга. Но в этом вопросе я веду настоящую борьбу с собой. С одной стороны, я знаю, что необходимо есть все свежее, а не приготовленное и обязательно разнообразить меню, поскольку прием одной и той же пищи может засорить организм и лишить его какого-либо жизненно важного элемента. Будучи вегетарианцем и очень занятым человеком, я обычно ем готовые обеды и пищу. Но поскольку я чувствую поразительную разницу между едой в ресторанах быстрого обслуживания и свежеприготовленной, я стремлюсь изменить свои привычки. Я чувствую себя гораздо здоровее, если удастся съесть завтрак (кашу и/или яблоко) утром - ведь если нет топлива, любой двигатель может заглохнуть.

## Наркотики

Надеюсь, вам не нужно объяснять, какая опасность заключена в наркотиках, особенно в тяжелых, таких, как героин, экстази и т.п. Их применение ведет к потере памяти, неврозам, депрессии и даже к смерти. Не следует забывать, что даже нашедшие широкое применение табак и алкоголь также оказывают воздействие не только на тело, но и мозг.

Вынужден признать, что я люблю выпить, хотя и не курю.

## Сон и отдых

В работе мозга необходимо чередовать отдых с периодами повышенной активности. Каждый может вспомнить случаи, когда мозг требовал отдыха. Что касается меня, то это происходило довольно часто, пока я писал эту книгу. Временами я готов был головой об стену биться. Обычно достаточно было небольшого перерыва и немного топлива, чтобы вернуть рабочую форму.

## Секс

Самый главный, ответственный за секс орган находится не между ног - он помещен между ушами. Самая обширная эрогенная зона - мозг.

Помимо удовольствия, этот безопасный секс является наилучшей тренировкой широкого профиля. Он укрепляет жизнестойкость, способствует гибкости, улучшает состояние кожи и работу сердечно-сосудистой системы. Секс является также лучшим средством снятия стресса и абсолютной панацеей - чтобы расслабиться и быть в прекрасной форме.

## Душевное состояние

Хорошее душевное состояние может быть поддержкой во всем, что мы делаем. Уверен, многие припомнят ситуации, когда они испытывали полное душевное истощение.

Исследования, проведенные Британско-американской ассоциацией и Ассоциацией американских врачей, показали, что причина 80% заболеваний кроется в душевном состоянии и нашем отношении к болезни. Наиболее яркой отличительной чертой здоровых и бодрых людей 70 лет является положительное отношение к жизни.

«Если вы уверены, что потерпите поражение, - вы обязательно проиграете, если же вы будете уверены в победе, то, может быть, и выиграете».

Между двумя этими позициями - колоссальная разница.



Во время восхождения на Монблан я заболел в 1000 метрах от вершины (это большое расстояние, если вы смотрите на гору снизу). У меня оказалась легочная инфекция, вызывав-

шая тяжелые приступы кашля. Я потерял ногти на ногах из-за неподходящей обуви, из-за артрита, как выяснилось позднее, болели колени, кроме того, я страдал от падения на леднике. Видя мое бедственное положение, один из спутников, Дэвид Хампелман-Адамс, кавалер ордена Британской Империи, стал меня убеждать: «Рикки, вернуться сейчас назад не будет позором. Это — твое первое восхождение, и ты уже достиг 3800 метров. Я предпринял три попытки, прежде чем мне удалось одолеть эту гору». С трудом приподняв голову, я выдавил: «Если вы ищете дезертиров, то я не из их числа».

Впоследствии Дэвид Хампелман-Адамс, кавалер ордена и выдающийся альпинист (семь вершин, пять из шести магнитных полюсов, совершивший перелет на воздушном шаре над Андами, и т.д.), признал: «Твой организм был полностью выведен из строя, к вершине тебя привела только твоя голова».



## Высвобождение потенциала мозга

Иметь представление о том, как сохранить мозг в хорошей рабочей форме, и готовность действовать - это только начало, но нам необходимо также знать, как сохранять его рабочее состояние и достичь развития умственных способностей.

Умственный «фитнес» объединяет две стороны деятельности мозга - умение ответить на эмоциональный **вызов**, например преодолеть страх и создать новые **стимулы**, т.е. приобрести новый опыт, получить знания, данные и т.п.

## Эмоциональный вызов умственной деятельности

Самый верный путь постоянного совершенствования - постоянно бросать вызов самому себе. Недавно я бросил себе такой вызов, решив покорить Северный полюс на лыжах (будучи абсолютно «нелыжным» человеком).

Ответ на нелегкую задачу, которую я поставил перед собой, потребовал от меня гораздо большего, чем просто хорошей физи-

ческой подготовки и умонастроения. Подготовка к такому сложному предприятию необходимо было тщательно осмыслить. У вас масса времени на обдумывание, когда вообще нет никакого представления о предмете.

Такой вызов жизненно необходим, если вы стремитесь к развитию сознания. Стремление постоянно бросать вызов страхам можно только приветствовать: вы только выиграете от этого. Типичным примером страхов является страх высоты, боязнь пауков, боязнь путешествовать по морю или самолетом и т.п., то есть все, что можно отнести к личным фобиям. Чего бы вы конкретно ни боялись, подумайте, каким достижением для вас будет побороть этот страх. Вам будет казаться, что вы выиграли миллион долларов. На Монблане я испытывал постоянный страх, ведь прежде самая высокая точка, на которую я когда-либо поднимался, была последняя ступенька нашей лестницы. И если я двигался быстро – у меня кружилась голова. Теперь же я готов подняться на Эверест и надеюсь осуществить это до 2005 г.

### *Эмоциональные стимулы умственной деятельности*

Стимулы умственной деятельности – настоящая пища для ума, способствующая его росту. Если согласиться с тем, что основой принятия решений, т.е. мышления, являются наши знания, интуиция и устремления, то чем основательнее база наших знаний, тем более верные решения мы принимаем. А это, в свою очередь, означает, что мы постоянно должны накапливать информацию, откуда бы мы ее ни черпали. Мы должны читать, слушать и наблюдать. Мы буквально мыслим тем, что знаем. Если знания ограничены, то и потенциал также будет ограниченным.



*Интеллектуальная организация играет решающую роль в том, чтобы поддержать людей — помочь им бросить вызов своему мышлению, преодолеть страх перемен и провалов, стимулировать умственное развитие, стремясь добывать максимально возможное количество знаний, а также обучить навыкам мышления.*



## Заключение

Немного больше узнав о самом мозге, а также то, как о нем следует заботиться, убедившись, что наращивание умственного потенциала доступно каждому, нам необходимо теперь проанализировать понятие «мышление» и установить его отличие от «обучения».



# Размышление о мышлении

## Мышление и обучение

«Интеллектуальная собственность» и «организации, основанные на знаниях» (*knowledge-based organizations*), - вот два особенно популярных сегодня словосочетания. В них нет никакого прока, если отсутствует способность мыслить. Недавно Тони Базан прокомментировал это следующим образом: «Двадцать первое столетие станет веком мозга», добавив, что «основной центр тяжести будет перенесен в область мышления».

В предисловии, представляя авторов, я упомянул, что не любил школы. Происходило это потому, что я не получал удовольствия от самого процесса обучения. День за днем мне читали лекции, требуя, чтобы я все понял и запомнил. Разумеется, множество людей могут учиться и таким способом, извлекая для себя много полезного из обычных лекций. Я же ввиду склонности к «зрительному» и «эмоциональному» восприятию не принадлежал к числу этих людей. В результате самым живым воспоминанием о школе осталось изложение учителем рассказа Чосера, для чего он переодел ученика в костюм скелета и тот появился в образе привидения. Любопытно, что когда на встрече по поводу 40 годовщины выпуска я напомнил одноклассникам эту историю, оказалось, что ее помнили все, вспомнили даже, кто был скелетом!

## Глава 6

Легко утверждать, что Интеллектуальная организация является прямым продолжением обучающейся организации (*learning organization*). Я вижу в этом определенную проблему. Я могу усвоить или научиться чему-то только в том случае, если мне удастся также подумать над тем, что мне говорят. Если же мне это не удалось, я запоминаю информацию механически. Это полезное умение, но для достижения прогресса необходимо думать самостоятельно. Отсюда следует, что обучающаяся организация не будет иметь успеха, если она не сумеет стать прежде всего Интеллектуальной организацией.



*Обучаясь, мы приобретаем информацию. Когда мы мыслим, то осмысливаем знания, полученные сегодня, и создаем основу для обучения, которое мы получим завтра.*

Приведенный здесь тезаурус дает следующие синонимы, которые в дальнейшем помогут объяснить различия:

- **Мышление**
  - **размышление:** деятельность мозга, направленная на то, чтобы продумать, размышлять, рассуждать, рефлексировать, приходить к умозаключению;
  - **вдумчивость:** способность соображать, склонность к созерцательности, задумчивости;
  - **постижение:** прозрение, способность представлять себе, вообразить, предвидеть;
  - **понимание:** идея, мнение, замысел, убежденность.
- **Обучение**
  - **образование:** передача известных фактов, идей и навыков;
  - **открытие:** умение схватить на лету, обнаружить, услышать, увидеть;
  - **усвоение:** овладение навыками, освоение;
  - **запоминание:** способность помнить то, что вам сообщили.

Нет случайного совпадения в том, что множество синонимов слова «мышление» отражают понятия «видеть» или «представлять» - все эти понятия связаны с будущим. Умение обеспечить развитие, которое переносит нас в будущее, - ключевой момент

для любой организации или индивидуума. В этом также видна взаимосвязь между тем, насколько важно уметь **взять на себя ответственность за будущее** (это и есть умение мыслить), и ролью лидера, которую мы охарактеризуем ниже.

Предпосылкой любого изменения в поведении является перемена в образе мысли. Если вы не задумаетесь об этом и не поймете, почему необходимо это сделать, то вы ничего не измените.

**Измените образ мысли, и вы измените образ действия.**



**Пример. Как перемены в мышлении меняют образ действий**

На второй день работы в *BPFL*, засидевшись допоздна на работе, я утомился и уже подумывал о том, чтобы пойти домой, как вдруг вспомнил, что меня пригласили на межсезонный товарищеский футбольный матч между местной командой Суиндона и Реал Сосьедад.

Всю свою жизнь я был болельщиком команды Ливерпуля и воспитывался на игре таких футболистов, как Роджер Хант, Ян Сент Джон, Томми Смит, Ян Каллахан, Кении Далглиш и Кевин Киган. Поэтому меня не мог заинтересовать матч местных команд - это все равно, что пойти на матч Северной воскресной лиги.

Тем не менее я все же оказался на стадионе. Разве новым менеджером клуба не был Глен Ходдл, а бывший игрок из Ливерпуля не стал менеджером Реал Сосьедад? В довершение всего за эту команду играл Джон Олдридж, а он тоже был из команды Ливерпуля!

Помнится, на трибунах собралось около 5000 человек, хотя стадион мог бы вместить 15—20 тысяч. Меня и мэра Суиндона попросили не обращать внимания на места, указанные в билетах, и сесть, где понравится. Мы так и сделали. Перед самым моментом розыгрыша мяча в центре поля ко мне подошел болельщик Суиндона и потребовал, чтобы я пересел, так как занял его место. Я объяснил ему, что мне разрешили занять любое место, а у него и так большой выбор - ведь половина трибун пустует. На что он ответил довольно агрессивно: «У меня билет на весь сезон, и я выложил за это место 300 фунтов стерлингов!»

Однако худшее было впереди. Джона Олдриджа накануне перевели в Транмер Роверс, так что он не выступал.

Несмотря на все это, меня все же вовлекли в дела футбольного клуба Суиндона: я стал их основным спонсором. Это оказалось выиг-

рышным делом для развития бренда моей компании — как раз в тот момент меняли дизайн нашей марки. Позднее меня пригласили в Совет директоров клуба на том основании, что мой опыт «в большом бизнесе» будет им полезен.

Вначале в новой роли директора я иногда заходил в клуб, занимал свое место на трибуне и следил за ходом матча. Я вежливо хлопал, когда Суиндон показывал хорошую игру, а иногда, когда арбитры принимали решение, с которым я был не согласен, даже волновался. В общем, реагировал, как человек, связанный с клубом, а не как простой болельщик. Со временем я все больше втягивался в дела клуба, перезнакомился со всеми игроками и менеджером, с директорами и болельщиками. Теперь, увидев меня на трибуне, вы вполне могли подумать, что я родился и вырос под флагом Суиндона.

Мои мысли в отношении клуба также изменились, потому что теперь я был связан с ним на совершенно ином уровне. Теперь я желал победы всем, кто был связан с клубом. Эта перемена в мыслях привела к коренной перемене в образе действий.

Однажды во время матча я настолько разъярился на решение судьи, что в перерыве ко мне подошел председатель клуба и сообщил, что полицейские видеокамеры зафиксировали мое вызывающее поведение — 28 000 болельщиков наблюдали матч у телевизоров! Он заметил, что такое поведение, по меньшей мере, неосторожно и предложил, чтобы оставшееся время я наблюдал ход игры по телевизору из комнаты Совета директоров. Минут десять спустя после начала второго тайма он продолжил тему, сообщив, что поручился перед полицейскими за мою благонадежность, заверив, что шутки ради поместил меня в отдельное закрытое помещение. Я изменил ход мыслей в отношении клуба Суиндона, а это повлекло за собой и перемену в действиях: они изменились к лучшему и на всю жизнь.

Очевидно, чтобы добиться наибольшего результата от действий, которые мы предпринимаем, необходимо уметь думать и учиться. Как следует из введения к части II, мы должны начинать обучать мышлению еще в школе. Мы должны вызвать интерес и привести к осознанию значимости нашего главного достояния - мозга. Образование было бы более полным, а обучение - более эффективным, если бы мы знали, *как* думать. Обучение искусству мышления сделает нас хозяевами своих поступков и вооружит способностью обдумывать последствия собственных действий.



## Мышление: более широкий моральный подход

В последнее время часто дебатруется вопрос о некой «моральной дилемме». Предлагаемые решения варьируются от установления более жесткой дисциплины и суровых наказаний для нарушителей морали до призывов вернуться к «добрым старым временам», когда десять заповедей «вбивались» в голову и, как полагают, проводились в жизнь.

Все эти методы, однако, построены на том, как мы выглядим в глазах других людей. Они предполагают выработку определенного «кодекса поведения» и методов наказания тех, кто его нарушает. Это означает, что мотивацией поведения в данном случае выступает страх, который действует в течение достаточно короткого периода, однако на длительное время становится препятствием для реальных перемен и прогресса, поскольку лишает индивидуума возможности распоряжаться собственными поступками. Практически это означает следующее: «Поступай, как знаешь, но не попадайся».

Прошли те времена, когда действия могли определяться классовой принадлежностью, например: «Я знаю свое место и поэтому знаю, как поступить» или прямой угрозой: «Если на вас крикнуть погромче, вы это сделаете, как миленькие». Это не означает, что не должно быть определенных рамок и норм, руководствуясь которыми конкретный человек должен оценивать свое поведение. Но эти рамки должны существовать в контексте культуры и допускать индивидуальные различия. Они должны быть ориентированы на развитие личности, а не на установление статус-кво. Основные правила как раз соответствуют данному критерию.

В качестве примера рассмотрим воровство. Если бы меня вовремя научили применять Основные правила, то я, столкнувшись с проблемой воровства, подошел бы к данному вопросу со следующих позиций:

- **Совершенствование.** Улучшит ли мои отношения с девушкой, семьей, друзьями и коллегами по работе то, что меня поймают и отправят в тюрьму, или в результате проступка меня ждет позор?

- **Собственность.** Что я буду чувствовать, если у меня что-то украдут? Приятно ли мне будет, если другой испытает такое же чувство?
- **Понимание.** Достаточно ли я взвесил все последствия?
- **Я могу сделать.** Ясна ли мне картина в целом? Позиция «Я могу сделать» может быть позитивной, однако она не предполагает будущего времени («Я сделаю»). Что же произойдет? Если меня запрут в камере - я больше уже ничего не смогу сделать.
- **Честность.** Честен ли я перед **самим собой**, если ответил «да» на два предыдущих вопроса?
- **Доступность.** Люди всегда будут знать, где меня можно найти, если поймают. Но что будет означать **доступ** для моих подчиненных, а для моей семьи?
- **Профессионализм.** Вероятно, следует сосредоточиться на положительных моментах, например, насколько лучше я буду выглядеть в глазах общества в целом, а не только в глазах сообщников, если откажусь принять участие в деле.

Сознательно проанализировав весь процесс с этих позиций, я, скорее всего, приду к выводу, что авантюра сулит мне больше ущерба, чем выгоды, и смогу легко от нее отказаться.



*Мышление принадлежит, скорее, к способности человека высказывать суждение о предмете или идее или выдвигать какие-либо умозаключения и концепции, чем к их анализу на основе имеющейся информации или тех сведений, которые вы сможете получить в результате обучения.*

*Техника мышления поможет вам более полно использовать те знания, которые вы получаете в процессе учебы. Они помогут раскрыть ваши способности к самообучению и стать хозяином собственных поступков. Использование мыслительных способностей обеспечивает понимание (людей, отдельных процессов, информации и т.д.), способствуя тем самым, прогрессу и долголетию.*

Установив различие между мышлением и обучением, мы можем перейти к рассмотрению вопроса о том, сколько времени нужно уделять мышлению на разных уровнях одной и той же компании и почему.



## Сколько раз в неделю необходимо этим заниматься?

Наш мозг постоянно над чем-то работает: то он занят обдумыванием скучных рутинных проблем, то раздумывает над тем, как обеспечить своевременный приток крови к сердцу или как поставить одну ногу перед другой. Однако мышление, о котором я веду речь в книге, относится, скорее, к **активному осмыслению**.

Многие, в том числе и оба автора, не являются исключением, обладают способностью «думать на ходу», но при этом нам все же необходимо остановиться, для того чтобы все обдумать, проанализировать и прийти к некоторому заключению. Случается это, когда вы смотрите в окно либо, прикрыв глаза, отправляетесь в одно из своих внутренних путешествий или в тот полет «без руля и без ветрил», с помощью которого можно очертить своеобразную Карту мысли. В ряде случаев мне казалось, что решение было бы совершенно иным, будь оно принято человеком не тогда, когда у него был цейтнот. Он чувствовал себя несчастным, раздраженным и занятым.

Именно на этом основании я выдвинул свою идею свободного «незамутненного мышления». В этом случае результативность в процентном отношении не является решающим фактором, но направлением развития.

### *Босс (управляющий, первый заместитель директора, президент)*

Роль босса - быть сосредоточенным на мышлении в большей степени, чем на непосредственном воплощении идей. Босс должен быть на 70% мыслителем и лишь на 30% - исполнителем. Иначе говоря, он на 70% должен быть сконцентрирован на будущем и лишь на 30% - жить настоящим. Относящаяся к реальной, практической задаче часть работы должна непосредственно соотноситься с прежней специальностью руководителя. Одновременно должны осуществляться согласованные действия и проводиться инструктаж работников.

Следует помнить, что мышление - это и есть «глядение» в окно и путешествие по Карте мысли (Mind Mapping®). Это процесс генерирования идей и поиска оптимального решения, только если размышлению о них уделяется достаточно времени.

Разумеется, обсуждение оптимальных вариантов полезно, но все же большинство бесед с боссом должно, скорее, иметь характер инструктажа. Вы должны взять на себя роль человека, способного **усовершенствовать** любые действия, что во многом и является ролью «мыслителя». Поначалу это может разочаровать, если вы сами привыкли быть в роли «работяги», но вам придется отойти в сторону и позволить делам развиваться естественным путем. Вас приятно удивит, насколько более выигрышной станет ваша позиция.

### *Руководитель (директор, вице-президент, член совета директоров)*

Руководитель высшего звена должен заниматься теми же вопросами, что и босс, однако ответственность за все несет он сам. Ответственность босса (его видение) за дела компании транслируется руководителям на уровень начальников подразделений, определяя тем самым их миссию - или стоящую перед ними задачу. Роль руководителя состоит в выработке такой миссии, ее защита, развитие и продвижение, а также решение всех сложных вопросов в рамках своего подразделения.

Руководитель такого уровня должен стремиться к пропорции 50 на 50 в соотношении «мыслитель - исполнитель».

### *Ключевой исполнитель (менеджер, лидер команды)*

Ключевой исполнитель, как и высший менеджер, должен быть вовлечен в тот же круг проблем, стоящих перед боссом. Но его ответственность идет по нисходящей и имеет еще более локальный, конкретный характер. Он должен в той же мере инициировать деятельность своих подразделений, в какой высший менеджер и босс инициируют деятельность всей компании.

На этом уровне соотношение мышления и действия должно еще больше сдвигаться в сторону действия. Я полагаю, что исполнители этого звена 60% времени должны уделять реальным делам, а мышлению - 40%. Если этого удастся достичь, дела компании будут складываться удачно.



## Заключение

Теперь, когда вы уяснили себе, что представляет собой мышление и сколько времени на него следует отводить, представляется целесообразным познакомить вас с некоторыми навыками мышления. Вы сможете определить, какие подойдут вам больше всего.



## Глава 7

# Динамический образ мышления

Аппарат, с помощью которого все мы осуществляем процесс мышления, устроен у всех одинаково, принципы его действия идентичны, и используем мы этот аппарат одинаково. При всей схожести, однако, действие его механизма у разных пользователей имеет разную, т.е. индивидуальную, направленность.

Тем не менее, на что бы вы ни направляли работу своего мыслительного аппарата, существует один-единственный «правильный» подход к мышлению - сначала задействовать все мыслительные ресурсы. Применяйте необходимую логику, образы, скорость, гибкость и оригинальность мышления. Под «гибкостью» я подразумеваю отсутствие хаотичности. В сознании многих людей «порядок» ассоциируется с жесткими ограничениями и чувством скованности, тогда как «хаос» они воспринимают как свободу. На деле же «хорошо организованный» как раз и означает «свободный». Для того чтобы обладать творческим подходом, вам необходимо быть хорошо организованным человеком. Для того чтобы располагать своей свободой, необходимо подчиняться принципам порядка, а для того чтобы подчиниться определенному порядку, вам необходимо проявить творческий подход. В этом состоит положительная сторона замкнутого круга необходимых ассоциаций. Вы становитесь ограниченным, скованным и загоняете себя в угол, если воспринимаете упорядоченность одномерно, неверно, т.е. именно таким образом, который категорически не приемлем для развития деятельности мозга.

Существует множество приемов мышления. На мой взгляд, наиболее предпочтительны следующие пять: Карта мысли (Mind Mapping®), Анализ силовых полей, систематизация пучков (кластеров), мозговой штурм и «Шесть мыслящих шляп». В данной главе рассматриваются все эти приемы. Мы организовали изложение по следующим рубрикам: для чего предназначен конкретный прием, когда его применять и как использовать.



## Карта мысли (Mind Mapping®)

### *Что это такое Карта мысли?*

Карты мысли являются наглядным отображением механизма деятельности вашего мозга. Они могут быть построены на ассоциациях, которые поставляет естественный поток сознания. Сама по себе такая Карта является графическим отчетом о результатах происходящих в мозге процессов, которые легко суммировать в ряд определенных тем.

Образцом работы мозга служит гигантская Машина ассоциаций - некий сверхмощный биологический компьютер, начиненный бесконечным множеством узлов-датчиков, которые излучают лучи-мысли. Эта схема отражает систему работу сети нейронов, которая составляет структуру вашего мозга в физическом отношении.

Карта мысли является отражением излучающего (разнонаправленного) мышления, иными словами, - естественного процесса функционирования сознания. Она является мощным универсальным техническим средством, которое дает нам ключ к тому, чтобы раскрыть всю мощь потенциала нашего сознания. Карту мысли можно применить в любом аспекте жизни, который поддается усовершенствованию посредством обучения и мышления. Карта является графическим отражением мышления, лучами расходящегося во все стороны, это взгляд извне. Такой подход позволяет проникнуть вглубь мозга, или генератора, который обеспечивает мысли энергией.

### *Когда ее следует использовать?*

Карту мысли можно составлять на всех этапах мыслительного процесса, при этом идеи могут выдвигаться как индивидуально, так и группой. Можно подвести итоги высказанным идеям, составив план, где их лучше всего представить. Например, на презентации. Карту мысли (Mind Mapping®) можно использовать для кратких заметок, а также для серьезных планов - от похода за покупками до планов стратегического развития компании.

Лично я применяю Карту мысли (Mind Mapping®) для:

- Творчества
- «Прочистки» мозгов
- Анализа
- Определения проблемы
- Чтобы лучше сосредоточиться на чем-то
- Развития стратегии
- Проверки
- Кратких заметок (что взять на вооружение)
- Подготовки бесед и презентаций
- Составления списка покупок
- Выделения главного
- Организации времени
- Подведения итогов обсуждения (например, при покупке дома или машины)
- Написания книги, в частности этой.

В довершение могу сказать, что это **наиболее полная помощь работе мозга**. Вот Карта мысли, составленная мною перед выступлением в суде, где я намеревался сократить число предъявляемых мне обвинений в превышении скорости с 6 до 3 пунктов. Я рисовал ее, сидя в приемной судьи в Уорвике.

### *Как применять этот прием?*

Ниже приводятся основные приемы составления Карты мысли (Mind Mapping®). Для более подробной информации обратитесь к книге Тони Базана в соавторстве с Барри Базаном «Книга

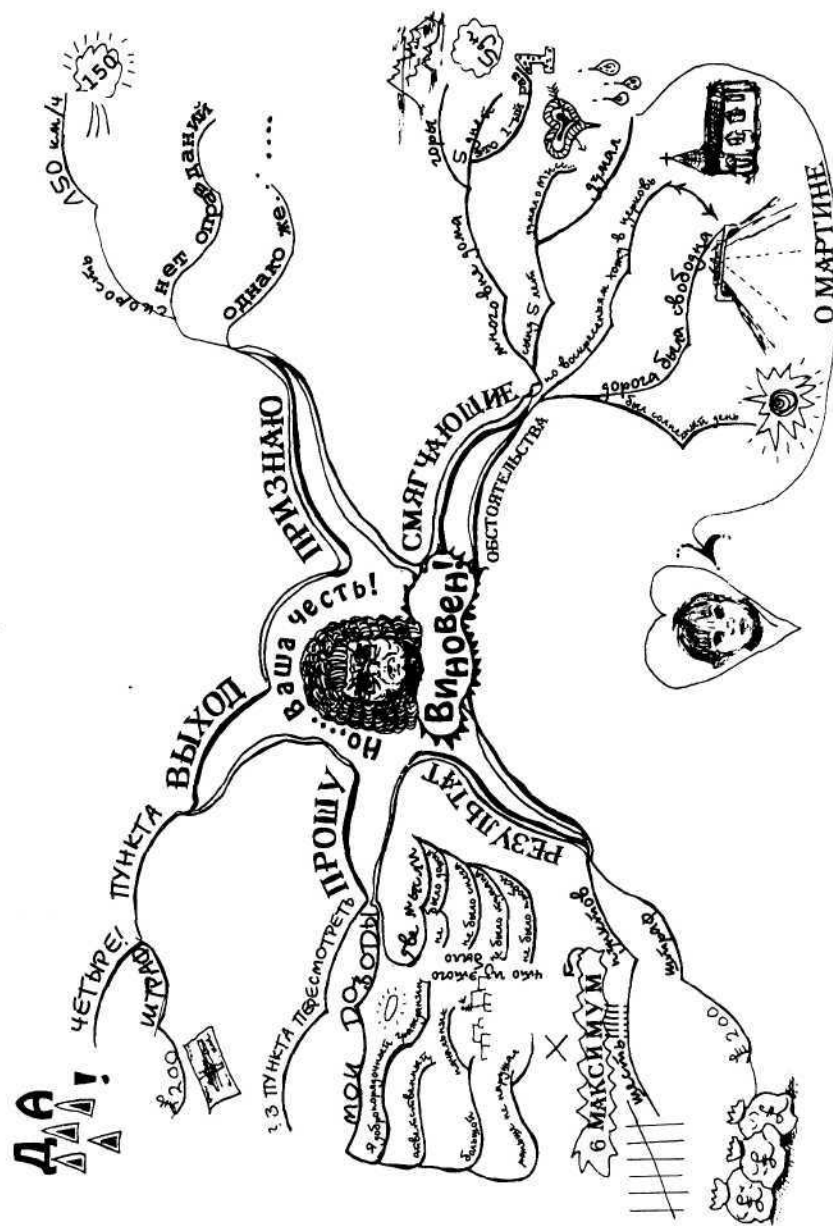
о Карте мысли. Лучистое мышление» (*The Mind Map Book: Radiant Thinking*. 1993).

1. Начните с середины чистого листа бумаги и создайте необходимый образ, не заключая его в какие-либо рамки.
2. Старайтесь везде использовать образы, символы, коды, где возможно, приводите конкретные числа.
3. Пусть мысли свободно блуждают вокруг темы.
4. Начните с первой пришедшей в голову мысли, изобразите «ветвь», которая будет толще в том месте, где она примыкает к предмету непосредственно, и по мере удаления она должна становиться все тоньше. Это больше напоминает щупальца спрута. Главные ветви явятся отражением основных необходимых вам мыслей; они также могут служить заголовками статьи или названием предмета.
5. Вы можете отводить более тонкие линии-ветви от основных в тех направлениях, куда, как вам кажется, направляются ваши мысли. Подберите ключевые слова, запишите их вдоль каждой такой линии, желательно, вместе с образом. Ленты должны быть той же длины, что и слово или образ.
6. Зафиксируйте все на бумаге. Не останавливайте свои мысли и пока не подводите итогов.
7. Не думайте сейчас о систематизации или организации своих рассуждений: составив одну карту, можно перейти к следующей и отобразить там план и последовательность ваших возможных действий.
8. Соедините между собой все однородные идеи. Теперь Карта мысли завершена.



Когда я решил преподавать навыки мышления, единственный метод на котором я тогда настаивал, была Карта мысли (Mind Mapping®). Я настаивал также на том, чтобы этот метод преподавал сам Тони Базан. Логика такого подхода состояла в том, что это достаточно редкое явление, когда предмет преподает тот, кто его разрабатывал: обычно авторы оказываются давнопокойными.

Меня нельзя было отговорить! Напрасно директор уверял, что бюджет этого не позволяет. Напрасно команда Тони уверяла, что он



крайне редко выступает на таких заседаниях и что в его команду входят достаточно компетентные люди.

Как только мы побеседовали с Тони лично, все проблемы, разумеется, отпали!

Достаточно добавить, что его лекции в значительной мере способствовали развитию программ нашей компании.



## Анализ силовых полей

### Что это за метод?

Анализ силовых полей (*force field analysis, FFA*) является структурой, предназначенной для диагностирования проблемы и выбора приоритетных методов внесения необходимых изменений с целью эту проблему решить. Анализ построен на идее, что любая ситуация в любой период времени представляет собой модель не статического, а динамического равновесия, на которую воздействуют одновременно два разнонаправленных фактора. Силы одного вида - движущие силы - направлены на то, чтобы вывести ситуацию из сложившегося положения, силы другого вида - сдерживающие - в лучшем случае направлены на то, чтобы сохранить неизменным статус-кво, а то - и усугубить ситуацию.

Соответственно заключенный в Анализе силовых полей принцип состоит в том, чтобы, точно определив действующие силы, добиться необходимого изменения. Силы должны быть приложены к тому, чтобы способствовать развитию движущих и ограничению или устранению сдерживающих сил. Следует отметить, что продумывая вашу точку зрения, важно обозначить, к чему приведет простое усиление движущих без устранения сдерживающих сил, поскольку создавшаяся в этом случае равновесная ситуация может повлечь за собой простое усиление противодействия. Иллюстрацией такой ситуации в обычной жизни может служить поведение человека, который, несмотря на ваши ежедневные убеждения, упорно поступает по-своему.

### Когда применять этот метод?

Применяйте Анализ силовых полей каждый раз, когда вам необходимо добиться понимания и слаженных действий для достижения общей цели, а также когда вам необходимо установить, в чем же, собственно, заключается проблема.

### Как применять этот метод?

#### 1. Определите проблему

Обрисуйте нынешнюю ситуацию (на какой мы стадии?).

Обрисуйте ситуацию, которую хотите достичь (где нам хотелось бы находиться?).

#### 2. Проанализируйте проблему

Перечислите силы противодействия (что меня тормозит?).

Перечислите силы, направленные на развитие (что меня поддерживает?).

Расположите обе группы сил в порядке значимости.

#### 3. Выработайте пути решения

Допустимым приемом будет мозговой штурм, нацеленный на упразднение и/или снижение активности сил противодействия.

Допустимым приемом будет мозговой штурм, направленный на усиление и/или дополнительное развитие движущих сил.

#### 4. Разработайте план

Составьте список шагов, которые вам необходимо будет предпринять. Распределите имеющиеся ресурсы, все проверьте.



### Силовые поля для смягчения наказания



## Кластерный анализ

Применив любой из приемов мышления, направленных на то, чтобы придать ему большую широту, полезно вновь мысленно вернуться на исходную позицию и уточнить ключевые моменты: что конкретно вы намерены предпринять. Процессы, в ходе которых вы сначала расширяете поле зрения для решения конкретной проблемы, а затем вновь возвращаетесь к прежнему фокусу, называются дивергенцией и конвергенцией.

Таким образом, кластерный анализ является таким подходом, когда вы подвергаете конвергенции предмет изучения, который вы до этого дивергировали. Это помогает фокусировать ваше сознание

до того, как вы перейдете к следующей стадии - своеобразной ревизии вашего мышления на определенный момент.

### Что это за прием?

Кластерный анализ иногда еще называют содержательным, или контент-анализом. Этот прием позволяет сводить большое число идей к значительно меньшему числу категорий (понятий), которые легче осмыслить. Обозначения этих категорий-пучков, или кластеров, являются производными от основных данных, поэтому упущено ничего быть не может.

### Когда применять этот прием?

Систематизация большого числа идей и объединение их в небольшое число пучков-понятий (кластеров) является истинным аналитическим процессом и может сопровождать мероприятие, на котором высказывается много идей, например на заседаниях. Вот типичные случаи, когда он может быть успешно применен:

- после совещания, сопровождавшегося мозговым штурмом;
- при структуризации выводов из интервью или проведенных опросов;
- для систематизации сил действия и противодействия при анализе силовых полей.

### Как применять данный прием?

Кластеры формируются путем проб и ошибок, на что требуется время. Этот прием может применяться как в группах, так и индивидуально.

1. Познакомьтесь со всеми поступившими данными. При этом старайтесь кратко фиксировать основные темы, общие идеи и заголовки, которые будут приходить вам в голову по мере того, как вы знакомитесь с материалом. Цель - получить ряд самостоятельных, не перекрывающих друг друга заголовков и сюжетов.

2. Проверьте заголовки, рассортируйте и снова объедините идеи под придуманными вами заголовками. Это можно проделать довольно быстро с помощью цветных наклеек. Запишите каждую идею на отдельном листочке и поместите листочки под основными заголовками. Завершив эту работу, попросите кого-нибудь систематизировать основные идеи. Необходимо, чтобы человек, которого вы попросили это сделать, разместил наклейки с заголовками основных идей под теми же главными идеями, или кластерами.
3. Сгруппируйте оставшиеся идеи в соответствующие кластеры заголовков.

#### Кластерный анализ доводов для смягчения наказания



## Мозговой штурм

Мозговой штурм может оказаться продуктивным, творческим методом, однако здесь необходимо соблюдать три ключевых правила:

1. Проводите разминку - заседание по какой-либо достаточно «заумной» теме.
2. Записывайте все, что приходит в голову по этому поводу, не задавая вопросов.
3. Делайте все быстро или устанавливайте лимит времени.

После того как вы проведете Анализ силовых полей, расширение (дивергенцию), а затем вновь сведете выводы воедино, подвергнув их кластерному анализу, будет полезно также подвергнуть результаты мозговому штурму.

### Что представляет собой метод?

Мозговой штурм означает генерирование большого числа идей за очень короткий период времени. Этот способ часто применяется в группах, но вполне можно провести его и индивидуально. Я предпочитаю проводить мозговой штурм индивидуально. Результаты некоторых исследований объясняют, почему это так. Когда на заседании правления кто-то ведет запись дискуссии, а множество людей шумят и пытаются высказать свои идеи все одновременно, вы невольно испытываете какое-то тяготение к кому-то одному или к какой-то идее. Например, вам нужна идея, как увеличить прибыли, а кто-то постоянно выкрикивает: «Продайте часть активов!», и вы, несомненно, испытаете некое внутреннее тяготение в его поддержку, что, без сомнения, отразится на последующих решениях. Если вы действуете в одиночку, то этого не произойдет. Исследования подтвердили, что отдельный человек в состоянии генерировать больше идей, чем группа. В этой связи представляется полезным комбинировать применение этого метода как индивидуально, так и в группе - на собраниях.

### Когда применять этот метод?

Применяйте метод мозгового штурма в ситуации, когда вам необходимо выбрать путь решения конкретной проблемы или в более широком контексте - чтобы выработать новые идеи по производству новой продукции.

## Как использовать данный метод?

Вот некоторые указания по его применению:

1. Воздерживайтесь от окончательного решения, чтобы не подвергать оценке идеи до тех пор, пока они не будут проработаны и высказаны в завершённой форме; полностью устраняйте все возражения типа «это глупо», препятствующие процессу выработки идей.
2. «Свободное падение» - не ускоряйте процесс искусственно, не сбивайте возможные ассоциации.
3. Преумножайте количество - ведь вам необходимо получить максимально возможное число идей. В данном случае качество вообще не входит в ваши планы.
4. Взаимная подпитка - заимствуйте идеи, чтобы способствовать более плодотворному решению других проблем.

Обычно традиционным считается проведение мозгового штурма путем перечисления слов или идей, над которыми вы работаете. Но более современный и эффективный уровень проведения мозгового штурма приведен в главе 6 книги Тони Базана «Книга о Карте мысли». В ней Тони рассматривает концепцию мозгового штурма и демонстрирует, как

- данный процесс может породить в десять раз больше идей при решении конкретной проблемы:
  - применяя образность для повышения качества нововведений;
  - используя цветовые решения, чтобы в полном смысле слова сделать процесс более ярким;
- отразить в конечном итоге природу человеческого мышления с его безграничной способностью порождать новые идеи, а не ту усеченную картину мышления, которую дает нам формальный подход.

Прежде чем перейти к теме вашего конкретного исследования, неплохо было бы, как я уже упомянул, организовать своего рода «разминку» и «включить зажигание», «запустить» процесс мышления. Выберите какой-либо, не имеющий прямого отношения к теме сюжет и позвольте мыслям свободно блуждать вокруг темы. Пример такой «разминки» приводится ниже.



## Что можно сделать с ботинком?



Идеи, записанные выше, были предложены за 60 секунд. На этом этапе их действительная польза отношения к делу не имеет. Важно — приступить к процессу более продуктивного мышления.

Разогрев свой мозговой компьютер, я могу вернуться так сказать к «основному меню».

Следующими шагами будут:

1. Продолжать развивать идеи до полного изнеможения.
2. Отложить на неопределенный срок, а затем вернуться, чтобы освежить и проанализировать их.
3. Попросить коллег проделать то же самое, а затем сравнить.
4. Составить Карту мысли на момент мозгового штурма.

Вернуться к прежней позиции будет полезно, я полагаю, особенно после разминки, и индивидуально провести мозговой штурм. После чего стоит организовать его в группе, затем опять

вернуться к индивидуальному уровню и завершить решение коллективным заседанием, выжав, таким образом, максимум из этого способа мышления.



## Шесть мыслящих шляп

### Что это такое?

«Шесть мыслящих шляп» - прием, разработанный Эдвардом де Боно. Более подробное изложение способа мышления с помощью этого приема вы найдете в его книге «Шесть мыслящих шляп» {Edward de Bono, *Six Thinking Hats*}, изданной в 1990 г. Вкратце его можно охарактеризовать так: умение расшифровывать различные типы процессов мышления.

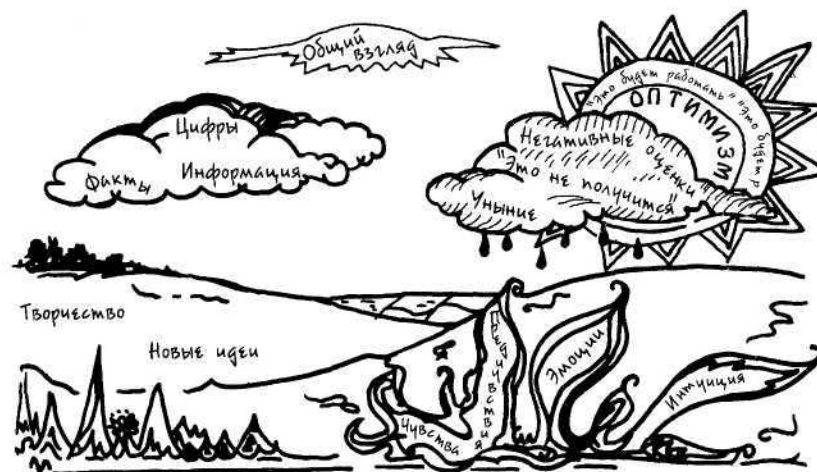
Применяя этот прием, не следует пытаться использовать сразу все Шесть мыслящих шляп, как это принято в обычных дискуссиях и спорах: каждый образ мысли имеет равную значимость и вес. Но их необходимо рассматривать в отдельности под разным углом зрения в каждом конкретном случае (а иногда и совместно — как представителей одной команды).

Конечно, такой рациональный анализ взглядов на «составные элементы» может показаться искусственным и надуманным приемом, но такой подход поможет добиться большей структурированности и остроты видения. Концепция Шести шляп дает возможность отдельным людям выразить те мысли, которые в противном случае не могли найти точного выражения или их могли бы счесть неприемлемыми или «расплывчатыми».

Метод Шести шляп можно рассматривать как руководство по проведению заседаний. Эти Шляпы следует «надевать» в следующем порядке:

- **Белая (облака)** - для отображения фактов, цифр и информации в чистом виде.
- **Красная (огонь)** - для выражения чувств, эмоций, предчувствий и интуитивных ощущений.
- **Черная (буря)** — для негативных суждений типа: «Это не получится, потому что...»

- **Желтая (солнце)** - для выражения ясности, оптимизма, позитивных и конструктивных предложений типа: «Почему это обязательно получится!»
- **Зеленая (поле)** - для творческих, нетривиальных мыслей, побуждающих приток новых идей.
- **Синяя (небо)** - для выражения общих взглядов - мыслей высокого порядка, подведения итогов перед началом действий.



Я стремлюсь соотнести эти Шляпы с окружением, чтобы лучше запомнить. Итак, **синяя** - небо (общий взгляд), **белая** - облака (снежно-белые, чистые), **желтая** - солнце (яркое, бодрое), **зеленая** - поле (бескрайнее, рождающее чудеса), **черная** - буря (гром и молния) и, наконец, **красная** - огонь (эмоции).

### Когда применять данный прием?

Прием «Шесть мыслящих шляп» можно использовать, когда группа, занятая выработкой новых идей, полностью истощилась. Этот прием оказывается особенно продуктивным при работе с

менеджментом высшего звена, чтобы дать выход чувствам и эмоциям, сопутствующим дискуссиям по данному вопросу, так как в противном случае они могут быть полностью подавлены. Кроме того, это прекрасный инструмент контроля, когда ход действий уже намечен.

Если вы - руководитель, то этот прием можно применять для оживления деятельности вашей команды - в момент, когда она начинает становиться слишком привычной и «уютной». Как только вы почувствуете, что при обсуждении проекта работники начинают согласно «поддакивать», - немедленно просите организовать собрание типа «Черная шляпа». Если же и в этом случае ваш проект получил одобрение, вы можете быть уверены, что все потенциальные недочеты и трудности были проанализированы и при этом обошлось без бесполезных личных конфликтов.

### Как применять этот прием?

Ниже описана процедура проведения специального собрания команды для разработки конкретных проблем. Этот метод может применяться и в обычном собеседовании, например: «О'кей, в принципе, мы договорились о том, как действовать. Вернемся на минуту к обсуждению этого вопроса с позиции «Красной шляпы» (или «Черной шляпы»).

Как и другие приемы мышления, метод «Шести мыслящих шляп», может использоваться индивидуально и в команде.

Системный подход к применению этого приема заключается в следующем:

1. Руководите совещанием, но не направляйте его.
2. Добивайтесь постановки задачи в терминах, понятных всем участникам.
3. Повторите мозговой штурм шесть раз, «примеряя» каждый раз новую Шляпу в определенном порядке, указанном выше.
4. Фиксируйте идеи, высказанные в ходе каждого из шести раундов мозгового штурма на листе бумаги.



### Пример комбинированного применения нескольких приемов мышления одновременно

Я уже упоминал, что каждый прием мышления вы можете использовать самостоятельно. Однако на собственном опыте я убедился, что полезно также сочетать приемы: это дает значительно больший эффект. На примере конкретного случая из моей практики я покажу, как с помощью комбинации приемов мне удалось принимать крайне важные решения в период работы в Бирманской нефтеперерабатывающей компании. Ключом к соединению различных приемов мышления служит четкое представление о том, на что направлен тот или иной прием и чего можно достичь такой комбинацией. Основываясь на этом знании, вы в соответствующий момент легко сможете применить комбинированную технику мышления. Цель - научиться применять навыки мышления именно в качестве инструмента и оттачивать каждый прием до совершенства. Утверждая, что обучение этим приемам следует проводить в динамике, я имел в виду два аспекта: во-первых, обычно эти приемы «зажигают» людей, что, в свою очередь, дает толчок общему делу; во-вторых, сами эти приемы могут применяться в динамике, в развитии - вы можете взаимодополнять их, соединять и расширять.

### Предыстория

Когда я поступил на работу в Бирманскую нефтеперерабатывающую компанию (*BPFL*), моя задача была очень простой. Материнская компания *Burmah Castrol* была недовольна тем, как идут дела в ее дочернем предприятии — *Burmah Petroleum Fuels Ltd*. Материнская компания отлично знала, что дочерняя компания не проводит четкой линии в своей деятельности, но и в самой *Burmah Castrol* не было никакого представления о том, какой же должна быть эта стратегия. Более того, материнская компания не была уверена в информации о делах на территориях автозаправочных станций, где *BPFL* осуществляла торговлю. Полагаю, что руководство компании проявило большое мужество и твердость, признав свою некомпетентность, и я всегда буду испытывать чувство признательности к руководству.

## Поиск пути вперед

Я хорошо знал нефтеперерабатывающую отрасль. Мне было известно, какое жалкое зрелище являла собой Бирманская нефтеперерабатывающая компания в тот период. В связи с этим моей первоочередной задачей было получение как можно большего количества информации. Я принялся за дело, добывал внутреннюю информацию из всех мыслимых источников и даже осуществил рассчитанный на десять недель проект с привлечением сторонних экспертов, что позволило составить ясную картину того, какое место в отрасли в тот момент занимала Бирманская нефтеперерабатывающая компания. Изучались и оптимальные варианты того, какую роль она могла бы играть.

Как только я получил всю необходимую информацию, мне захотелось уяснить «картину в целом». Для начала я составил Карту мысли. Более 15 лет я был приверженцем идеи этой Карты мысли (Mind Mapping™), и даже теперь я часто облакаю свои рассуждения в форму некоей Карты, что дает мне возможность зримо представить центральную тему своего исследования, обозначить основные проблемы-ответвления, а затем и мелкие ответвления-детали.

На рис. 7.1 показан адаптированный вариант моей первоначальной Карты мысли о состоянии дел в Бирманской нефтеперерабатывающей компании. Первое, что бросается в глаза, - изображение в центре. Это моя версия изображения мистического существа Чинзе, эмблемы *Burmah Castrol*. Два таких скульптурных изображения, освященных буддийскими монахами, были доставлены из Бирмы и стояли перед входом в главный офис компании с момента ее открытия в 1973 г. Я выбрал этот образ потому, что он очень красноречивый и запоминается лучше любых слов. Есть и другие ключевые моменты, которые я хотел бы отметить.

- Мне понадобилось всего 40 слов, чтобы наметить основные позиции, суммировать данные, над которыми мы работали 12-14 недель.
- Можете взглянуть на эту Карту и вам будет понятна большая часть того, что на ней изображено. Когда я снова просматривал Карту мысли для того, чтобы поместить в книге, все про-

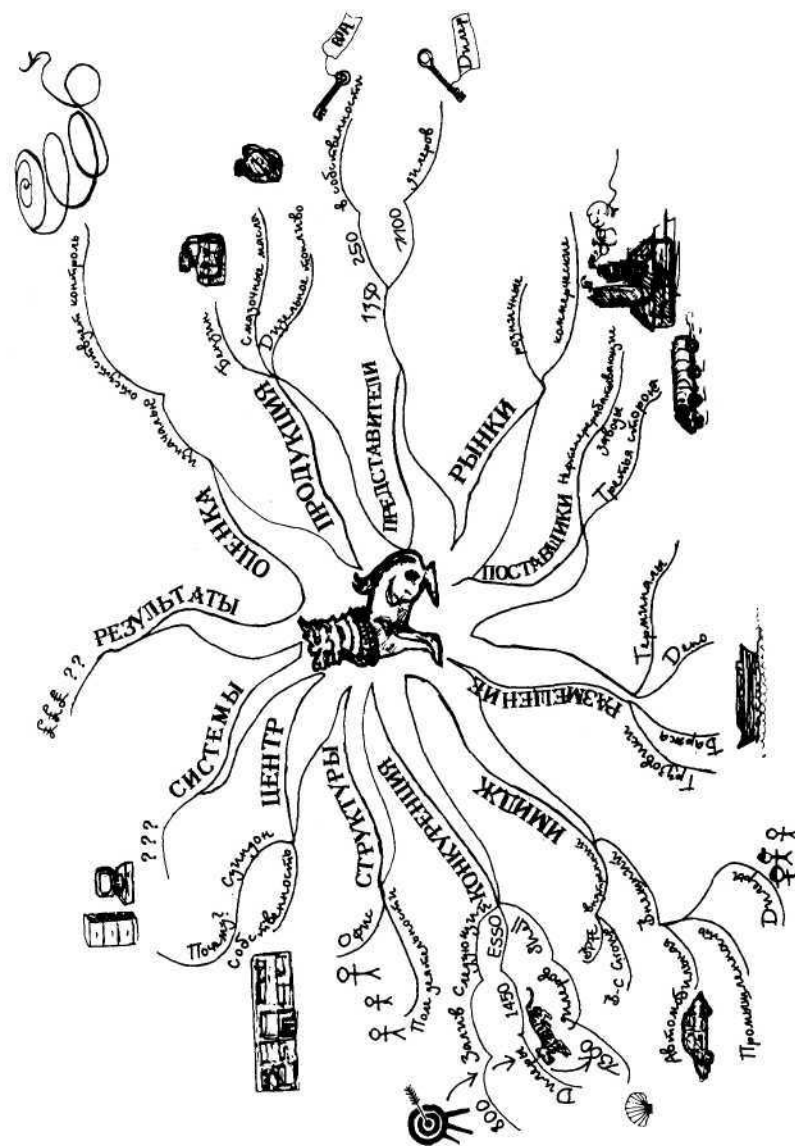


Рис. 7.1. Первоначальная Карта мысли о состоянии дел в Бирманской нефтеперерабатывающей компании

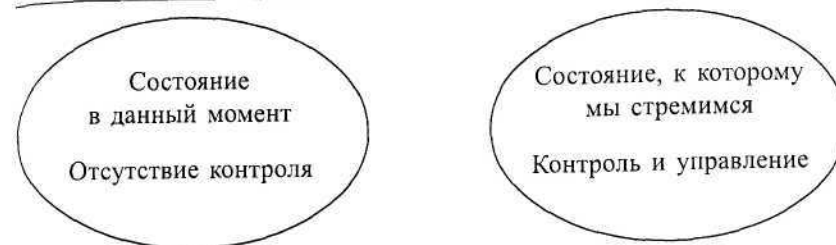
блемы и мельчайшие детали вновь всплыли в памяти. Одно из главных преимуществ Карты мысли (Mind Mapping®), на мой взгляд, заключается в том, что она помогает запоминать и вспоминать.

Ряд исследований и отчетов, на которых строились основные выводы, явились частью той постепенно вырисовывающейся картины, из которой складывался образ компании. Эта компания развивалась, подчиняясь скорее своим собственным закономерностям, а не какому-либо четкому плану или руководству. Роль менеджмента была крайне незначительной, взаимопонимание в коллективе – слабым, а эффективные рабочие отношения практически отсутствовали. Иными словами, составленная мною Карта мысли показала, что компания в тот момент не подчинялась какому-либо контролю.

Чтобы проанализировать проблемы компании более детально, я применил метод Анализа силовых полей. Попробуем ответить на вопрос: «В какой точке я нахожусь?» Ответ: «Отсутствие управления». В глубине души я знал, что на вопрос: «Где я хотел бы находиться?», я ответил бы, что мечтаю увидеть Бирманскую нефтеперерабатывающую компанию на позиции № 1 в отрасли. Что же касается культуры ведения дел, я хотел бы достичь того, во что всегда свято верил (теперь это явление называется Интеллектуальная организация).

На этой стадии решением, лежащим на поверхности, было попытаться продвинуться хотя бы на шаг вперед от «полного отсутствия контроля» на позицию № 1 – Интеллектуальная организация. Правда, на мой взгляд, такая попытка провалилась бы, так как даже один шаг представлял бы собой тогда слишком резкий скачок, но я ориентировался на конечную цель. Возвращаясь к своему первому вопросу: «Где я хотел бы быть?», я отдавал себе отчет, что любой случайный и временный успех будет бесполезен, если не удастся установить и закрепить твердый контроль в управлении.

На мой взгляд, я сделал незначительный шаг вперед, хотя и ставил перед собой задачи огромного масштаба. Я перегруппировал действовавшие на тот момент силовые поля, после чего они приобрели следующий вид:



Мне было трудно принять такое решение, поскольку я не сторонник жесткого контроля. Однако, оглядываясь назад, должен признать, что это был единственный шаг, обеспечивший безусловный успех.

Поиск ответов на вопросы на тему: «Где я нахожусь в настоящий момент?» и «Какого положения я хотел бы достичь?» я должен был дополнить анализом сил «действия» и «противодействия», который графически можно выразить следующим образом:



Анализ силовых полей прояснил ряд позиций. Проблем было существенно больше, и мне необходимо было выделить приоритетные направления действия. Я прибег к кластерному анализу. В общих чертах результаты этого метода мышления относительно *BPFL* выглядели следующим образом:



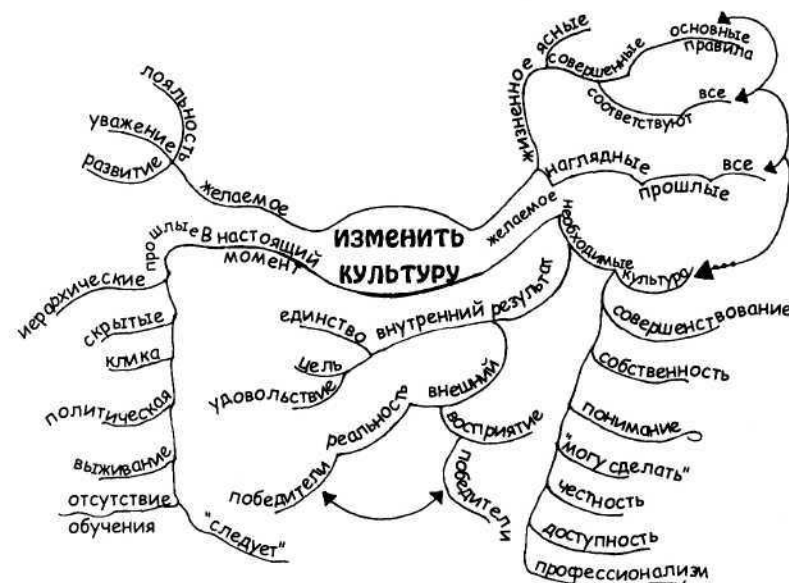
## Кластеры

Кластерный анализ позволил получить четкую картину стоящих передо мной ключевых проблем. Для того чтобы найти путь вперед и выявить имеющиеся у меня преимущества, я решил подвергнуть сформировавшиеся кластеры-группы, или пучки проблем, анализу методом мозгового штурма. Я решил, что нет необходимо-

сти подвергать мозговому штурму такие позиции, как «ключевые фигуры» или «деньги» в графе «силы действия»; или «фигуры невысокого уровня» или «образование» в графе «силы противодействия». Анализ должен быть подвергнут «культура». Это была реальная проблема, и в любом случае она мешала выбрать нужные ориентиры в решении всех других. Это была **та необходимая** затрата сил, которая на выходе, изменив подход к культуре, позволила бы упорядочить решение всех остальных вопросов.

Передо мной стояла фундаментальная проблема - перейти от неупорядоченного метода работы к контролируемой деятельности. Введение простого инструктажа для служащих могло бы улучшить ситуацию. Одновременно принесло бы желаемый результат создание окружающей среды, в которой перемены были бы естественными. Трудность заключалась в том, что у меня практически не было времени, но мне необходимо было обеспечить быстрое движение вперед и вверх.

Я не мог сформулировать что-либо вразумительное по этому вопросу на бумаге, поэтому я решился на то, чтобы разделить слова «изменения» и «культура» и подвергнуть из мозговому штурму. Это вылилось приблизительно в следующее:





Я снова применил кластерный подход для того, чтобы сосредоточиться на предмете. Вот коренные моменты, которые мне удалось извлечь из данного анализа:

- Ключом к достижению искомого результата являются люди, а не процессы.
- Обучение не менее важно, чем приказы.

Позднее я стал отводить обучению центральное место, я обнаружил, что обучение персонала на собственном опыте - и плохом и хорошем - это демонстрация того, как несколько иной подход даст отличный и стабильный результат.

Составив Карту мысли, проведя Анализ силовых полей, кластерный анализ, подвергнув результаты мозговому штурму и снова обратившись к кластерному анализу, чтобы определить то, что я считал верным путем вперед, я решил уточнить свой взгляд на собственное положение. С этой целью я применил метод «Шесть мыслящих шляп». Здесь приводятся результаты анализа: «Мне необходимо **сосредоточиться на людях, а не на процессах производства**».

- **Белая шляпа (факты):**

- В компании - 600 служащих, занимающих различные позиции.
- Еще на 4000 человек (минимум) будет оказано влияние на местах.
- Компания не обладает ресурсами для обучения персонала.
- Возражения будут.
- Важна скорость.
- Нет директора по работе с персоналом.

- **Красная шляпа (чувства):**

- Все может развиваться слишком медленно.
- Нужно рассчитывать только на себя (Совет директоров будет не на моей стороне).
- Большая часть работников будет приветствовать перемены.

- **Черная шляпа (голос Дьявола):**

- Совет директоров вмешается и остановит эксперимент.
- Персонал окажется неспособен воспринять перемены.

- Корпорация *Burmah Castrol* не одобрит.
- Возможно, придется заменять работников - это потребует денег.

- **Желтая шляпа (оптимизм):**

- Я сделал это, значит - это может сделать каждый.
- Персонал захочет учиться.
- Это приведет к созданию прекрасной компании.
- Я обеспечу успех на долгий период.
- Мы добьемся внешнего признания, наши перемены получат одобрение.
- Это будет громадным достижением.
- Доходы перекроют все расходы по замене персонала.

- **Зеленая шляпа (творческий подход):**

- Я смогу руководить программой.
- Я смогу выработать свою собственную программу.
- Я найду среди работников людей, на которых смогу положиться и поручу им обучение других.
- Я открою курсы по переподготовке.
- Я обращусь с предложением к клиентам и работникам компании.
- Я создам «Клуб 100» для людей, получающих 100% прибыли.
- Я смогу обеспечить предпосылки успеха.

- **Синяя шляпа (общий взгляд):**

- Прежде всего необходимо определить соответствующую структуру.
- Мне необходимо выявить работников, не оказывающих поддержки.
- Мне нужно составить обращение к Совету директоров.
- Я должен побеседовать с работниками.
- Я должен установить контакт с *Burmah Castrol*.
- Я должен обсудить проект с консультантами.
- Мне необходимо открыть центр переподготовки.
- Мне нужно обсудить проект создания «Клуба 100».

Применив эти методы, я смог мысленно ясно представить себе будущую Карту. На рис. 7.2 вы найдете окончательный, детально проработанный план действий, представленный в виде Карты мысли.



### Карта мысли наступает

До сего момента я описывал работу по составлению Карты мысли как логический процесс. Но я подвержен приступам отчаяния, единственным известным мне средством от которых является именно Карта мысли. В качестве примера можно привести следующие факты:

- В суде по обвинению в превышении скорости после беседы с обвинителем я понял, что не продумал никаких аргументов в свою защиту.
- Меня попросили выступить с речью, практически не дав времени на подготовку.
- Мне необходимо подготовить обоснование для решения очень сложной проблемы в ходе дискуссии, где множество людей собираются высказать различные точки зрения.

Мне, как человеку, который должен жонглировать несколькими мячиками одновременно, необходимо иной раз составить Карту мысли того, куда они, собственно, собираются упасть, в каком порядке и не попадут ли они мне на голову!

Я перепробовал многие средства, но мне никогда не удавалось исправить положение. Однако Карта мысли в любой ситуации помогает на 100% — она дает возможность представить себе картину в целом.

Диаграмма является иллюстрацией этих мыслей. Ключевым моментом в построении той организации, к которой я стремился, является обучение всем этим навыкам и приемам работников компании. Это чрезвычайно волнующий процесс, неизменно приносящий успех всем: компании, работникам, которые в этом участвуют, и мне самому. Ниже приводится ряд замечаний по поводу того, что мне представляется особенно ценным при обучении других людей.

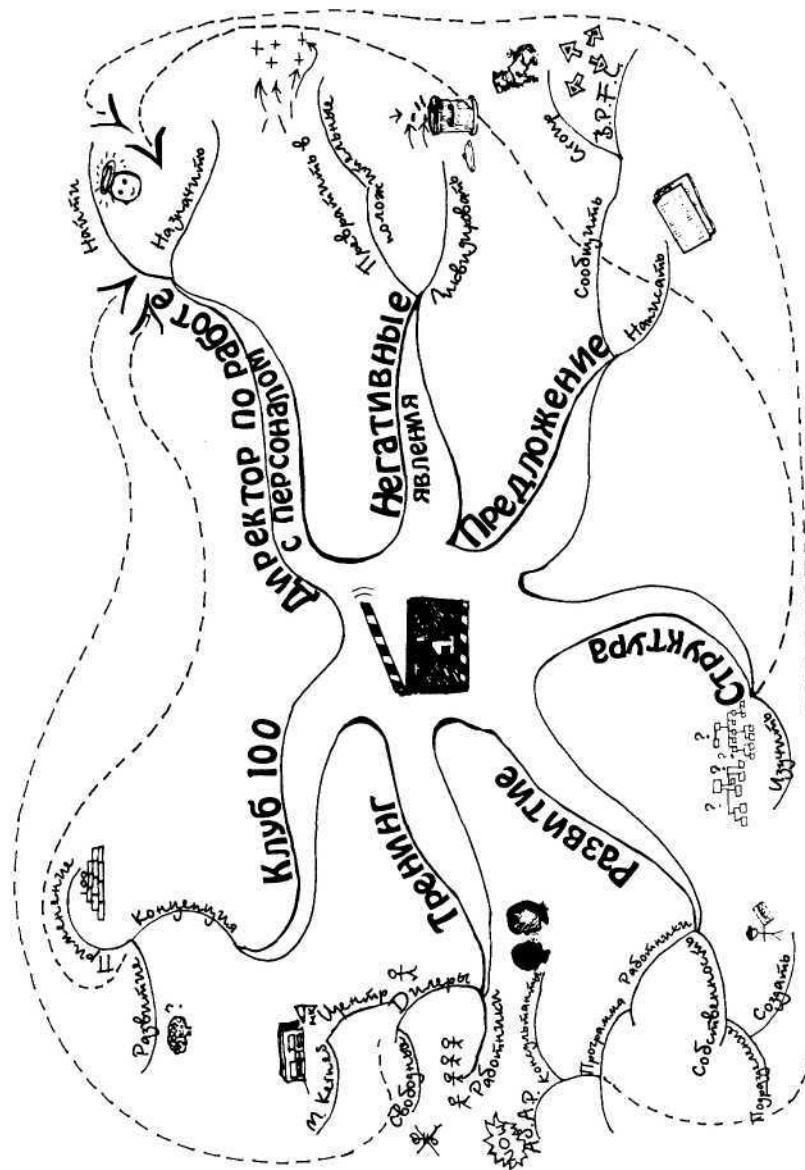
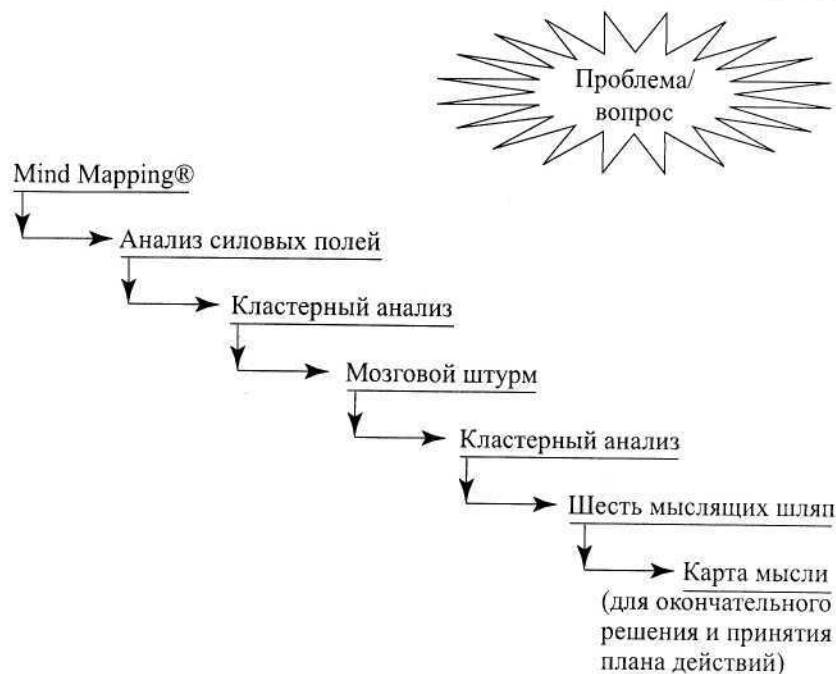


Рис. 7.2. Окончательный проработанный план действий для BPFL



## Приемы преподавания

### В группах/индивидуально

Введя преподавание навыков мышления, вы значительно укрепите успех, если попросите участников применять каждый прием отдельно или в комбинации для решения какой-то проблемы, а затем, собравшись вместе, обсуждать результаты и принимать коллективное решение. Такая процедура может принести впечатляющие результаты.



Мы получили большое удовольствие от занятий в группе в компании BPFL. Нужно заметить, что когда меня кто-то особенно раздражал, я произносил обычно одну и ту же фразу,

не отдавая себе в этом отчета. Фраза была следующая: «Так могла бы поступить моя матушка (совершить ту же ошибку), но это обошлось бы мне гораздо дешевле!»

На одном из занятий мы учились составлять планы сценария (мы старались предугадать возможные ситуации и спланировать, что предпринять, если это действительно случится) того, что может произойти с вами, пока вы едете на машине домой с работы. Ясно, что совершенно не обязательно дожидаться катастрофы, чтобы начать обдумывать план действий.

Идея предложенного сценария была навеяна заголовком из газеты, которую все могли прочесть утром за завтраком: «Невероятно — Рикки Хант и весь Совет директоров BPFL переходит в She//!» После 30-минутной дискуссии группа пригласила нашего консультанта Дэвида Симмонса и меня и с гордостью представила свой план действий: «Пригласить на работу матушку Рикки!»

### Конкретные примеры

При обучении используйте в качестве примеров только то, что взято из реальной жизни или ситуации, которые могут как-то затронуть людей. В этом случае люди почувствуют, как использовать тот или иной прием мышления в повседневной жизни, и будут его применять.

Например, если вы предложите специалистам по информационным технологиям продумать, как «повысить производство продукции», то это вряд ли сработает. Хотя такие приемы и могут оказаться полезными в решении конкретных проблем, сомнительно, что вам необходимо давать им задания в областях, выходящих за пределы их специальности, - в этом нет никакой необходимости, особенно, когда вы стремитесь преподнести что-то принципиально новое.

### Временные рамки

Вам простят, если ввиду недостатка времени вы полагаете, что не сможете применить какой-либо из приемов мышления, не говоря уже о комбинации нескольких приемов, если станет ясно, что ваша задача должна быть решена немедленно, а не в отдаленном будущем.

Вы будете в этом отношении не правы. Попрактиковавшись, вы сможете проделать все, к чему я пришел в отношении *BPFL* максимум за 45 минут. На Карту мысли, например, можно затратить от пяти до десяти минут.

Важно подчеркнуть этот момент при обучении, продемонстрировав, насколько быстрее люди осваивают предмет на практике, если суметь побудить их к действию.



Обучение навыкам мышления в *BPFL* дало мощный эффект. Ясно, что произошло это отчасти благодаря значимости самих приемов мышления, однако...

Введя программу, базой которой явились Основные правила, я тем самым, помимо всего прочего, создал необходимую окружающую среду, обеспечивавшую постоянный процесс обучения и перемен. Кроме того, я дал людям хорошую возможность использовать свои знания таким образом, о котором они прежде не имели представления. Они ухватились за эту возможность обеими руками, и нет ничего удивительного в том, что те, кто был вовлечен в процесс обучения продолжают:

- использовать Основные правила как базу для преобразования интеллектуальной окружающей среды в своих новых компаниях (включая те, что были основаны их собственными компаниями);
- применять приемы мышления (главным образом Карту мысли (Mind Mapping®));
- развиваться.

Тот факт, что они продолжают применять Основные правила, хотя и не обязаны это делать, лишний раз доказывает, что они ясно видят преимущества их применения и поэтому предпочитают действовать на их основе. Это является подтверждением того, что Интеллектуальная организация - не мимолетный каприз, а образ жизни.

## ПРИЛОЖЕНИЕ: ДРУГИЕ МЕТОДЫ МЫШЛЕНИЯ

Имеется множество других методов и приемов мышления. Ниже приводится краткое описание некоторых из них.

### Перечисление атрибутов

Составляется список, где перечисляются основные атрибуты (характеристики) идеи, цели и/или проблемы. Критически осмыслите их на предмет того, каким изменениям их можно подвергнуть.

### Исследование «рыбий хребет»

Вместо того чтобы рассматривать все возможные причины, породившие данный эффект или проблему, этот метод предполагает исследовать только те причины и следствия, которыми может сопровождаться выбранный курс действий, т.е. подвергает их своеобразному тестированию (**так, как это сделано в книге Эдварда де Боно «Шесть мыслящих шляп»**).

### Вдоль «рыбьего хребта» - Основной хрящ

Проводится в группе с целью проработать выявленную проблему, понять, какие причины ее породили и как они взаимосвязаны с другими.

### Контрольный список

Такой прием можно использовать как стимул для выработки новых идей, а также для того, чтобы не были утрачены высказанные ранее идеи. Сюда входит Вопросник Осборна, где есть следующие пункты: «Как еще можно это использовать?», «модифицировать?», «переиначить?», «скомбинировать?» и т.д.

### Карта сознания

Этот метод подразумевает составление диаграмм на все части или пункты данной темы или проблемы, где даются качественные и количественные характеристики каждого пункта и определяется, какое влияние они оказывают друг на друга. (**В Mind Mapping® это сделано лучше**).

### Веер концепций

Метод предполагает, что, выявив проблему, вы определите вытекающие ключевые направления развития проблемы, проанализируете концепцию, заложенную в каждом из этих направлений, и, наконец,

исследуете, какие идеи и суждения могут относиться к каждой из этих концепций.

### Критерии тестирования

Метод известен так же, как «взвешивание». Он позволяет оценить и сравнить альтернативные суждения, располагая их по рейтингу на основе ряда выработанных (взвешенных) критериев. **(Mind Mapping® является полезным инструментом, прежде всего для выработки альтернативных решений).**

### Фильтр

Этот метод позволяет отсеять наименее полезные идеи путем установления особых «решеток» (фильтров), базирующихся на основных критериях. Каждая идея должна преодолеть такое препятствие, прежде чем она попадет на следующую стадию анализа.

### График потоков

Составление графиков — наглядный метод презентации информации или планов. Он полезен для сбора данных, исследовательской работы и составления планов к проекту. **(Mind Mapping® делает этот процесс более четким).**

### Форсированное взаимодействие

Это творческий метод, когда берется два или более предмета или идеи и задается вопрос: «Какое количество комбинаций можно вывести из их взаимодействия, чтобы добиться получения новой идеи или задачи?»

### Запись идей

Прием, сходный с мозговым штурмом, когда группа людей высказывает и развивает идеи, выдвинутые другими, а не выдвигает свои собственные оригинальные идеи.

### Составление списка

Смысл метода заключен непосредственно в его названии. Цель — объединить в одном перечне как можно больше идей в короткий период времени **(Здесь также полезно обратиться к Mind Mapping®).**

### Форсированные морфологические связи

В соответствии с данным приемом все переменные величины учитываются в матрице, на основе этого и делается попытка соединить их принципиально новым путем.

### Правило Парето 80—20

С помощью данного метода можно определить, решение какой из проблем даст наибольший эффект. В основе правило, при котором 80% благ находится в руках 20% людей, а 80% проблем вызвано 20% работников и т.д. Правило Парето и диаграмма, составленная на его основе, позволяют проанализировать ситуацию и выработать приоритет соответствующих действий **(полезно применить это правило к кластерному анализу после анализа силовых полей).**

### Действовать наудачу

Источником вдохновения этого метода могут послужить самые обычные предметы, которые окружают вас в повседневной жизни. Например, вы выбираете наудачу какой-либо предмет и думаете, какое применение ему можно найти в соответствии с поставленной задачей.

### Мозговой штурм наоборот (голос Дьявола)

Этот метод применяется после проведения соответствующей оценки. Основывается он на вопросе: «Какова вероятность того, что идея провалится?» (прием «Черная шляпа» **Эдварда де Боно** позволяет сделать это более успешно).

### Содержательные картинки

Работая над проектом, принимая участие в его обсуждении, вы собираете информацию. После этого вы, как правило, начинаете составлять схемы и рисовать картинки, зрительно подытоживающие работу. Картинка показывает новый виток проблем и решений, для которых, в свою очередь, нужна новая информация **(для этой цели Mind Mapping® - лучше).**

### План сценария

Прием направлен на изучение вариантов: «Что если?» Однако цели его отнюдь не сводятся к простой экстраполяции существующего положения дел.

### Рубрикаторы для интервью

Представляет собой обычный бланк, который необходим для проведения серий интервью, получения и анализа информации, а также для выработки новых идей и т.п.

### SWOT-анализ

Предназначен для того, чтобы выявить сильные и слабые стороны в любой избранной области. Эти стороны открывают возможности

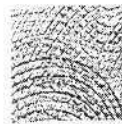
и опасности. Именно это и становится предметом обсуждения и/или планом действий (**полезно сопроводить этот метод кластерным анализом. Позиции кластерного анализа могут послужить базой для основных направлений в Mind Mapping®.**

### График-схема «Почему — каким образом?»

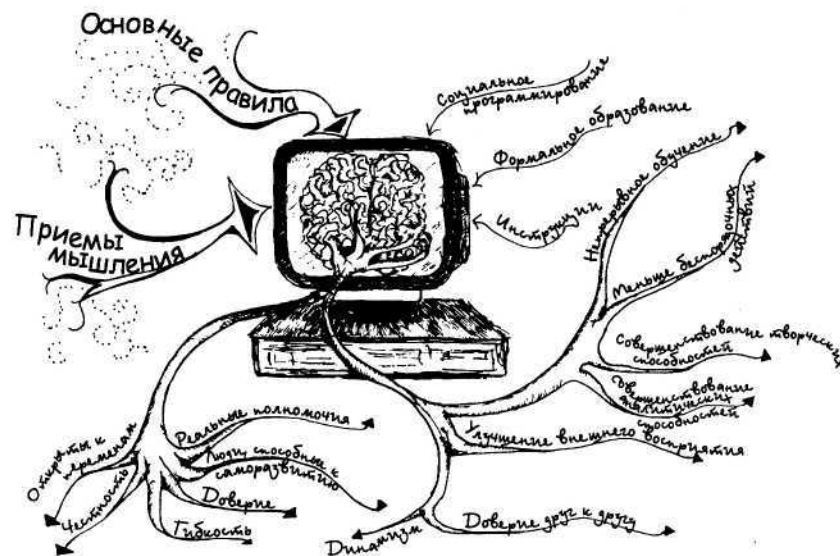
Метод призван развивать сочетание абстрактного и конкретного мышления путем постановки вопроса «почему?» по конкретной проблеме, за которыми должны следовать вопрос «каким образом?» (Прием **Эдварда де Боно** «Шесть мыслящих шляп» с большим успехом решает эти проблемы).

### Самая дикая идея

Это творческий метод, при котором берется самая дикая или сумасбродная идея, возникшая в ходе собрания и проведения мозгового штурма. Идея прорабатывается с целью превратить ее в «хорошую», работающую идею.



## Резюме



Осознав все преимущества дополнения основной модели нашего компьютера новой программой «Основные правила», мы устанавливаем программу по методам мышления. В результате получаем личность с особым восприятием действительности, вооруженную всеми необходимыми инструментами (методами мышления) для того, чтобы стать победителем.



## Интеллектуальная организация

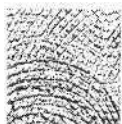
Интеллектуальная организация:

- располагает развитой в физическом и интеллектуальном отношении рабочей силой;
- обучает мышлению и повышает качество обучения;
- помогает каждому оценить и использовать на практике все приемы мышления;
- вооружает людей необходимыми инструментами для решения проблем;
- формирует лидеров, которые сознательно выделяют время на «активное мышление».



## План действий

1. Факты о работе мозга, о которых вы и не догадывались прежде, заставляют вас волноваться и помогают активнее включать «зажигание», стимулируют разум к действию!
2. Проанализируйте, сколько времени вы уделяете мышлению (именно мышлению, а не действию, волнениям, борьбе с опасностями), и составьте план, как можно увеличить это время. Постепенно вы начнете ощущать результаты.
3. Попробуйте начать применять приемы мышления, пусть даже вначале самые простые, не переживайте, если «озарение» не произойдет мгновенно. Оно придет, нужно продолжать проявлять настойчивость. Попробуйте заняться такими интеллектуальными видами спорта, как шахматы или го, играми на развитие памяти, заполняйте как можно больше кроссвордов на самые разные темы. Проверьте себя.
4. Играйте в интеллектуальные игры с детьми или коллегами. Просите их рассказывать вам истории. Кроме всего прочего, лоббируйте обучение навыкам мышления на уровне школы или местных властей, чтобы дать реальный толчок этому процессу.



## Резюме Тони Базана

В данном контексте полезно обратиться к стоящим за понятием «мышление» словами, попытаться понять их более глубокий смысл. Обращаясь к таким словам, как «задумывать», «предаваться созерцанию», «рассуждать/аргументировать», «размышлять», «предполагать», «рассматривать/ожидать», «взвешивать», «раздумывать», «воображать», «представлять», «отчетливо видеть», «постигать», мы склонны трактовать их традиционным образом (находить академическое значение, основанное на логике, анализе, словах и их количестве). Однако настоящая Интеллектуальная организация способна пролить на область мышления гораздо более яркий свет.

Здесь уместно упомянуть исследование, проведенное Роджером Сперри в 1960-е годы о правом и левом полушариях мозга. Он подтвердил, что каждое полушарие доминирует в своих аспектах мыслительных процессов. Левое полушарие преобладает в логическом мышлении, составлении перечней, рисовании прямых линий, выборе слов, нумерации и анализе событий, т.е. в так называемых деловых качествах — научных и интеллектуальных областях. Тогда как правое полушарие доминирует в распознавании ритма, цвета, мечтах, образах, восприятии пространства и целого (гештальт), иными словами — во всем, что принято относить к творческой, артистической, эмоциональной и интуитивной сфере.

Если вы отнесете эти исследования о деятельности головного мозга к нашей области «размышления о мышлении», уделив особое внимание месту, которое отводится левополушарному мышлению в нашем образовании, то убедитесь, что нас обучают, как пользоваться только половиной мозга, т.е. мы запрограммированы лишь на то, чтобы быть «полу-умными», использовать только 50% отпущенных нам способностей.

По иронии судьбы эти 50% могут снизиться до 1%, если принять во внимание синергетический принцип работы ответвлений

головного мозга в обоих полушариях. Если вы заставите обе ноги работать на 50%, то эффективность вашего бега существенно снизится. Мы понимаем, что с учетом всех замечаний и комментариев часть II следует рассматривать в свете того, какими огромными возможностями располагает Интеллектуальная организация.

Представьте себе организацию, где работники применяют все возможные динамические навыки мышления и одновременно используют значительно больший набор гораздо более развитых и мощных возможностей, способности к анализу и логическому мышлению, а также демонстрируют богатое воображение и способность проявить в работе и обыденной жизни музыкальность, чувство ритма и цветовое восприятие. Добавьте к этому способность смотреть на вещи ясно и непредвзято, вникать в детали и в то же время охватывать мысленно более сложные картины будущего и оформлять это видение как своего рода карту. **В этом и заключается подлинная красота и мощный потенциал Интеллектуальной организации.**

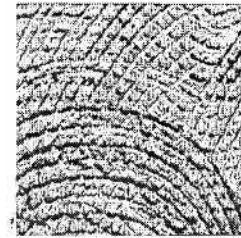
Однако путь к раскрытию этого потенциала лежит через сознательное осуществление последовательных действий, которые должны совершать те, кто стоит в такой организации у власти.

Очевидно, что лидерами бизнеса будущего станут личности или организации, которые с наибольшей полнотой проявят способность к саморазвитию на всех уровнях, и лидерами они станут не из-за случайностей или амбиций, а благодаря своему умению сконцентрироваться на самом видении задачи и миссии, а также благодаря умению достичь взаимопонимания с людьми, работающими рядом. Такие навыки мышления не принесут желаемых плодов, если не обеспечить им возможность произрастать в соответствующей окружающей среде — среде, созданной в соответствии с принципами Основных правил.

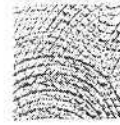
Руководство такой «руководствующейся интеллектом организации», а не компании с «атрофированными мозгами» должен осуществлять «мозг», или металидер. Основные свойства, умения и навыки мышления, которые необходимы для достижения уровня такого металидера, рассматриваются в части III.



### Часть III



Лидировать  
в окружающей среде



## Введение к части III

*Металидеры, или верховные лидеры, понимают, почему люди стремятся следовать за ними. Однако люди могут без труда последовать и за другими лидерами, когда в этом есть необходимость.*

Рикки Хант



Предыдущие рассуждения убедили вас в абсолютной необходимости создания окружающей среды для Интеллектуальной организации. Вы поняли, как важно мыслить в соответствующей окружающей среде и получили некоторые сведения о многочисленных приемах мышления. Часть III посвящена рассмотрению вопроса о том, какие же требования предъявляются к фигуре, которая должна взять на себя руководство организацией в такой окружающей среде.

Однако, чтобы создать Интеллектуальную организацию, одного только желания недостаточно. Овладение приемами мышления не означает, что оно автоматически повлечет за собой создание Интеллектуальной организации. Справедливости ради следует отметить, что, если на этой стадии знакомства с книгой вы уже готовы дерзать и приняли все идеи, высказанные на ее страницах, у вас больше шансов на успех, чем у тех, кто не прошел этот путь.

Часть III - последний необходимый элемент в нашей головоломке. Чтобы достичь успеха во всем, о чем мы писали, вам необходимо не просто стать лидером или отличным лидером. Вам необходимо стать металидером (*meta leader*), т.е. руководителем принципиально иного масштаба - способным, применив все свои знания и способности, превзойти все ожидания. Данная часть книги вооружит вас идеями относительно того, как этого добиться.

В главе 8 автор задается вопросом о природе лидерства. Это жизненно важная область, особенно с точки зрения устаревшего представления о том, что лидерство - удел немногих исключительных индивидов. Разумеется, тех, кто способен вести за собой, гораздо меньше, чем ведомых, и, хотя правда и то, что не каждый стремится стать лидером, однако из многих получились бы прекрасные руководители, если бы они сумели изменить стиль своего мышления (опять это слово!) и раскрыть свои истинные способности.

Если бы мы осознали, что лидером **может** быть каждый, то с большей ответственностью относились бы к своему предназначению в жизни. **Положение, которое мы занимаем в сегодняшнем мире, есть не более чем результат того, как мы сумели управлять собой в мире вчерашнем.** Понимание этого даст нам возможность стать подлинными хозяевами своих поступков.

Лидерство в этой главе рассматривается в различных рубриках. Первая рубрика касается происхождения лидерства: является

ли эта черта врожденной или лидерству можно научиться. Затем мы переходим к тому, чем определяется успех некоторых лидеров по сравнению с остальными, и задаемся вопросом, чем определяется власть того или иного лидера. Ответы на эти вопросы рассматриваются с позиций новой концепции, получившей название «Источник власти лидерства» - инструмента, который предоставляет нам необходимые средства для анализа власти как явления. Он позволяет также при необходимости восполнить некоторые пробелы в нашей информации. Далее в главе определяются и описываются черты, присущие успешным руководителям и характеризуются различные стили лидерства. Это сопровождается описанием метода, который может помочь вам научиться «пренебрегать» каким-то одним видом деятельности, когда необходимо переключиться на другой с помощью специальной модели под названием «Круг-знаний». Модель позволяет определить, где находится необходимая база специальных знаний компании и где ей следует быть. Всем нам приходилось встречать предпринимателей, которые прекрасно ориентируются в своей компании, однако испытывают трудности при переключении с одного вида работы на другой, хотя им необходимо это сделать в интересах компании. Эта модель успешно применялась для того, чтобы продемонстрировать лидерам некоторых организаций, как, претендуя на полную осведомленность во всех сферах деятельности своей компании, они на самом деле тормозят развитие персонала, компании в целом - тянут ее назад и, в конечном итоге, получают персонал, который никогда не будет обладать достаточными полномочиями.

В заключение в главе уделяется место методу, с помощью которого лидер может оказать помощь остальным, - это наставничество (*mentoring*), или менторство.

В основе главы 9 «Правила восприятия» лежит идея о том, что для мира не так важно, кем мы себя считаем. Не важно даже, кем мы в действительности являемся. Важно, что считают другие - **кто** мы в их глазах. Понимание того, как нас воспринимают наши последователи, помимо решения многих других проблем, поможет нам осознать себя в роли лидеров. Крайне полезно уметь проанализировать точку зрения других на нас самих. В главе приводится также метод Правила восприятия *Saville & Holdsworth PRS method*, который помогает провести такой анализ.

«Перемены» - слово, вокруг которого разгораются наиболее острые дискуссии в сегодняшнем бизнесе, тем не менее многие еще так и не выработали для себя хорошей рабочей формулировки для определения этого процесса. Глава 10 дает исчерпывающее описание этой проблемы, включая анализ всех типов перемен, преграды, которые приходится преодолевать, разъясняется, почему некоторые люди не хотят никаких изменений и как поступать в таких случаях, и, наконец, какова роль лидера в переменах.

Часть III завершается кратким подведением итогов, планом действий, а также резюме Тони Базана.

## Глава 8

# Металидерство



## Определение лидера

Вот лишь несколько примеров определения лидера, которые давали различные деятели:

«Здравый смысл и трезвое рассуждение - вот качества, в особенности присущие лидеру» (Тацит).

«Лидеры должны быть всегда впереди, должны быть современны, должны быть первыми на работе и подниматься рано утром» (лорд Сиф).

«...обладать искусством вдохновлять других, отдавая им все лучшее, и смелостью пользоваться этим искусством» (лорд Хант).

«Как лидер я показываю пример, убеждаю и чертовски много работаю... надо создать условия, в которых люди захотят действовать с наибольшей отдачей» (сэр Джон Харви-Джонс).

Вот мое определение:



*Металидеры понимают, почему другие следуют за ними и сами готовы последовать за другими, когда это необходимо (Рикки Хаит).*

Не вникнув глубоко в интересы и нужды каждого из наших последователей, в их желания, мотивы, границы восприятия, способности и т.д., мы не сумеем добиться от них максимума. Крайне важно понять, почему в определенных случаях люди следуют за лидерами.



## Необходимость лидерства

Вообразите мир, в котором нет лидеров, и перед вашим взором предстанут хаос и беспорядок. Трудно представить себе, как можно чего-то достичь без человека, способного указать путь, не важно, выбрали ли его мы сами или так сложились обстоятельства. Скверно также, если сами лидеры создают беспорядок и волокиту, это равносильно заявлению: «Вот почему вы не можете этого сделать!». Действительно, это – как оркестр, оставшийся без дирижера: еще пару минут после его ухода будет звучать музыка, но затем она неизбежно выльется в какофонию хаоса. В какой-то момент мы все нуждаемся в том, чтобы нам указали направление – куда идти.

Даже в сегодняшней окружающей среде, когда можно передать выполнение задачи на внешние источники и найти их «верный» масштаб, где-то должен существовать некто, способный принять решение, которое окажет воздействие на остальных. Модной сентенцией ныне является утверждение, что организации завтрашнего дня будут неиерархическими, их деятельность будет основываться на работе «команды» и строиться по плану. Даже если это окажется истиной, а я в этом не уверен, все равно команде нужен лидер. Даже если рассматривать его роль лишь как роль координатора, кто-то должен обобщать взгляды членов команды и быть готовым принять решение.

Различие между менеджментом и лидерством не так сложно понять, как нас стремятся убедить.



*Вы руководите процессам. Вы ведете людей за собой.*



## Бывают ли прирожденные лидеры?

Сегодня мы многое узнаем о мозге, располагаем информацией, о которой всего 20 лет назад могли только догадываться.

Психологи по традиции придавали большое значение концепции лидера «команды» или «спортивной площадки». предска-

зывается, что ребенок, у которого черты лидера проявляются в очень раннем возрасте, станет завтра лидером в промышленности. А удел тех, кто является «последователями» на площадке – стать в будущем «рабочими муравьями». Более логичным является взгляд, согласно которому все мы развиваемся с различной скоростью. В то время как некоторые «лидеры спортивных площадок», несомненно, сохраняют свое умение до зрелого возраста, другие, видимо, утрачивают это качество, а у некоторых «рабочих муравьев» черты лидера развиваются позднее в процессе жизни. Такой «рабочий муравей», как и любой другой, **способен** стать лидером.



Я совершенно определенно был «рабочим муравьем» до нежного 15-летнего возраста, когда мне посоветовали покинуть школу. Я послушно исполнил данный мне совет и убедился, что с этого дня и началось мое образование. Мои взгляды излагаются в кратком отчете об этих моих «странствиях» в разделе «Об авторах», но повторю для тех, кто пропустил его, что мой работодатель и его главный помощник за стойкой часто посылали меня за «ведрами с паром», «небесными крючками» и «долгими ящиками» в Дьюхерсте, в мясных лавках в Сент Чад Параде, в Кёркби, в Ливерпуле, а также к упомянутым мясникам с просьбой заточить специальный нож (четырежды)!

Суть в том, что то, что я представляю собой сегодня, — результат очень сложного сочетания обстоятельств и работы над собой. Здесь и влияние моей семьи, особенно в сфере ценностей или этики, друзей, образования и опыта, плюс моих собственных взглядов, сформировавшихся в результате всего вышеперечисленного. Убежден, что лидером я стал в результате саморазвития — я не был им от природы.

За этим последовало создание некоего инструмента, с помощью которого мне удалось выявить краеугольные камни, лежащие в основе лидерства. Определив эти принципы, мне стало значительно проще представить себе, как вас воспринимают другие в роли лидера, в особенности, если вам, как и большинству людей, не достает одной или нескольких из этих опор. После знакомства с ними вам также станет достаточно ясно, что нужно делать, чтобы восполнить эти недостающие части головоломной мозаики лидерства.



## Источники власти лидера

Каждый лидер обладает одним или более из перечисленных ниже источников власти:

Источники власти	Определения
<b>Положение:</b>	Работает с одним или более подотчетными лицами.
<b>Знание:</b>	Имеет специальные или технические познания (здесь «менеджмент» рассматривается как специальный предмет).
<b>Коммуникабельность:</b>	Способность получать именно те сообщения, которые вы хотели бы получать. Умение выслушать и при необходимости - транслировать сообщение с учетом особенностей любой аудитории в подходящий для этого форме.
<b>Харизма:</b>	Эффект «присутствия», личность, которую нельзя не заметить, способность спланировать других.

В идеале, конечно, желательно обладать всеми четырьмя «источниками». У лидера такого типа есть:

- **положение внутри фирмы**, чтобы иметь возможность принимать действие;
- необходимые научные **знания** о предмете, достаточные, чтобы понять, что надо делать;
- **коммуникабельность** и умение ясно излагать, что необходимо сделать;
- **харизма** - некий магнетизм, способный сплотить людей для общего дела.

Однако, исходя из того, что лишь немногие люди столь совершенны, стоит рассмотреть взаимодействие этих элементов в различных комбинациях.

Рассмотрим некоторые соображения о тех не сразу заметных последствиях, которые влечет за собой нехватка одного или более из этих базовых элементов. Здесь же указывалось на метод, с помощью которого можно справиться с такой ситуацией. Крайне важно осознать, что даже наличие таких пробелов вовсе не обрекает конкретного человека на постоянную неудачу! На самом деле с помощью Основных правил и приемов мышления можно ликвидировать все пробелы.

## Недостающие элементы

При наличии харизмы, коммуникабельности, знаний - отсутствует соответствующее положение внутри фирмы.



Эта комбинация может таить в себе опасность. Организация, не способная обеспечить необходимое положение или такое положение, которое представляется данному лицу заслуженным, рискует в конечном счете, поскольку имеющаяся у него власть (т.е. знания, приемы коммуникации и харизма) может быть использована в негативном направлении.

Некоторые в такой ситуации могут использовать свои знания, чтобы убедить тех, кто стоит ниже их на иерархической лестнице, или даже на том же уровне, что они лучше знают, что нужно делать, чем люди, облеченные властью. Можно представить себе, что сочетание коммуникабельности и харизмы чревато проблемами.

**При наличии положения внутри фирмы, коммуникабельности и знаний - отсутствует харизма.**



Перед вами личность, обладающая знанием конкретного предмета, вопроса или компании, обладающая умением довести до сведения, что необходимо достичь, и занимающая положение, позволяющее предпринимать для этого конкретные шаги. Однако отсутствие харизмы означает, что такая личность не воспринимается нами как динамичная, а скорее - как необузданная.

Что может произойти с таким лидером? Даже самый лучший план, составленный на базе исчерпывающего знания, доведенный до всеобщего сведения, но предпринятый с позиции силы, не вызовет соответствующего отклика и не будет воспринят как «обязательный для исполнения», которого он на самом деле заслуживает, так как не увлечет людей, не «зацепит» их.

**При наличии положения внутри фирмы, харизмы, знаний - отсутствует коммуникабельность**



Это исключительно неблагоприятная комбинация. Перед нами - квалифицированный человек, страстно стремящийся к достижению цели. У него есть положение на фирме, открывающее возможности для действий, но он не способен «перевести» свои планы на язык, понятный последователям. В результате - не будет целеустремленности при выполнении задачи, будут осуществляться лишь отдельные ее фрагменты, так как каждый участник интерпретировал задачу по-своему.

**При наличии положения внутри фирмы, харизмы, коммуникабельности - отсутствуют знания.**



Чрезвычайно интересная комбинация. Мы имеем дело с человеком, который в силу своего положения внутри фирмы может действовать. Он владеет искусством коммуникаций и способен довести до сознания других в понятной им форме, какие действия следует предпринять, к тому же он обладает харизмой и способен увлечь своих последователей, вызвать у них стремление к победе. **Однако** он не обладает достаточными знаниями в данной области или вопросе. Результат может оказаться катастрофическим. Вас ведет вперед лидер, обладающий сильной харизмой, коммуникабельный, **но** ведет он вас в совершенно неверном направлении.

### *Как восполнить пробелы в источниках власти?*

Хорошая весть состоит в том, что любой из описанных выше пробелов может быть восполнен, если предпринять определенные меры, которые мы приводим ниже.

#### **Шаг 1: признать, что пробел существует**

Добиться от заинтересованного лица осознания и признания того факта, что пробел существует. В главе 9 рассматривается методика составления профильной карты, которая также является

полезным инструментом в этом вопросе. Я выяснил, что любой пробел часто бывает заметен многим людям (менеджеру, коллегам, подчиненным), но сам человек его, как правило, не осознает. Заполнение вопросника - способ наглядно продемонстрировать, что в восприятии других такой пробел существует.

### Шаг 2: Обсудить наличие пробела и то, что это влечет за собой

Подчеркните, что у большинства людей есть того или иного вида пробелы и признать их существование - значит наполовину их восполнить. Проблема возникает тогда, когда вы упорно не замечаете пробела.

Обсудите влияние пробела на все взаимоотношения с окружающими. Приведите примеры проблем, которые из-за него возникают.

Используйте пример «совершенной» личности (т.е. того, у кого нет пробелов) при проверке Основных правил. Подчеркните, что «совершенный» лидер наиболее полно проводит Основные правила в жизнь. Затем проверьте применение Основных правил к данному лицу, указав на очевидные недостатки. К примеру, человек ведет себя негативно, в сочетании с «отсутствием положения на фирме» он не наберет много очков по следующим позициям:

- **совершенствование** взаимоотношений - человек, который постоянно критикует других, не может улучшить отношения с окружающими;
- **собственность**: злословие и постоянный рефрен: это «не работает» означает, что человек не может овладеть всеми **направлениями** работы. Человек такого типа, вероятно, саркастически относится к **успехам**, приписывая их скорее удаче, чем усилиям;
- **понимание**: такой человек вряд ли склонен кого-либо слушать или соглашаться с чьими-то доводами;
- **могу сделать**: он, вероятно, займет **негативную** позицию по большинству вопросов и не станет **помогать другим**, за исключением случаев, где есть очевидная личная выгода;
- **честность**: у такого человека наверняка имеется скрытая «программа», и он может действовать по собственному плану

вместо того, чтобы поступать по принципу **«сказали - сделали»**, так как свой план он воспринимает как единственный план, ведущий к желаемому положению;

- **доступность**: он не всегда будет заверять, что **ответит на телефонные звонки**, поскольку в них не будет личной заинтересованности. Такие люди открывают доступ к себе выборочно - только потенциальным союзникам по принципу **«вы можете к нам попасть»**;
- **профессионализм**: он не **сосредоточивается** на целях и приоритетах компании, - а на мелочах, политике и собственной программе.

Как только вы проведете это обсуждение, можете переходить к шагу 3.

### Шаг 3: План действий

Попросите заинтересованное лицо составить план действий для устранения пробела, используя приемы мышления. Затем проведите мониторинг этого плана, используя первый раздел проверки Основных правил. Помните, что процесс требует времени, так что проявите терпение.

Модель Источников власти обобщает основной инструментарий, который используется лидерами для привлечения и удержания последователей. Однако и помимо этого есть некоторые существенные детали, которые способствуют переходу лидера в категорию «металидер». Возвращаясь к той же проблеме, подчеркнем: если некоторых черт не хватает, их можно развить, если у данного лица достаточно воли.



## Распознавание черт металидера

1. Металидеры — **провидцы**. Они видят вещи, которые - если их четко разъяснить - часто становятся очевидными для всех. Причина - их способность парить, подобно ястребу, и видеть всю картину в целом, а не только то, что находится непосредственно перед ними. Увидев картину в целом, они фокусируются на своем видении и нацеливаются на его осуществление,



но если у них появляются новые данные, они, обладая достаточной смелостью, меняют цель или выбирают новое видение или новый способ достижения первоначального видения. Иными словами, они видят невидимое, думают о том, что не поддастся осмыслению, и высказывают то, что невозможно высказать.

2. Металидеры могут **следовать** за другими. Они понимают, что у их последователей могут быть свои идеи, и ожидают от них высказываний этих идей. Они сосредоточились на успехе. Но если им для этого надо на каком-то этапе самим следовать за кем-то другим, они будут следовать.
3. Металидеры убеждены, что они могут **достичь** всего, что задумают.
4. Самое главное - металидеры **верят в себя**. В конце концов, если вы не верите в себя, никто другой в вас не поверит.



*Металидеры убеждены, что если они будут думать, что проиграют, они непременно проиграют. Если же будут думать, что выиграют, то - скорее всего - выиграют.*

5. Металидеры - **мечтатели** и гордятся этим. Они проводят много времени, просто глядя в окно или делая умозрительные заключения о положении планет. Они обладают способностью думать непрерывно. В этом часто проявляется эксцентрическая сторона их натуры.



Однажды я оказался в новом для меня положении старшего в группе. Я знал, что некоторые участники группы не думают, что у меня есть право быть главным погонялой. Потратив пару дней на сбор информации и чтение личных дел, я созвал группу на совещание.

Я знал, что собрание чревато осложнениями, и, учитывая взгляды некоторых работников, решил идти напролом. Заглянув в их личные дела, я получил о них некоторое (хотя и скудное) представление. Я попросил группу собраться в определенное время в комнате заседаний Правления. Я пришел туда пораньше. Это давало мне два преимущества: первое - они не могли «сгруппироваться» до моего прихода; второе — я мог наблюдать за реакцией каждого входящего на картину, открывавшуюся их взору.

А увидели они длинный продолговатый стол на 30 мест. Я занимал место с одной стороны стола. Кроме того, на столе — точно на середине — был помещен большой пласт дерна, который я в этот день пораньше заказал работникам на территории двора. Когда члены группы заняли свои места, я начал спрашивать каждого, что он видит на столе.

Их «взгляды» не выходили за рамки следующего ряда определений: «дернина», «немного травы с землей под ней» или «немного травы с землей и червями в ней». Когда все высказались, я сказал им, что вижу я: две пинты молока «Золотая пенка». И затем объяснил, что вижу не только то, что есть, но чем это **могло бы стать**.

Дерн пробуждал во мне мысли о теплом солнечном дне с пушистыми облаками. Я вообразил, что нахожусь на пикнике посреди огромного поля и вижу облака. Разумеется, рядом со мной была красивая женщина, и, когда мы слегка вздремнули, нас разбудила корова, поедавшая нашу снедь для пикника. Моим первым, почти инстинктивным желанием было: пусть корова сгинет, и я представил себе бифштекс. Но, поскольку я вегетарианец, это настроение быстро прошло и сменилось размышлением о том, какая ирония заключена в том, что корова ест пирог, изготовленный из продуктов молочной фермы, превращая его обратно в две пинты молока «Золотая пенка».

Смысл всего этого в том, что более широкий и глубокий взгляд на то, что происходило в моем сознании, мог скорее способствовать продвижению вперед всей компании, чем некоторые другие. С этого дня мечтать — стало повседневной практикой, с определенными и весьма конкретными успехами в сфере творчества. Конечно, в начале существовал и некий здоровый скептицизм. Но постепенно, по мере того как мечтатели стали воплощать свои идеи на практике и показывать, какие это дает выгоды, скептицизм стал рассеиваться.

6. Металидеры обладают **смелостью**. Они готовы рисковать и позволять другим рисковать за их счет (это действительно требует смелости!). Они признают, что и они сами, и другие должны ошибаться и будут ошибаться. В отсутствии ошибок они видят **отсутствие решений**.

Риск был постоянной чертой моей собственной жизни, все было сопряжено с риском - отъезд из Ливерпуля, частая смена работы, восхождение на горные вершины и лыжные походы к Северному полюсу, уход из собственной компании. Я не сомневаюсь, что буду и впредь много рисковать: по опы-

ту мне известно, что без риска подлинный прогресс невозможен.

Я не хочу этим сказать, что нельзя продержаться на главных ролях без того, чтобы разрешать другим расти, беря ответственность за риск на себя. Вам всем, вероятно, хорошо известны старшие служащие, которые всегда придерживаются золотой середины, возможно, соблюдая при этом правила корпоративной игры. Они вынуждены постоянно оправдываться, почему не представляют другим никаких полномочий. Они относятся к группе «я тоже». Спускаясь по иерархической лестнице организации, вы встретите менеджеров, действующих по принципу «работа не волк», и работников, которые полагают, что безопаснее всего вообще не принимать никаких решений. Это не лидеры. Металидерам также легко и естественно предпринять перемены, как дышать. И перемены происходят всегда, когда на фирме такие лидеры оказываются. Постоянные перемены - это образ жизни лидера. Проанализируйте, как вы развиваетесь как личность - в 40 лет вы уже не такой, каким были в 16.

7. Металидеры **страстно** преданы своему делу, компании, продукции, которую производят, - всему, о чем они говорят. Это порождает среди последователей представление о том, что лидер заслуживает своего положения. Нет ничего более деморализующего, чем половинчатый подход к победе.

Даже если лидер консультировался со всеми заинтересованными лицами и разработал хорошую стратегию бизнеса или предложил активы для краткосрочных продаж, последователи не поверят в достижимость целей, если им скажут об этом монотонно и беспристрастно. Ведь если это безразлично лидеру, то почему другие должны отнестись к этому иначе.

Если, однако, лидер в своих страстных выступлениях даст почувствовать, что эта немыслимо жесткая стратегия вполне осуществима, то они захотят начать ее осуществлять во что бы то ни стало.

8. Металидеры **любят людей**. Они не чувствуют угрозы в свой адрес, если видят как кто-то растет, - они приветствуют это. Они ценят, когда за ними идут хорошие люди.

Любовь и доверие позволят им задавать людям вопросы. Хотя традиционно считается, что лидеры «должны все знать» и не нуждаются в том, чтобы спрашивать, у современного металидера иной взгляд. Постоянно задавать вопросы - означает непрерывно учиться. Если так поступает лидер, то его пример вдохновляет других поступать так же; благодаря этому жизненно важная информация не утрачивается.

9. Металидеры, естественно, **развиваются самостоятельно**. Они сознают, что одно дело стать лидером и совсем другое - им оставаться. Это требует постоянного саморазвития и постоянной критической переоценки самого себя. Очень важно быть честным перед самим собой. Мне известны многие директора, убежденные, что они не нуждаются в развитии.
10. Металидеры постоянно работают над совершенствованием **искусства коммуникации**, сознавая, что даже самые прекрасные идеи в мире не сработают, если не суметь эффективно передать их другим.



Серьезный урок о важном значении вопросов преподавал мне сын Мартин, которому в то время было около пяти лет. Когда я его увидел, мне показалось (хотя я его видел только со спины), что он выглядит печальным. Я стал всматриваться в него в поисках причины. Когда я подошел поближе, то увидел, на что он смотрит, — это была мертвая рыба, всплывшая на поверхность пруда. Я почувствовал, что должен сказать что-то значительное.

И я сказал: «Такова воля Божия».

Мартин взглянул на меня снизу вверх и спросил: «Зачем Богудохлая рыба?».

Стремясь копнуть глубже, я ответил: «Она не была мертвой, когда Он этого захотел».

«Что? — взвизгнул Мартин. — Он убил рыбу, только чтобы заполучить ее?»

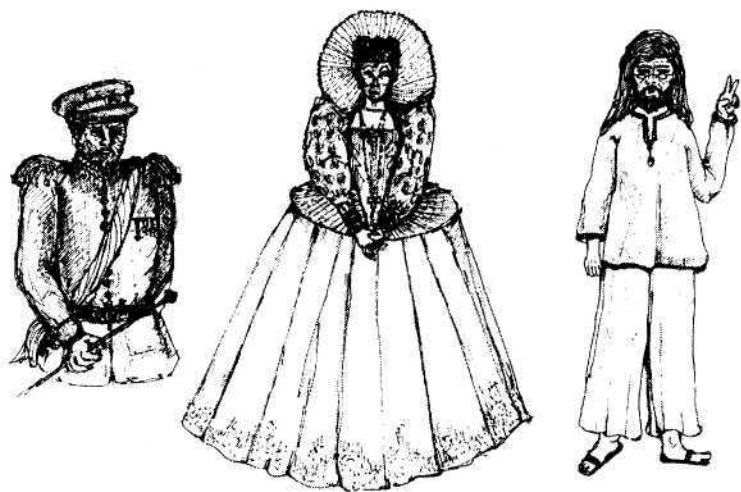
«Иди и займись футболом», — сказал я.

Минут через десять я спросил, о чем он думал, когда смотрел на мертвую рыбу. И в ответ услышал: «Я старался придумать, как ее достать, чтобы отдать кошкам!» Если бы мне только пришло в голову задать вопрос, вместо того, чтобы делать собственное заявление, я бы уберег сына от мысли, что Бог эгоистичен, - а ведь он теперь думает именно так.



## Стили лидерства

Описав ключевые характеристики лидерства, уместно рассмотреть, какими методами осуществляются эти свойства и как они проявляются на практике в различных стилях лидерства.



Иллюстрация, помещенная выше, наглядно показывает три главных «этапа» лидерства: диктатор, автократ, демократ. Однако металидер не является ни автократом, ни демократом или диктатором - в нем соединены свойства всех троих. Состав этого соединения варьирует в зависимости от проблем и возможностей. Важно, что лидер знает, какой из стилей применить в каждом случае.

Тот, что постоянно диктует, не может вдохновлять, поэтому его команда не всегда будет следовать за ним. Последовательный демократ не сможет быть динамичным организатором, которого хотели бы в нем видеть его последователи. «Переборщить» с любым стилем - значит заведомо обречь себя на неудачу.

Должен ли лидер принимать решения на основе эмоций или только конкретных данных? Здесь нет твердых и четких правил, но большинство известных мне динамичных людей склоняются к эмоциям или интуиции. Это не лучший путь - это просто еще один способ принимать решения.



## База знаний (или «Я знаю человека, который может...»)

До сих пор мы рассматривали лидерство в большей мере с точки зрения «кто он?». Существенным является вопрос «Что он знает?» и еще важнее «Что он должен знать?» как лидер.

Многие люди, занимающие высокие посты в менеджменте, признают, что не знают ответов на эти вопросы. В результате они принимают решения отнюдь не в лучшей для этого позиции. Многие из таких решений заканчиваются неудачами, разочарованиями со стороны тех, что «знал», но их не спрашивали. Такое разочарование бывает особенно больно тем, кто знал, что будет хаос и именно им придется расхлебывать кашу!

Одно из самых сильных и мотивирующих заявлений, которое может сделать лидер, звучит примерно так: **«Мне не известно, что вы думаете»**. Мнение, что не знать все это признак слабости - глубоко ошибочное.

Тот, кто претендует на всезнание, неизбежно начинает делать все сам, вызывая разочарование у окружающих. Лидер типа «Я сделаю все сам. Только себе я могу доверять» потом изумляется, обнаруживая у работников полное отсутствие ответственности, «отсутствие чувства собственности» в отношении компании, особенно когда дела идут плохо. В конце концов, такого рода «работникам для менеджера» можно простить рассуждения: «Почему я должен относиться с чувством ответственности и как хозяин компании ко всем этим проблемам, возникшим, в первую очередь, из-за нежелания босса доверить мне какие-то полномочия?»

Пока вы карабкаетесь вверх по иерархической лестнице компании до положения, когда уже другие должны перед вами отчитываться, ваш подход может измениться. Ваша роль может заключаться теперь больше в координации, организации, мотивации и наставничестве.

Для себя я разработал следующую модель для определения и проверки того, на каком уровне в организации должны быть размещены специальные знания (продукта или вопроса — например, счетов). Я назвал эту модель «Круг знаний».



### Круг знаний

Следующее упражнение поможет установить, где в настоящий момент находится база специальных знаний в компании. Дано: в вашей компании есть Босс (т.е. вы) и шесть старших исполнителей. У каждого старшего исполнителя еще есть несколько ключевых исполнителей, им подотчетных.

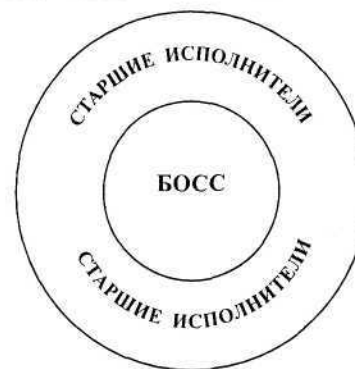
В качестве первого шага начертите окружность и поставьте в центре свое имя. Затем на отдельном листке бумаги составьте перечень функций старших исполнителей и проставьте себе по ним отметки, высший балл - 10. Возьмите, например, продажи. Считая очки, начислите себе 8 из 10, поскольку, надо полагать, в этом деле вы вполне сведущи. За финансы можете поставить себе 6, а за юридические познания - 4 очка.



Завершите этот процесс и выведите средний показатель. Итог запишите в круг, где уже записано ваше имя и должность.

Теперь начертите еще одну окружность вокруг первой и впишите: «Старшие исполнители». На отдельном листке бумаги запишите конкретные функции каждого из старших исполнителей. Например, продажи могут охватывать розничные, промышленные и т.д. Затем поставьте им оценки по каждому направлению работы. Например, они могут обладать хорошими связями в розничной торговле и набрать 9 очков, а за промышленных потребителей получить только 4. Выведите среднее число очков.

Когда вы оцените каждого старшего исполнителя, подсчитайте средний показатель для всех вместе и впишите это число в круг, где написано «Старшие исполнители». У вас теперь два круга: Босс и Старшие исполнители с указанием очков.



Затем проведите ту же процедуру для Ключевых исполнителей. Снова возьмите для оценки круг их непосредственных обязанностей. Например, отчеты по менеджменту; они могут состоять из ежемесячных отчетов, отчетов об управлении активами, по результатам аудиторских проверок и т.д. После оценки всех видов деятельности каждого и подсчета среднего показателя вычислите среднее число очков для всех Ключевых исполнителей. Затем вокруг окружности Старших исполнителей начертите еще одну окружность со средним числом очков. У вас теперь три круга: Босс, Старшие исполнители и Ключевые исполнители, в каждом указаны соответствующие очки.



Это упражнение было проделано в *BPFL* по окончании программы развития Интеллектуальной организации. Я как Босс набрал 7 очков, Старшие исполнители - 8, а Ключевые исполнители - 9. Я не спускался до нижней ступени и не оценивал каждого работника, но, готов держать пари, они бы набрали 10 очков, так как на нижней ступени иерархии требования к специальным знаниям рядовых работников организации должны быть достаточно высокими. Эти работники ни от кого не получают отчетов, и их должности не включают обязанности непосредственного руководства людьми.

Если вы сравните все это с компанией, которой руководит лидер типа «Я сам должен все это знать», описанный выше, то убедитесь, что здесь возникают фундаментальные различия в способах управления.

Круг *BPFL* показывает, что и база специальных знаний, и база общих знаний, занимали соответствующие их значимости места. Если равновесие нарушено, то все процессы в компании будут смещены вверх, не только в смысле стратегии - что правильно, - но также и в повседневном управлении. Это серьезное препятствие прогрессу в двух отношениях:

1. Один человек не может являться «экспертом» во всех областях.
2. Чистое время, которое затрачивается на то, чтобы одному «делать» все -- т.е. принимать решения за всех и каждого, - практически сводит к нулю время для качественного мышления.

В результате не только ни у кого вообще не остается времени подумать о будущем, но полномочия для выполнения повседневной работы оказываются под угрозой. Когда лица, стоящие во главе организаций дают понять, что только они сами способны выполнить какую-либо работу, какой бы незначительной она ни была, создается ситуация безответственности. Тот, кто должен принимать решения, ни о чем не беспокоится, поскольку знает, что глава возьмет все это на себя. Соответственно «Главный» твердит: «Я один здесь буду принимать решения».

Методология «Круга знаний» может применяться на любом уровне организации. Менеджер, например, мог бы поместить в центре круга слово «менеджер», а во внешние окружности поместить

«руководителя группы», «помощников» и т.д. Вы можете применить эту систему даже в том случае, когда у вас, как у многих, временный персонал, а также для оценки стоимости внешних поставок.

Если в настоящее время вы занимаете позицию босса, то уже не можете оставаться техническим специалистом во всех областях. Достигнув высшего положения, вы должны осуществлять решение общих вопросов, т.е. быть специалистом широкого профиля. Вы можете поддерживать на современном уровне знания по прежней специальности, но реальность заключается в том, что вы заняты теперь общими вопросами и должны играть в этом определенную роль. Даже у ведущих адвокатов теперь имеются помощники, составляющие для них отчеты: их роль, таким образом, изменилась - они теперь специалисты не только в узкой области, но и специалисты широкого профиля. Считать себя специалистом в круге вопросов, который охватывает ваша должность, было бы большой ошибкой.



## Развивать других методом наставничества

После того как мы поняли, что лидерами не только рождаются, но и становятся, а также узнали, как определить наличие пробелов в источниках власти и как их восполнить, ознакомились с Кругом знаний для помощи тем, кому надо дать полномочия, предоставив свободу действия и оказав поддержку в росте для занятия новой должности - после всего этого, наконец, пришло время рассмотреть еще один ключевой инструмент лидерства. Метод, при котором один помогает всем остальным - это наставничество.

Первоначально смысл наставничества (*mentoring* - менторство) заключался в том, чтобы выслушать человека и в качестве решения предложить поразмыслить самому. Это не означало предложение готовых решений. Человек, которого наставляют, - я называю его «менти» (ученик), - должен выработать решение самостоятельно.

Наставничество может охватывать большинство областей, даже если у наставника мало или вовсе нет знаний в конкретной

области. Наставник не претендует на знание ответа, но обладает умением задать нужный вопрос.

Сократ был лучшим из когда-либо существовавших на свете наставников и, вероятно, наиболее широко известным. Он прославился умением задавать глубокие вопросы, которые побуждали давать ответы, о которых он (Сократ) знал, что они были правильными. Как наставник он подводил учеников к знанию, которое уже существовало, позволяя мыслительным процессам идти естественным путем.

Чтобы процесс получил развитие, ученик, конечно, должен хотеть, чтобы его наставляли. У кого нет к этому охоты, не будут готовиться к занятиям. Обсуждать они будут ограниченное число идей, и большинство этих идей скорее будет смахивать на «жалобы». Поэтому наставнику надо четко разъяснить, что к нему обращаются не для того, чтобы он решил проблемы, а чтобы помочь найти собственные решения.

Упор следует делать на подготовку к занятиям. Если ученик к занятиям не подготовился, то обе стороны попусту теряют драгоценное время.



### Примерный план занятия с наставником

1. Обзор личных планов каждого ученика.
2. Обсуждение результатов действий, предпринятых в связи с предыдущим занятием.
3. Обсуждение проблем и текущих вопросов - служебных или нерабочих.
4. Обзор используемых приемов мышления. Развитие Интеллектуальной организации.
5. Резюме.

Создайте подходящую обстановку для проведения занятий в качестве наставника. Такое занятие проводить довольно сложно, а в неподходящей обстановке, например, когда звонит телефон, - еще труднее.

В идеале занятие нельзя прерывать. Помимо того, что это непрофессионально, перерыв оставляет впечатление слабой заинтересованности наставника.

Конфиденциальность занятий, разумеется, является ключевым моментом. Однако вам, возможно, понадобится время, чтобы убе-

дить ученика, что вы его не предадите. Ученику может также понадобиться время, чтобы свыкнуться с требованием честного отношения, поэтому на ранних стадиях важно его всячески поощрять.

Если вы являетесь наставником нескольких людей, важно установить анонимную обратную связь, отличающуюся вашим собственным стилем. Это даст вам выигрыш в том, что вы как наставник быстро узнаете, в достаточной ли мере ваш стиль отвечает частным задачам или необходимо внести изменения.



### Наставничество на колесах

Когда я занимался менеджментом маркетинга одной нефтяной компании, мне хотелось убедить оператора одной заправочной станции в необходимости изменить способ ведения дел. Это была его собственная станция, я, конечно, мог бы прибегнуть к тяжеловесному «контрактному» подходу, но это было бы слишком долго и не изменило бы взгляды оператора. Поэтому однажды я просто попросил его сесть со мной в машину, и мы поехали посмотреть некоторые станции его конкурентов. Мы остановились около первой, и я сказал: «Ну вот, нам просто нужно посидеть и понаблюдать, «поискать у них вшей». Я позволил ему самому проделать большую часть этой работы. Потом мы постояли еще у нескольких станций — посмотрели на грязные насосы, на небрежно повешенные знаки, насмотрелись на операторов, не обращающих внимания на клиентов, и т.п. Потом мы поехали обратно. Немного не доезжая до его станции заправки, я остановил машину у обочины дороги и дал время понаблюдать. Мне так и не понадобилось ничего ему объяснять!

Одним из «инструментов» в помощь наставнику является вопросник по мотивации. Анализ результатов такого вопросника помогает наставнику подобрать индивидуальный стимул каждому ученику. Это, в свою очередь, позволяет развернуть эффективную дискуссию по следующим пунктам:

- где находится ученик в настоящий момент;
- что им движет;
- что необходимо сделать и каким образом.

Обычным мотивом является страх «провала». Я уже высказывался о том, что «провал» для меня термин неприемлемый, его следует заменить на «проигрыш». Он приводится здесь только

потому, что часто используется в индивидуальных вопросниках. Если этот особый мотив получает много очков в вопроснике, то вы как наставник должны подчеркивать, что проигрыш — **не просто правильный ход событий, он необходим для победы**. Если вы поможете ученику это понять, то поможете ему преодолеть угнетенное состояние. У вашего ученика возрастет уверенность при принятии решений; и неизбежно возрастет соотношение «победа - проигрыш».

Наставничество - это способ реализовать потенциал ваших подопечных, помогая им понять, что они:

- знают больше, чем предполагают;
- могут учиться столько, сколько им хочется.



## Заключение

В этой главе приведено много важных данных для понимания природы лидерства и качеств, необходимых тем, кто хочет стать металидером. Случаются, однако, ситуации, когда сами лидеры убеждены, что проявляют эти качества, но их последователи придерживаются другого мнения. Иначе говоря, восприятие самого лидера и его последователей различно. Фактически восприятие играет критическую роль для того, чтобы понять, есть ли у лидера в действительности какие-то последователи? Этот аспект исследуется в следующей главе.



## Глава 9

# Правила восприятия

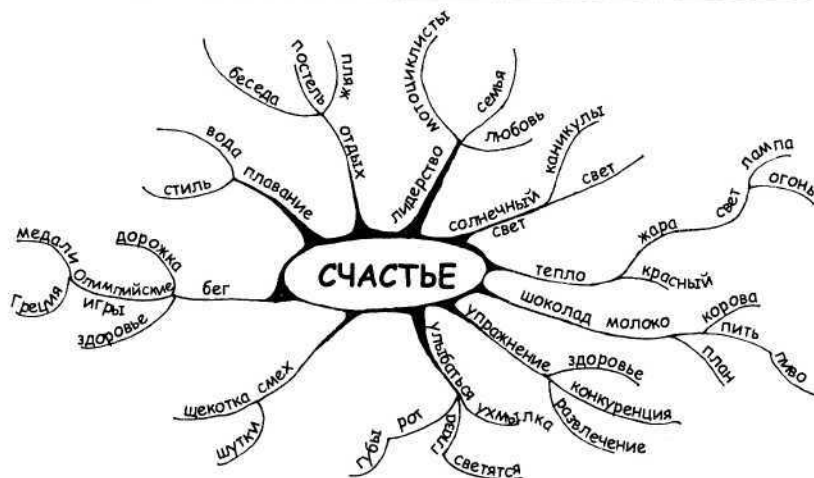


Однажды улитка лежала на больничной койке. К ней подошел доктор — барсук. Барсук сказал: «Вы очень плохо выглядите. Что с вами случилось?» Улитка рассказала свою горестную историю. «Все началось, — сказала она, — когда я пыталась перейти дорогу. Я помнила, что нужно посмотреть налево и направо, и я так и делала на протяжении двух часов. Все это время дорога была свободна, так что я отправилась в путь. Не успела я выйти на дорогу, как вдруг, откуда ни возьмись, появляется эта черепаха на огромной скорости и переезжает меня!»

Возможно, мы воспринимаем движение черепахи, как медленное, однако, с точки зрения улитки, это не так!

Люди часто зря теряют время, неверно понимая замечание, намерение или действие другого, не говоря уже об эмоциональной стороне дела, что часто происходит из-за различного толкования какого-либо слова.

Смысл создания Интеллектуальной организации заключается в том, чтобы помочь людям понять, какое влияние они оказывают друг на друга. Часто мы не понимаем, ни того, что чье-то восприятие вопроса может отличаться от нашего, ни того, что нас самих воспринимают иначе - не так, как мы оцениваем себя сами. Исходя из того, что восприятие равносильно реальности (по крайней мере, в глазах воспринимающего), мы должны подумать, как изменить восприятие нас другими людьми, чтобы оно соответствовало именно тому имиджу, который мы хотели бы создать.



Источник: Buzan T. with Buzan B. *The Mind Map Book: Radiant Thinking*. L. BBC Books, 1995.



Вы хотите узнать, насколько различно люди могут интерпретировать те или иные вопросы, если предоставить им свободу фантазии? Попробуйте проделать простое упражнение - еще одно оригинальное предложение от Базана!

В произвольной группе людей предложите подумать, какие ассоциации вызывает у них какое-нибудь слово, например «счастье». Затем попросите их написать это слово в середине листа бумаги, обвести окружностью и провести десять линий, отходящих от этой окружности (см. выше). Дайте минуту, чтобы участники написали по одному слову на каждой линии, а затем сравните записи. Будет крайне удивительно, если какие-то слова на листках, заполненных разными людьми, совпадут. Даже если у одного написано «мама», а у другого «мать», это не одна и та же интерпретация понятия.

Если в группе найдется человек, склонный к озорству, это может быть поводом для интересной дискуссии! Однажды я работал с группой, один из членов которой, зная, как другой предан своей жене и полагая, что одним из записанных им слов неизбежно будет имя его жены, - также написал это имя!

Чтобы изменить восприятие моей личности со стороны другого человека, я должен признать:

- над изменением восприятия необходимо работать
- и
- изменения можно добиться.

Я должен усвоить простой факт: для другого человека его **восприятие - и есть реальность.**



## Преодоление «трудностей»

Одной из систем, которая может пригодиться в этом процессе, является Перспективная система подсчета очков равных по служебному положению людей, разработанная и выпущенная фирмой *Saville & Holdsworth*. Она основана на их ВП (Вопросник профессионала), представляющем собой вопросник-«самоотчет». Это означает, что вы получаете взгляды участников на самих себя по ряду таких существенных проблем, как взаимоотношения с людьми, стиль мышления, ощущения и эмоции. Затем вопросник даст возможность выразить свой подход к этой проблеме и другим: менеджеру участника опроса, некоторым равным по положению коллегам, а также некоторым непосредственным подчиненным.

Обратную связь между коллегами, занимающими равное положение, лучше установить анонимно и/или на базе средних показателей. Иначе вы рискуете втянуться в оборонительную дискуссию по таким направлениям, как «Я знаю, он думает так, но он ошибается». Предварительно скажите им, что один из известных вам методов, способствующих установлению открытой и честной обратной связи по Основным правилам, - это полная свобода обсуждения рейтингов друг с другом.

Вопросник о перспективах каждый заканчивает заполнением профильной карты, содержащей несколько строк-направлений, например одна отражает взгляд на самого себя, а также взгляды менеджера, взгляды коллег, равных по положению, плюс точку зрения непосредственных подчиненных.



Я также наблюдал, что такая система хорошо работает, когда в команде, например, старшие исполнители компании дают оценку друг другу, а босс, в свою очередь, начисляет им очки. Средний показатель для старших исполнителей приводится в строке «коллеги, занимающие равное положение». Может быть, с точки зрения статистики это не совсем корректно, но достаточно для намеченной нами цели. Участие лидера в процессе важно, так как это помогает создавать атмосферу, в которой честная обратная связь рассматривается как норма.

Профильная карта такого типа позволяет получить информацию, стимулирующую каждого участника осознать потенциальную необходимость в изменениях — иными словами, есть возможность, при желании, заполнить разрыв между восприятием себя со стороны и своим собственным. Однако каждому участнику следует продумать способ применения этой информации. Это должно осуществляться индивидуально и в стандартном случае требует проведения не менее двух занятий. Первое должно проводиться кем-нибудь, имеющим опыт в изучении обратной связи на базе опросников, а второе — наставническое занятие по образцу, приведенному в главе 8. В обоих случаях у человека должно быть достаточно времени. Как правило, каждое занятие продолжается два-три часа, но может длиться и дольше. Таким образом, этот процесс требует времени, поэтому важно тщательно к нему подготовиться.

Профильные карты дают наглядное представление о процессе, это мощное средство, позволяющее показать работникам разрыв, который существует между их взглядами на самих себя и взглядами других людей. Часто взгляд менеджера и взгляды лиц, равных по служебному положению, на конкретного работника в целом совпадают, причем их взгляды расходятся с мнением этого лица о себе. Очевидно, это справедливый результат, ведь большинству трудно постоянно являть миру разные личины. Если вы человек со «скрытой программой», то, вероятно, это воспримут большинство людей, вступающих с вами в контакт. Вероятно, людям нелегко будет видеть расхождения между восприятием самих себя и мнением о них других людей. Вы должны постоянно напоминать, что целью дискуссии не является выяснение, чей взгляд более «правильный»: истина состоит в том, что «правильного» взгляда вообще не существует, цель опроса — продемонстрировать разницу в восприятии.

Одна шкала вопросника посвящена оценке «заботы о других». Иногда люди крайне эмоционально воспринимают то обстоятельство, что другие низко оценили их способность проявить «заботу», в то время как они поставили себе за это весьма высокую оценку. Оценку, данную в этом пункте, легко принять на свой счет: участники опроса ошибочно могут решить, что их просто считают «плохими». Типичное обсуждение на занятиях по обратной связи проходит примерно таким образом:

- «Разве так уж важно, выгляжу я заботливым, или нет?»
- «Если это так, почему у кого-то складывается мнение, что я не заботливый?»

Участники опроса затем будут продолжать обдумывать свое поведение: «Неужели это тот случай, когда я за обедом, взглянув на своих подчиненных, заметил, что они ничего не стоящие люди. Не может быть, что они так мало знают меня как человека и не подозревают о том, сколько времени я трачу на посещения моей старой бабушки?» Именно в тот момент, когда каждый начнет искать причины, лежащие в основе восприятия его другими людьми, он становится на верный путь определения того, как он должен вести себя, чтобы добиться от других такого восприятия себя, которое он желал бы.



## Демонстрация изменений восприятия

Большое удовлетворение доставляет наблюдать, как люди внезапно понимают, что изменение восприятия не имеет ничего общего с понятием «хороший» или «плохой» человек, а означает лишь, что устранен разрыв между их представлением о себе и взглядом на них окружающих. Это значит, что перемен можно достичь, если преодолеть этот разрыв, и даже не производить коренных изменений в самой личности.

Осмысление этого даст возможность вести дискуссию, «не переходя на личности», и позволит заинтересованному лицу избрать любой курс действий. Возвращаясь к приведенному выше примеру о «заботливости», можно обсудить следующие вопросы:

- Настолько ли большое значение вы придаете расхождению в восприятии, что готовы предпринять конкретные действия по этому поводу?
- Какое воздействие может оказать это расхождение на ваши взаимоотношения с другими людьми?
- Что лично *вы* могли бы сделать?

Весь этот процесс связан с другими элементами Интеллектуальной организации, потому что работа с индивидуальными профильными картами является основой того фундамента, на котором строятся взаимоотношения, укрепленные затем проверкой по Основным правилам. Один элемент дополняет другой, как в отношении формирования личности, так и межличностных отношений.



## Основные правила

Как только люди усвоили, что индивидуальное восприятие является реальностью, вы можете внушать им, что **зримое** проведение в жизнь Основных правил является ключом к успеху и их самих и организации. **Наблюдение за тем, что вы делаете, порождает восприятие**, а восприятие, в свою очередь, порождает **реальность**.



## Заключение

Согласившись с тем, что восприятие других людей отличается от нашего и что мы можем пожелать изменить это восприятие, мы должны постараться понять, в чем должна состоять перемена и почему некоторые люди активно этому противятся. Этот вопрос анализируется в следующей главе.



## Глава 10

# Перемены

«**В моей компании необходимо что-то менять**» - вот одно из самых обычных заявлений, которые мы слышим от руководителей, если их спрашивают, что, собственно, им необходимо сделать. Аналогично, если побеседовать со служащими, коллегами, поставщиками - со всеми, кто имеет отношение к организации, - вы услышите фразы вроде «Компания нуждается в переменах» или «С этой компанией нужно что-то делать».

Но что означает «менять что-то в компании»?

В словаре *Collins Modern English Dictionary* понятие «компания» трактуется как «группа людей, собравшихся вместе для достижения общей цели».



*Когда мы говорим «**менять в компании**», мы в действительности имеем в виду «**изменить людей**».*

Соппротивление переменам может возникнуть просто потому, что работники компании прекрасно понимают их необходимость, в то время как руководителю это вовсе не ясно.

Обдумайте следующую ситуацию. Фраза: «Мне не нравится, как управляют компанией» может означать: «Мне не нравится, как управляет компанией [людьми] наш главный менеджер». Это и есть исходный момент, с которого начинается формирование сопротивления. На самом же деле, смысл высказывания сводится очевидно к следующему: «Мне не нравится, как осуществляется деятельность компании».



Таким образом, «**изменить доходность компании**» в действительности означает «**изменить представление работников о размере прибыли, которую получает компания**».

На практике это означает добиться, чтобы каждый из непосредственных участников опроса понял, что «изменение прибыльности» начинается с изменения деятельности всей компании в целом. Это означает, что все работники компании начинают принимать решения на всех уровнях с учетом тех элементов, из которых и складывается прибыль. Это может серьезно повлиять на ход событий: каждому придется включить свои мозги и начать думать о работе, а не только представителям малочисленной элиты компании, как это бывает обычно.



**«Изменить профиль деятельности компании» должно означать «изменить восприятие ключевых руководителей компании со стороны остальной общественности».**

Мы видим множество примеров наглядной иллюстрации этого утверждения, но первый пример, который приходит на ум, – самый яркий. На Ричарда Брансона смотрят как на динамичного, энергичного, прагматичного, творческого и т.д. человека, в результате – также воспринимается и его компания (т.е. ее работники).



## Виды перемен

Существуют перемены, к которым вы стремитесь сами, другие же вы вынуждены проводить под давлением со стороны, обстоятельств, окружающей среды и т.д.

Часто более позитивно мы воспринимаем перемены, которые осуществляются по личной инициативе. Мы сами приняли решение, и все у нас под контролем: мы можем, например, изменить диету или прическу. Ваша реакция на навязываемые изменения будет менее позитивной, поскольку вы их не контролируете и, возможно, даже ощущаете нависшую над вами угрозу.

Итак, если вам удастся создать в компании «подходящую для перемен окружающую среду», где изменения станут нормой, то люди будут чувствовать, что все «под контролем». Они сами будут постоянно побуждать вас к переменам и, соответственно, будут относиться к ним положительно. В свою очередь, такая окружающая среда с большей вероятностью будет способствовать успеху,

чем та, где постоянно осуществляется серия «программ перемен», сменяющих одна другую. Программы чаще воспринимаются как «навязанные» и порождают не столь положительную реакцию.



## Основные барьеры на пути перемен

Главный барьер любым переменам заложен в самом человеке – это страх изменений. Например, боязнь:

- выглядеть смешным,
- незащищенности,
- не соответствовать новому положению,
- неспособности выполнить новую работу,
- неизвестности,
- провала.

Страх становится главным препятствием изменений, во-первых, потому, что люди не подозревают о его существовании, а, во-вторых, потому, что часто страх маскируется другими различными формами поведения. Ниже приводятся некоторые формы поведения, которые и являются своеобразным проявлением (или замещением) страха:

- сарказм,
- отказ от сотрудничества,
- формальное сотрудничество, при котором вред переменам наносится изнутри в результате постоянного злословия,
- заявления типа: «Я так и знал, что это не сработает»,
- отказ в поддержке тем, кто предпринимает изменения: «Вы же сами не верите в эту чепуху»,
- поиск причин, почему перемены ждет провал: «Мы и прежде пробовали, однако ничего не вышло»,
- оправдание – будто для перемен нет «никаких ресурсов».



## Почему люди хотят перемен и осуществляют их

Положительное отношение к переменам состоит в том, что род человеческий в целом обладает сильным инстинктом выживания. Чтобы выжить, он должен изменяться. Некоторые замечают это раньше и начинают действовать.

Приведем примеры причин, почему люди осуществляют перемены:

- Они видят, что это необходимо, чтобы выжить.
- Они ожидают получить личный выигрыш и выгоду, к примеру больше денег, больше безопасности, больше полезных навыков.
- Им не нравится то, что у них есть, и им кажется, что новое будет лучше.
- Им доставляет удовольствие познавать новое.

Характерные черты людей, которые предпринимают перемены или рады им:

- вера в себя,
- готовность рисковать,
- открытость/любопытность,
- доверие к другим,
- отсутствие страха потерь,
- творческое начало,
- позитивное отношение к жизни.

Вы можете проследить здесь связь с некоторыми чертами, описанными в разделе «Щит работодателя» и «Металидерство».

Ключом к обдумыванию перемен, которые вы хотели бы предпринять, должен стать тот факт, что все работники вашей компании принадлежат к одной из двух существующих категорий людей: они будут либо «за» изменения, либо «против» - пусть в той или иной степени. Одно из двух: либо они попытаются понять, чего именно они боятся, и преодолеют страх, либо - нет.

«Руководство по проведению перемен» собственно и является руководством в работе с:

1. **Людьми**, которые приветствуют перемены, используют их для осуществления изменений и демонстрируют выгоды от этого и
2. **Людьми**, которые боятся перемен. И снова речь идет только о людях!



## Кривая перехода

Полезно для начала предоставить всем принимающим участие в переменах работникам самим ответить на вопрос, в какой точке кривой перехода они себя видят (рис. 10.1). С помощью данной кривой можно продемонстрировать процесс, который мы переживаем, когда происходят какие-либо перемены. Кривая отражает семь стадий движения и показывает то, как человек определяет свой уровень компетентности на каждой из этих стадий. «Компетентность» в этой связи может означать как компетентность в конкретной области деятельности, так и в личной жизни. Она может отражать способность человека справляться или приспосабливаться к сложной индивидуальной ситуации, когда, например, человек становится родителем или разводится.

Каждая стадия характеризуется определенным типом поведения, в основе которого лежат эмоции. Любые изменения обычно сопровождаются стрессом, даже если это положительные перемены. Тот, кто разбирается в этих стадиях, меньше рискует «застрять» на одной из них, что позднее может привести к жизненному стрессу. Разумеется, есть люди, способные быстро проходить все стадии, - и в этом большую роль играет индивидуальность, отношение к жизни и степень личной заинтересованности в переменах, если они не были навязаны.

Для разъяснения Основных правил предположим, что мы осуществили радикальные перемены в практической деятельности и наши служащие (которые считают компанию преуспевающей) крайне удивлены тем, что вообще возникла потребность в каких-либо переменах в их работе. Скорее всего, в таком случае работни-

## КРИВАЯ ПЕРЕХОДА Цикл перемен

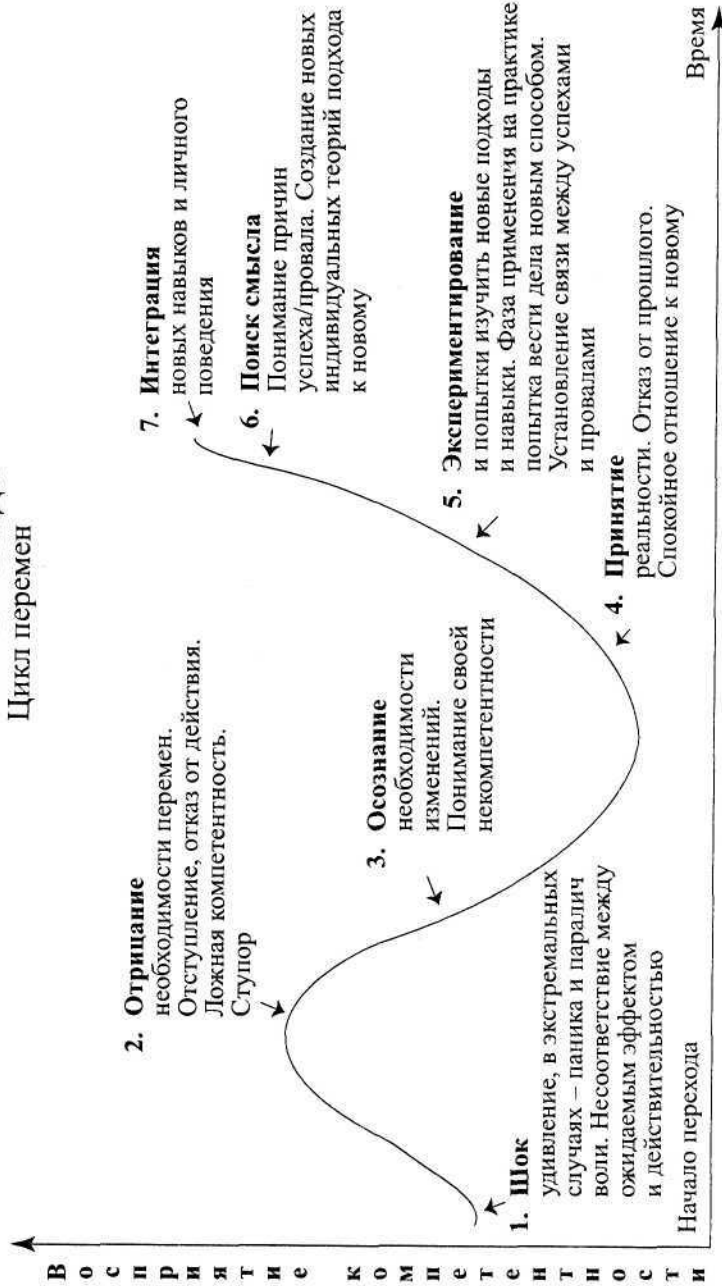


Рис. 10.1. Кривая перехода

ки будут рассматривать эти перемены как «навязанные», а не такие, когда инициатива исходила бы от самих работников.

Обычно они впадают...

### Стадия 1: Шок, удивление

- **Типичные реакции:**

«Я никогда не думал, что...»

«Меня брали совсем на другую работу»

«Вы что, думаете, я должен еще и на компьютере научиться работать?»

- **Типичное поведение:**

неспособность рассуждать,  
уход в себя.

- **Эмоции, лежащие в основе поведения:**

страх (в данном случае перед возможной неспособностью выполнить новую работу и тем, что случится, если справиться с ней не удастся).

Спустя некоторое время «новое» усваивается, например появляются признаки овладения новыми приемами. Служащие переходят к ...

### Стадия 2: Отказ

Как видно на рис. 10.1, кривая на этой стадии идет вверх, что, по началу, выглядит странно. Однако, если вспомнить, что она отражает скорее мнение человека о самом себе, чем мнение других о его компетенции, то все приобретает уже понятный смысл. Отказ/отрицание — один из основных механизмов выживания человеческого мозга — приобретает тем больший масштаб, чем больше объем предпринимаемых изменений. Это способ убедиться в том, что в предлагаемых переменах «есть смысл», таким образом, мозг как бы контролирует, что изменение действительно необходимо. Проблема возникает только в случае, если человек слишком долго задерживается на стадии отрицания или если «внутренний голос» продолжает «твердить» ему, что перемены не нужны. В исключительных случаях на этой стадии окружающие могут услышать от

такого человека, что они «обманывают себя» в отношении действительного положения дел.

- **Типичные реакции:**

«Я поступал так 20 лет».

«Расслабьтесь, ребята, они пытались сделать это и прежде, но всегда возвращались к прежним порядкам».

«Это легко - не вижу, из-за чего вся эта суматоха».

«Нам нужно не меняться, а привлечь другие источники финансирования».

- **Типичное поведение:**

возвращение в «зону комфорта» (могу делать то, что знаю), преуменьшение значения перемен, обвинение в адрес других.

- **Эмоции, лежащие в основе поведения:**

По-прежнему страх - ступор,

Большая уверенность в себе и полное отсутствие страха в ситуации, когда можно отказаться от изменений или возложить вину на другого.

Предположим, что ваши работники миновали эту стадию и постепенно начали признавать, что то, что они делают сейчас, - недостаточно хорошо. Их восприятие собственной компетентности начинает говорить им, что они отстают. Это и есть...

### *Стадия 3: Осознание*

На этом этапе осознать - означает признаться в собственных страхах. Возможно, что у них все еще нет ясности относительно необходимости перемен.

- **Типичные реакции:**

«Я в замешательстве».

«Какого ..., что происходит?»

«Это так огорчительно».

- **Типичное поведение:**

вялость в работе,  
отсутствие ясной цели.

- **Эмоции, лежащие в основе поведения:**

депрессия в результате осознания собственной некомпетентности,  
разочарование из-за незнания, как с этим справиться, чувство потерянности.

После стадии 3 дела пойдут лучше! На стадии 4 происходит поворот...

### *Стадия 4: Принятие*

Это стадия возникновения доверия: если ваши замыслы одобрены, хотя бы отчасти, - это уже 50% успеха.

- **Типичные реакции:**

«Так, посмотрим, что мы имеем. Что и требовалось».

«Хорошо бы кто-нибудь здесь помог мне пройти по этой системе, чтобы узнать, правильно ли я все понял?»

- **Типичное поведение:**

существенно большая готовность к эксперименту, готовность отказаться от старого и принять за основу будущего развития то, что мы имеем на сегодняшний день.

- **Эмоции, лежащие в основе поведения:**

Освобождение от прошлого.

Оптимизм в отношении будущего.

Теперь мы быстро продвигаемся к...

### *Стадия 5: Эксперимент и проверка*

На этой стадии как раз и проводится эксперимент, предпринимаются попытки выявить закономерности в том, «что должно произойти».

- **Типичные реакции:**

«Мы должны были бы делать это вот таким способом».

«Давайте попробуем что-нибудь другое, если это не работает».

- **Типичное поведение:**

активность,

возможны конфликты, если в результате проб и ошибок возникает разочарование или раздражение.

- **Эмоции, лежащие в основе поведения:**

волнение,  
злость,  
разочарование.

С этого момента работники начинают думать о переменах всерьез, они становятся их «внутренней» потребностью. Перемены становятся для них естественным «образом жизни и деятельности». Следовательно, они продвинулись к...

## Стадии 6: Поиск смысла

На этой стадии мы начинаем проверять, насколько верны наши мысли, и готовы обсуждать происходящее с другими.

- **Типичные реакции:**

«Как вы полагаете, насколько мы продвинулись?»  
«Считаете ли вы, что теперь дела обстоят иначе?»  
«Как вы думаете, я правильно поступаю?»

- **Типичное поведение:**

отказ от действий с целью поразмыслить,  
возможно, беседы о происходящем друг с другом.

- **Эмоции, лежащие в основе поведения:**

спокойствие,  
уверенность, что все - под контролем.

## Стадия 7: Интеграция

Именно к этому моменту мы достигли перемены в самом способе мышления участников, что влечет за собой изменения в образе действий. По сути - это главная перемена, перемена в сознании и эмоциональном настрое, дающая толчок высвобождению потенциала роста и развития.

Приведенный выше обзор содержит, по понятным причинам, лишь краткое описание сложного взаимодействия мыслей и эмоций. Для тех, кто заинтересуется данной темой глубже, можно рекомендовать книгу: *Rupert Eales-White. Creating Growth from Change: How you React, Develop and Grow*. L.: McGraw Hill, 1994

(Руперт Иллз-Уайт. От изменения к росту: ваша реакция, развитие, рост. Лондон, 1994).

## Кривая перехода как инструмент управления

Важно выяснить у каждого, на какой стадии, по его мнению, он находится, и затем сопоставить ответы. За исключением ситуаций, когда человек явно чем-то травмирован, кто-либо редко считает, что находится на стадии 1 или 2, хотя многие на самом деле находятся на этих стадиях. Таким людям необходимо дать понять, что не так уж существенно, где они «действительно» находятся на сегодняшний день - важно, где они хотели бы быть.

Кривая перехода важна тем, что она ясно указывает: **все перемены, которые вы предпринимаете, должны стать естественным процессом развития, а не происходить внезапно.** Простое осознание того, что в вашей жизни что-то изменилось (это действительно может произойти внезапно), еще не гарантирует того, что вы внутренне созрели для перемен или готовы в корне изменить свое поведение. Вот почему всякого рода «затеи» и «придумки» в осуществлении менеджмента не дадут длительных результатов и не приведут к «интегрированию изменений в жизнь» на стадии 7.



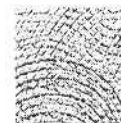
## Роль лидера в переменах

Роль лидера заключается в том, чтобы определить направление развития и создать благоприятную атмосферу, где изменения преподносились бы в выгодном свете. Даже если не найдется человека, способного возглавить эту деятельность, перемены все равно будут происходить. Это приведет лишь к тому, что в этих переменах будет отсутствовать четкая направленность. Вы не можете заставить людей ничего не менять, так как не в состоянии держать под контролем все силы, оказывающие на них влияние.

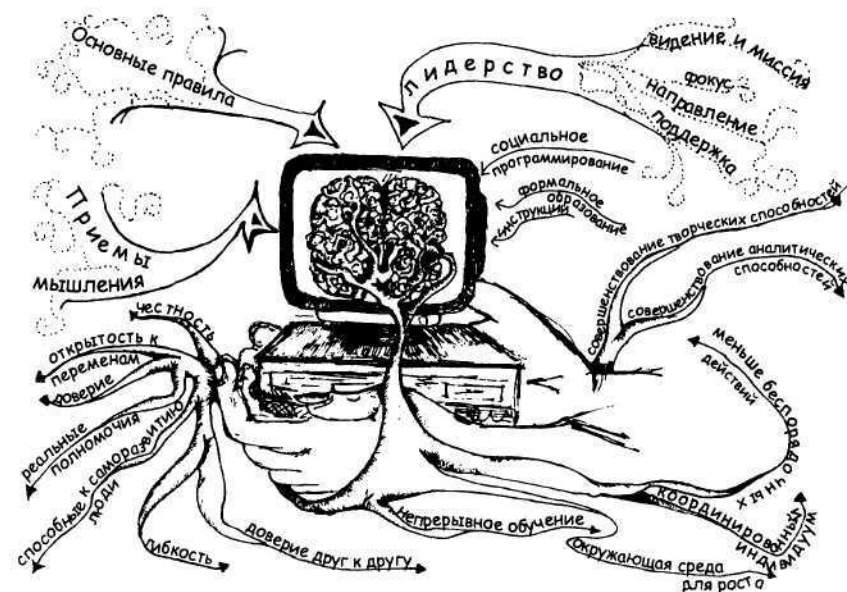
Лидеры должны принимать процесс перемен как свое личное дело. Только человек, принявший непосредственное участие в про-

ектировании и осуществлении перемен, «пропустивший их через себя», может в полной мере оценить их значение и то, какие усилия были на это затрачены. И здесь, как и во многих других обстоятельствах, именно лидер должен вдохновлять людей, способствуя переменам словом и делом.

Личный пример пробуждает в других стремление осуществить задуманное и показывает, что именно позиция лидера дает больше преимуществ в том, чтобы поддержать стремление других измениться. Это, в свою очередь, помогает сконцентрировать усилия и повышает шансы на успех в достижении цели - необходимых перемен.



## Резюме

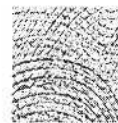


Теперь, задействовав, наконец, Основные правила (культуру), а затем и приемы мышления (инструменты), мы добавляем лидерство (завершение программы). Теперь Результативная личность и компания получили, наконец, способность обуздать (с помощью Основных правил), ориентировать в нужном направлении (с помощью приемов мышления) и высвободить (используя способность к лидерству) потенциал, который всегда был в них заложен, но надежно закован.



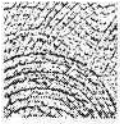
Интеллектуальная организация:

- признает тот факт, что лидерству можно обучить;
- восполняет пробелы в источниках власти, к которым относятся знания, положение, харизма и коммуникабельность;
- понимает, что необходимой составляющей лидерства является более широкий взгляд на вещи и некие общие знания, а также признание того, что специальными знаниями могут и должны обладать и другие;
- признает, что существует много стилей лидерства;
- включает наставничество как ключевой элемент индивидуального роста личности, а следовательно, и плана развития всей организации;
- работает на основе принципа, что восприятие можно изменить, приведя в соответствие с вашим представлением о реальности;
- делает перемены столь естественными, что никакого «сопротивления» преодолевать не приходится.



## План действий

1. Оцените себя с позиции **Источников власти**.
2. Оцените базу знаний, которой обладает ваша организация, используя **Круг знаний**.
3. Соберите информацию о том, как вас воспринимают окружающие, и подумайте, что предпринять в связи с расхождением вашей оценки с оценками работников.
4. Обдумайте, какой смысл **вы** вкладываете в слово «перемены», четко изложите свой взгляд и подумайте над тем, как превратить перемены в естественный процесс.



# Резюме Тони Базана



## Лидерство

В начале главы 8 Рикки Хант сделал ряд противоречивых, провокационных и «политически некорректных» высказываний на тему о том, что людям необходимы лидеры и нужны они отчасти потому, что нам всем нужны хорошие ролевые модели, а «в определенные моменты нам необходимо указать, в каком направлении двигаться». Я с удовольствием присоединяюсь к его противоречивым взглядам!

Исследования все более обоснованно демонстрируют, что человеческий мозг не просто нуждается в том, чтобы следовать примерам, но **предназначен** как раз для этого. Это легче понять, если мы заменим слово «следовать» словом «имитировать». Задумайтесь на минуту о том, сколько всего вы освоили путем простого подражания...

Это было особенно убедительно показано великим японским мыслителем и новатором в области преподавания музыки Сенечи Судзуки. Судзуки экспериментировал с различными методами обучения людей музыке, как вдруг его осенило, что каждый японский ребенок выучился разговаривать по-японски!

Это «ослепительно яркая» идея оказалась чрезвычайно сложной и глубокой. Судзуки обратил внимание на то, что мозг человека (включая и вас, дорогой читатель!) способен обучиться играть на самом сложном музыкальном инструменте в мире - на голосовых связках - путем подражания ролевым моделям.

Подумайте хотя бы о том, что любой ребенок (любой человеческий мозг) в состоянии освоить любой язык, воздействию которого он подвергается, - т.е. пока он может «следовать за лидером», - этот язык может быть японским, португальским, языком

музыки или искусства, языком мышления, китайским или лидерским! Мозг не просто выполнит все необходимые движения - исполнение будет совершенным. Таким образом, вы говорите в настоящее время на том языке, который является для вас основным, равно, как и для тех, за кем вы его повторяли.

Положительный опыт обучения неопровержимо доказывает, что можно изучить все, что угодно, и довести навык до высокой степени совершенства, - при условии, что вам обеспечены соответствующая интеллектуальная и обучающая среда, подходящие инструменты для мышления и обучения, а также сильные лидеры и тонкие наставники.

Опыт убеждает нас в том, что для достижения «сверхуспеха» абсолютно необходимы сверхлидеры, т.е. металидеры!



**Воспитание** позволяет **природе** человека полностью раскрыть свой потенциал.

В связи с вышеизложенным металидеру должна отводиться гораздо более значительная роль, чем предполагалось прежде. Его свойства, приведенные в книге *Creating a Thinking Organization* («Как создать Интеллектуальную организацию»), однозначно свидетельствуют о том, что **любому** лидеру необходимо полностью реализоваться.

С точки зрения развития мозга способность мечтать - одно из редких свойств, которое требует постоянной практики и развития. Для того чтобы мечтать, необходимо использовать «воображение», присущее «особому уму». Способность и потребность в мечте была тем явлением, которое выдающиеся лидеры и исторические деятели пронесли сквозь века.

Так, одного из величайших гениев всех времен и народов Альберта Эйнштейна выгоняли практически из всех академических учреждений - именно из-за склонности мечтать, а затем под сводами тех же высоких учреждений он был признан гениальным именно благодаря этой способности! Обучая аспирантов, он настаивал, чтобы они, вместо того чтобы сосредоточиваться на стандартных штудиях, играли бы в «мыслительные игры», фокусируясь на каких-либо проблемах, решить которые можно было с помощью структурного подхода к полету фантазии и мечте.

В качестве небольшого упражнения для тренировки присмотритесь к деятельности Интеллектуальной организации и определите область, где вы могли бы наиболее эффективно применить свою способность мечтать и фантазировать.

Великих лидеров и гениев отличало также постоянное стремление к самосовершенствованию и развитию, которому они уделяли большое внимание на протяжении всей жизни. Александр Великий, один из величайших лидеров всех времен, во время длительных военных походов постоянно изучал Гомера и Аристотеля. Он чередовал «ученые» занятия с прыжками с колесницы или с лошади, упражняя силу, ловкость и быстроту.

То же самое мы наблюдаем в сфере искусства и науки. Знаменитые художники и музыканты постоянно стремились к новым знаниям и на протяжении всей жизни применяли новые стили и приемы. Рассказывают, например, что Микеланджело пришел в ярость, когда осознал, что умирает: он только начал понимать, в чем смысл жизни!

Урок, который следует извлечь из всего этого, состоит в следующем: даже если вы великий мыслитель, а тем более, если вы намереваетесь стать выдающимся лидером, вы должны не просто поддерживать свой мыслительный аппарат в рабочем состоянии - его надо постоянно совершенствовать. Заботьтесь о нем так же, как Рикки о сыновьях, - **вдохновляйте, играйте с ними и развивайте.**



## Законы восприятия

В поддержку тезиса Рикки Ханта можно сказать только одно - **это работает!** Ваш мозг является высшим биологическим компьютером, действующим на основе принципов ассоциации и сенсорного восприятия. Та позиция, которую вы занимаете в отношении взглядов на мир и Вселенную, а также перспектив развития, является, по определению, уникальной. Следовательно, столь же уникальны, по определению, взгляды любого другого человека. Это означает, что вы и никто, кроме вас, не может увидеть вещи такими, какими их воспринимаете вы. Вне зависимости от того, что этот другой хочет, чтобы вы думали и чувствовали иначе, - то, что

вы на самом деле думаете и чувствуете, и будет для вас «истиной». Как только вы осознаете эту главную «истину», в вашем восприятии самого себя и других произойдет большой скачок и ваши способности как лидера и последователя возрастут настолько, что дойдут до автоматизма.



## Перемены

Часто полагают, что перемены - нечто противоестественное и противное нормальному функционированию мозга. Ничто не может быть дальше от истины.

Мозг человека **создан специально** в качестве механизма перемен. Чтобы выжить, человек должен постоянно прибавлять новые знания к тем, которыми уже обладает, а также широкие базы данных - чтобы быть на уровне современной действительности. Мозг должен также постоянно менять свои вероятностные функции, чтобы обеспечить человеку выживание в меняющихся ситуациях, и обеспечить продолжение существования.

Мыслительные формулы, заложенные в электрической схеме, искрящейся между клеточками мозга, являются, в полном смысле слова, вариацией «повтора» полученной информации. То, что вы в какой-то момент думаете, повышает вероятность повторения ваших мыслей. И чем чаще вы возвращаетесь к конкретной мысли, тем выше вероятность того, что мысль повторится. Те, кто выживают и становятся лидерами, непрерывно обновляют формы мышления и, по мере развития личности, вырабатывают привычку думать, используя такие приемы, которые позволяют повышать гибкость, приспособляемость, способность творить, а не копировать мыслительные формы и привычки, которые ведут к расширению сферы тривиального мышления, преодолению «серости», негибкости и скованности.

Последнее положение вновь подчеркивает простую мысль: чтобы вести за собой людей, лидировать в их среде, быть способным творить, вы **обязаны рисковать**, несмотря на то, что с риском возрастает вероятность случайных «ошибок» или «провалов».

Все великие умы и гении, сыгравшие выдающуюся роль в истории человечества, радовались своим ошибкам и извлекали из

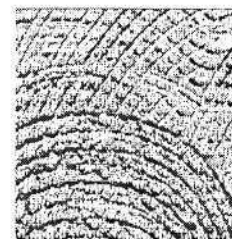
них урок. Это давало им новую силу подготовить и совершить новый большой скачок вперед.

Рикки Хант подчеркивает, что, когда мы говорим «**изменить компанию**», мы в действительности подразумеваем «**изменить людей**».

Лидер находится в процессе постоянного изменения, он воодушевляет остальных и позволяет им следовать за собой, он лидирует, подавая пример.

Подобно мозгу, лидер является проводником перемен!

## Часть IV



# Интеллектуальная организация в жизни



## Введение к части IV

Основная часть книги завершена - я описал принципы, на которых строятся три неотъемлемые части, необходимые для создания Интеллектуальной организации:

1. Создание окружающей среды.
2. Мышление в окружающей среде.
3. Лидерство в окружающей среде.

Вот некоторые соображения, подводящие итог тому, почему Интеллектуальная организация одержит победу:

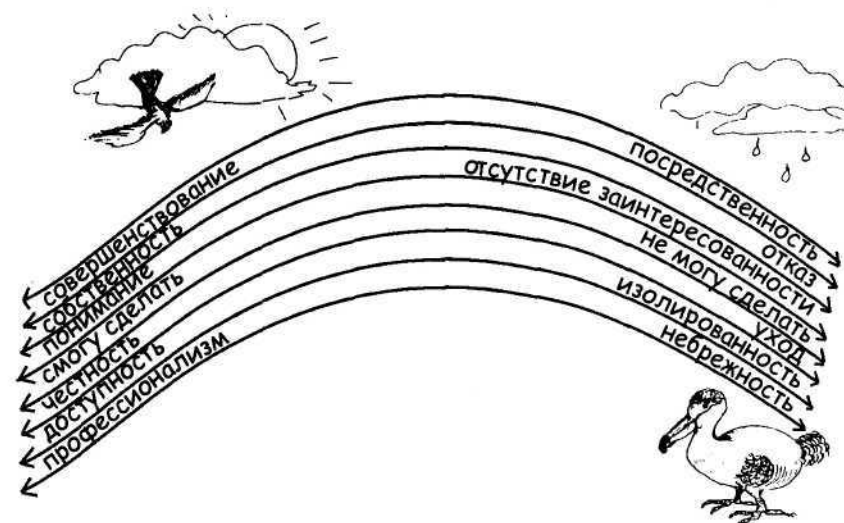
1. **Она работает.** Однажды испытав вкус победы, люди будут жаждать большего. Мгновенные результаты, пусть даже незначительные по масштабам, дают надежду на долгосрочный успех, закладывая тем самым основы цикла постоянного самообновления.
2. **Основные правила служат важным звеном, соединяющим с внешним миром.** Большинство участников процесса видят, как внедрение Основных правил в повседневную жизнь помогает лучше понимать окружающих и общаться друг с другом.
3. **Результаты очевидны.** Почти в 100% случаев можно наблюдать совершенно другой подход у тех, кто прошел процесс создания окружающей среды и освоения приемов мышления. Типичные высказывания: «Мой менеджер счастлив», «Он стал спокойнее», «Отдел стал работать лучше».
4. **Результатов добивается каждый - это выигрыш в личном плане.** Многие, кто принял эту концепцию, вопреки ожиданиям, получают гораздо больше «очков» на пути к успеху, чем другие.
5. **Система открыта для проверки.** Ясные цели, достижение которых изначально добиваются, а также тот факт, что действие этого налаженного механизма несложно контролировать

в ходе всего процесса, помогает обеспечить успех. Это механизм, получивший название проверки по Основным правилам, обеспечивает регулярный учет всех взаимоотношений, что, в свою очередь, помогает избежать нарастающего недовольства и разочарования.

6. **Она проста.** Все, кто принимает участие в процессе, сразу же чувствуют, что создание Интеллектуальной организации вполне реально — ее язык доступен всем.
7. **Приемы мышления вселяют уверенность во всех, кто им обучается.** Осознание того, что каждый может вырасти — поистине вдохновляющий опыт. Он освобождает людей от того, что сковывало их прежде, от преград, которые они сами себе возвели. Участники процесса уже больше не придерживаются мнения, что навсегда останутся тем, что представляют собой сегодня.
8. **Интеллектуальная организация открывает путь, по которому мышление работников начнет следовать естественным направлениям развития мышления.** Функцией мозга является мышление. Организация — это собрание умов. Созданная по принципам Интеллектуальной организации, напоминающим принципы военного искусства, окружающая среда высвобождает, открывает путь и направляет умы.
9. **В принципе, «индивидуальный» подход к менеджменту внутри самой Интеллектуальной организации дает возможность каждому ощутить, что его признают, ему доверяют, а следовательно — ценят.** К индивидуальному стилю и предпочтениям, вкладу в общее дело относятся не просто терпимо — такой подход является «нормой». Людям оказывают доверие в работе по Основным правилам для достижения общего видения, в результате чего возрастает доверие людей друг к другу.

Акроним *IOUCHAP* был придуман финансовым управляющим *Burmah Petroleum Fuels Ltd.* Будет интересно показать здесь еще один продукт его творчества. Это — изображение разницы между существованием в окружающей среде, где принципы Интеллектуальной организации не внедрены, и существованием в среде, где

они проведены в жизнь. На рисунке — радуга с ястребом (с большой шириной обзора) на одном конце и дронтом\* (смотрящим в землю) — на другом.



Теперь осталось только наметить детальный план, осуществив который можно адаптироваться к Основным правилам, а также ознакомиться с соображениями тех, кто испытал на себе воздействие данной концепции. За этим следует большой поэтапный обзор содержания и заключительное слово Тони Базана.

\* Dodo в переносном смысле означает также косного человека, дурака и невежу (Прим. ред.).



# Реализация плана

В этой главе вниманию читателя предлагается подход к созданию Интеллектуальной организации. Нетрудно предположить, что он состоит из двух ключевых компонентов:

- обучение Основным правилам, необходимым для создания окружающей среды;
- обучение приемам мышления.

Время, которое займет обучение Основным правилам, будет варьировать в зависимости от числа работников компании. Принципы, однако, остаются теми же. Имеются и другие элементы, которые в идеале также следовало бы включить в процесс, так как они помогают его ускорить.

В основу данного детального описания процесса положена деятельность некой гипотетической компании, которой управляет Босс, четыре Старших исполнительных директора, восемь Ключевых исполнителей, имеется штат из 150 работников, некоторые из них являются представителями компании на местах.

Процесс описывается не в хронологическом порядке, так как в действительности во многих сферах (например, мышление, лидерство и т.д.) происходят параллельные, но неразрывно связанные между собой процессы.



## Программа создания Интеллектуальной организации

*Правление – Босс и Старшие  
исполнительные директора (4 человека)*

Содержание	Продолжительность	Результаты
<b>День составления плана</b>	1 день	<ul style="list-style-type: none"><li>• Все работники разделены на группы</li><li>• Весь процесс взаимодействия (методы/содержание) распределен между работниками</li><li>• Определено время, не нарушающее жизненного цикла работы компании</li><li>• Уточнены методы мышления, которым будут обучаться работники</li></ul>
<b>Приемы мышления</b>	6 дней (для каждого индивидуально)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Улучшены приемы мышления с целью усилить творческий подход</li><li>• Уточнены аналитические подходы</li></ul>
Каждый день посвящен освоению приема и «нанизыванию» приемов один за другим в единую комбинацию		<ul style="list-style-type: none"><li>• Улучшены приемы мышления с целью усилить творческий подход</li><li>• Уточнены аналитические подходы</li></ul>
Каждый прием применяется в определенном случае, жизненно важном для компании		<ul style="list-style-type: none"><li>• Усовершенствованы перекрестные методы работы и получения знаний</li><li>• Улучшены приемы постановки вопросов и создания «картины в целом»</li></ul>

Содержание	Продолжительность	Результаты
<b>Лидерство</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Что это такое? (единоличное, в составе Совета директоров)</li> <li>• В чем смысл единого управления (всего Совета директоров)</li> <li>• В чем стратегия действия или действия с позиции навыков мышления</li> </ul>	2 дня	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Применены модели источников власти; определены стили и пробелы; составлены планы ликвидации пробелов</li> <li>• Определены роли дирекции (каждого и всего Совета директоров)</li> <li>• Составлены индивидуальные планы, которые помогут продвинуться от той точки, где вы находитесь, в позицию, которую вы хотели бы занять; применен Круг знаний</li> </ul>
<b>Видение и миссия</b> Существуют ли они? Если их нет – работать над их созданием (с Боссом, при участии остальных членов правления, если необходимо). Если они существуют – то как они воспринимаются, легко ли их запомнить? Переработать, если необходимо	1 день	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Принято видение и миссия</li> </ul>
<b>Перемены</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Что такое перемены?</li> </ul>	1 день	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Уточнено понимание природы перемен</li> </ul>

Содержание	Продолжительность	Результаты
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Кто берет на себя ответственность за их проведение?</li> <li>• Понимание, с чего начинаются (для вас перемены)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Достигнуто более реалистичное планирование и ожидания от деятельности других</li> <li>• Применена Кривая перемен</li> </ul>
Должно сопровождаться заполнением личных вопросников для информации о восприятии каждого из членов Совета директоров		
<b>Индивидуальные оценки</b>  Конкурс вопросников сопровождается совместными занятиями в удобное для участников время. В целом – по 2 часа на каждого участника	1 день	Составлен отчет, содержащий взаимосвязанный анализ и рекомендации относительно деятельности каждого из членов Совета директоров. В сочетании с анализом источников власти позволяет составлять индивидуальные планы и план развития всего коллектива организации
<b>Основные правила</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Детально разъясните на примерах применительно к деятельности компании</li> <li>• Повторите принципы Основных правил</li> </ul>	1 день	Достигнуто полное взаимопонимание – ключ к созданию окружающей среды. Создав такую среду, вы получите: <ul style="list-style-type: none"> <li>• доверие</li> <li>• комплексное повышение качества</li> <li>• рабочую обстановку</li> <li>• перестройку</li> <li>• понимание сути работы с клиентами (сторонними и внутренними)</li> </ul>



Содержание	Продолжительность	Результаты
<p><b>Продолжение проверки по Основным правилам</b></p> <p>Следует после каждого из двух пунктов оценки деятельности дирекцией для выявления:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• непонимания</li> <li>• того, что произошло</li> <li>• того, что сработало</li> <li>• того, что не сработало</li> <li>• того, что следует делать</li> </ul> <p><b>Навыки коммуникаций</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Виды общения</li> <li>• Проблемы: выслушать,</li> </ul>	1 день	<ul style="list-style-type: none"> <li>• культуру механизма аудита</li> <li>• гарантию качества</li> <li>• эффективную работу в команде</li> <li>• содержательные решения</li> <li>• базу для интеграции деятельности работников</li> <li>• маркетинг взаимоотношений</li> <li>• оценку результатов сетевого анализа и т.д. и т.п., если нет необходимости составлять дополнительные программы</li> </ul>
	1 день	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Достигнуто понимание действия Основных правил и смысла проверки по Основным правилам</li> <li>• Проведена проверка содержания всего процесса</li> <li>• Получена дополнительная поддержка, если это было необходимо</li> </ul>
	1 день	<p>Помогло быстро продвинуться, выжав максимум из Проверки по Основным правилам</p>

Содержание	Продолжительность	Результаты
<p>дать и получить адекватный ответ, уладить или избежать конфликт</p> <p><b>Навыки наставничества</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Какие приемы использованы?</li> <li>• Практика</li> <li>• Занятие по составлению плана</li> </ul> <p><b>Индивидуальные занятия по наставничеству в Совете директоров</b></p> <p>Индивидуальные занятия (3 индивидуальных занятия по полдня для каждого из Старших исполнительных директоров плюс 4 раза по полдня для Босса)</p>	1 день	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Основаны на общении с людьми</li> <li>• Являются дополнением к индивидуальным проверкам</li> </ul>
	8 дней	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Общение с независимым и беспристрастным наставником</li> <li>• Получен личный опыт наставнического обучения – это лучший способ внедрить принципы на всех уровнях организации</li> <li>• Имеется опыт, а не теория</li> </ul>

Общее число дней занятий для Совета директоров – 24  
(25% времени посвящено изучению приемов мышления)

*Ключевые исполнительные работники*  
(8 человек)

Содержание	Продолжительность	Результаты
<b>Лидерство/перемены</b> То же, что для Совета директоров – без учета работы над видением	1 день	Те же, что у Совета директоров
<b>Приемы мышления</b>	6 дней индивидуально	Те же, что у Совета директоров
<b>Индивидуальные оценки</b> То же, что для Совета директоров	2 дня	Те же, что у Совета директоров
<b>Основные правила</b> То же, что для Совета директоров	1 день	Те же, что у Совета директоров
<b>Продолжение проверки по Основным правилам</b> То же, что для Совета директоров	2 дня (2 занятия по полдня для каждой из 2 групп)	Те же, что у Совета директоров

Содержание	Продолжительность	Результаты
<b>Навыки коммуникабельности</b> То же, что для Совета директоров	1 день	Те же, что у Совета директоров
<b>Навыки наставничества</b> То же, что для Совета директоров	1 день	Те же, что у Совета директоров
<b>Индивидуальное наставничество</b> То же, что для Совета директоров	3 дня (2 × 2 часа каждая сессия)	Те же, что у Совета директоров

Общее число дней занятий для Ключевых исполнительных работников – 17 (35% посвящено изучению приемов мышления)

*Остальные работники (150 человек)*

Содержание	Продолжительность	Результаты
<b>Основные правила</b> Проводятся в 5 группах по 30–35 человек, на региональном или любом другом уровне	5 дней	Те же, что у Совета директоров и Ключевых исполнительных работников

Общее число дней занятий для остальных работников – 5

Причина, почему на более низком уровне организации на занятия расходуется меньше времени, заключается в том, что, во-первых, к этому моменту Босс, Старшие исполнительные директора и Ключевые исполнительные работники уже реально руководствуются Основными правилами, и работники могут наблюдать, как они сами должны будут работать в будущем. Во-вторых, они применяют на практике приемы мышления и способствуют активному продвижению их по всей организации.

Весь период обучения работников компании охватывает от 12 до 18 месяцев:

Босс/Старшие исполнительные директора	24
Ключевые исполнительные работники	17
Остальные работники	5
<b>Общее число дней занятий -</b>	<b>46 дней (26%</b>
	<b>времени посвя-</b>
	<b>щено изучению</b>
	<b>приемов</b>
	<b>мышления)</b>

Ориентировочные 46 дней занятий, разумеется, - только верхушка айсберга. В промежутке между формальными «занятиями», такими, как, например, типовое занятие по приемам мышления, план которого приводится ниже, все участники процесса будут работать над своим саморазвитием, размышляя над вопросами, возникающими в ходе занятий с наставниками, или над случаями из практики, тем самым совершенствуя и укрепляя полученные навыки мышления.



#### Типовой порядок индивидуального занятия по приемам мышления

08.30—11.10 Работа в группе над случаем из практики и подготовка к отчету:

- Содержание: выводы, идеи, рекомендации и т.д. в ответ на поставленные вопросы
- Размышление о том, как были получены выводы, чьи идеи были отброшены и почему, анализ критических ситуаций, когда приходилось менять содержание или направление и почему и т.д.

11.10-11.40 Группа по подготовке презентации по пунктам 1 и 2, приведенным выше

11.40-13.00 Проверка:

- Обратная связь по следующим позициям: что понравилось и вдохновило на дальнейшую работу
- Вопросы к группе с целью проверить усвоение, добиться полной ясности, стимулировать мыслительный процесс
- Учебная проверка

14.00—15.15 Упражнение - разработка структуры решения проблем:

- Работа в группе
- Подведение итогов

15.15-16.30 Роли в команде Белбина и решение проблемы силами всей команды

16.30—18.00 Творчество и приемы решения проблем в следующем контексте:

- Общий обзор — связать со стадиями процесса решения проблемы
- Мозговой штурм (повторные/кластерный анализ)
- Анализ силовых полей — пример проработки

18.00—18.30 Брифинг по конкретному случаю из практики — «Роль представителя по продажам в регионе» с применением Анализа силовых полей.

18.30-18.40 Итоги, закрытие и переход в бар!

Основной упор в условиях формально структурированного режима времени приходится на верхушку организации. Это связано с тем, что, как подчеркивалось ранее, именно те, кто стоит во главе организации, создают окружающую среду. Согласившись с положением о том, что ключом к созданию такой окружающей среды являются Основные правила, крайне важно не допускать «спускать их ниже» - на более низкие уровни до тех пор, пока:

- члены руководства сами не смогут ясно изложить и интерпретировать Основные правила;
- члены руководства сами не будут жить по ним так, чтобы это стало очевидно всем окружающим.

Обычно такой подход требует времени: необходимо, по крайней мере, две или три проверки по Основным правилам. Между проверками обычно проходит три месяца. Вам понадобятся две или три проверки, чтобы по-настоящему понять Основные правила и начать жить по ним. Таким образом, минимальное время для того, чтобы начать «спускать их ниже», составит приблизительно девять месяцев.

## Глава 12

# Заключительный этап

Спустя пять лет после того, как в 1992 г. впервые группой единомышленников была построена Интеллектуальная организация, среди них был проведен опрос на тему, что они думают об этой программе теперь, когда они больше не работают в этой компании. В этой главе приведены выборочные данные этого опроса.



## Результаты опроса

### Вопросы

1. Чем отличается культура вашего нынешнего работодателя от той, которой вас обучали в Интеллектуальной организации?
2. Продолжаете ли вы применять Основные правила?
3. Если «да», то в каком контексте (на работе/дома)?
4. Если «нет», что вас останавливает?
5. Используете ли вы какие-нибудь приемы мышления?
6. В каких случаях вы их применяете?
7. Рассказывали ли вы кому-нибудь о том, чему вас обучили?
8. Что вы слышали в ответ?
9. Другие замечания (просили высказываться «без прикрас»).

### Ответы

1. Чем отличается культура вашего нынешнего работодателя от той, которой вас обучали в Интеллектуальной организации?

Из тех, кто не создал собственной компании, 100% участников сказали, что культура в новой организации не такая динамичная и эффективная, как в Интеллектуальной организации.

Ниже приведены некоторые типичные комментарии:

- «Усердные люди, но делают свое дело без какой-либо взаимосвязи, не обращаясь к другим и не учитывая их интересы».
- «Отсутствует дух команды, честность; слабое чувство собственности».
- «Стиль очень политический. Многие Старшие менеджеры стремятся «прикрывать» только собственный участок».
- «Они на самом деле не живут своей мечтой - видением, они занимают первые места на рынке в своей области, но не стремятся постоянно совершенствоваться».
- «Нет ясно выраженного видения».
- «Решение принимает комиссия, никакой ответственности, негативное отношение, нет чувства собственности - творчество им чуждо».

#### **Комментарий: Джанет Тапселл**

Замечания людей, получивших опыт работы в Интеллектуальной организации, а теперь «вновь делегированных» в «неинтеллектуальную организацию» свидетельствует о том преимуществе, которое получает лидер по сравнению с обычными людьми, принимая решение на практике осуществить концепцию, изложенную в данной книге. Вдохновляя подчиненных на то, чтобы они стремились раскрыть свои интеллектуальные способности, бросить вызов судьбе, начать действовать, руководствуясь своим индивидуальным подходом, творческим мышлением и видением цели, лидер формирует работников, которые постоянно будут испытывать чувство неудовлетворенности в окружающей среде другого типа. Где бы они ни оказались, они будут стремиться воссоздать динамичность и способность фокусироваться на предмете - опыт, который они получили. Это те самые «динамичные и умеющие фокусироваться» работники, которых в отделе по найму персонала нас обычно просят найти: ... их ведь так мало...

Приведенные ответы показывают, что их на самом деле немало. Они есть везде, но ждут таких лидеров, которые не станут выражать только одно «недовольство» подчиненными, но увидят и заложенный в них положительный потенциал, который можно использовать для успешного будущего развития.

## **2. Продолжаете ли вы применять Основные правила?**

Все (100%) респонденты ответили на этот вопрос «да».

## **3. Если «да», то в каком контексте (на работе/дома)?**

- «Всегда и везде, когда это возможно».
- «Я их использовал при выборе моего нынешнего работодателя».
- «Это похоже на еду. Вы не можете остановиться, если это вкусно».
- «Для управления самим собой, другими директорами-коллегами, клиентами, семьей».
- «На работе и дома».
- «Для развития компании и людей, которые в ней работают».
- «Во всех взаимодействиях с другими людьми».
- «Для оценки клиентов и партнеров».
- «Для руководства собственной командой и в личной жизни».
- «В общении с Боссом».
- «Во всем, что делаю на работе и общественной жизни».
- «Я использовал и Основные правила, и приемы мышления в личной жизни с хорошим результатом».

## **4. Если «нет», что вас останавливает?**

Невозможность применения.

## **5. Используете ли вы какие-нибудь приемы мышления?**

Подавляющее большинство респондентов (99,5%) ответили «да». Только один ответил, что не использует никаких приемов. Среди других особенно популярными были следующие пять приемов:

Прием	Порядок предпочтения
Mind Mapping ®	1
Анализ силовых полей	2
Шесть думающих шляп	3
Мозговой штурм	4
SWOT-анализ	5

Все, кто применял приемы мышления, обычно использовали более одного приема. Процентное соотношение тех, кто активно использовал конкретный прием:



## 6. В каких случаях вы их применяете?

- «Для решения долгосрочных проблем».
- «Для заметок».
- «Для выдвижения идей».
- «Карту мысли - в качестве инструмента планирования».
- «Мозговой штурм, чтобы найти новые идеи».
- «Карту мысли - для подготовки отчетов и презентаций».
- «Анализ силовых полей и SWOT-анализ, чтобы способствовать реализации проекта».
- «Карту мысли, чтобы быстро охватить большой объем информации».
- «Шесть мыслящих шляп, чтобы определить реакцию людей на перемены».

«Карту мысли для того, чтобы выудить новые идеи и представления».

«Анализ силовых полей, чтобы решить, какой выбрать вариант».

«Шесть мыслящих шляп, чтобы увидеть, не ожидают ли нас ответы со стороны Белой шляпы».

«Анализ силовых полей для критики давно установившихся взглядов».

«Карту мысли - для составления ежедневного распорядка дня и подготовки к проверке по Основным правилам».

«Для выбора приоритетов».

«Для развития стратегии».

«Карту мысли - чтобы получить выигрыш».

«Для личного развития».

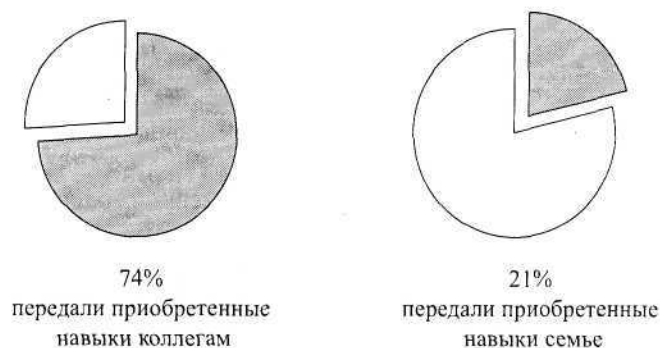
«Карту мысли - для поиска работы».

## Комментарий одного из работников в рамках проведения официальной программы развития

«Сочетая и сравнивая приемы творческого мышления, я пришел к выводу, что именно наставничество в сочетании с освоением приемов мышления дает наилучший стимул для развития мышления и выработки новых идей. Наибольший интерес для меня заключался в творческом соединении приемов мышления, которые мне представляются полезными, с повседневной практикой. Наставничество позволило установить прочную обратную связь, что помогло мне раскрыть свои силы и использовать выгодные стороны нового подхода. Есть моменты в наставническом обучении, когда чувствуешь себя неловко: ведь обсуждается то, как вы выглядите с точки зрения других людей, но я уверен, что здесь есть чему поучиться».

Анализ практических случаев, связанных с проблемами бизнеса нашей компании, заставил нас понять, насколько рационально применение различных моделей и навыков мышления в нашей повседневной жизни. Когда я обдумывал, как наилучшим образом донести новые приемы и процессы мышления до своей команды, это помогло мне самому освоить их глубже».

### 7. Рассказывали ли вы кому-нибудь о том, чему вас обучили?



Из ответов следует, что свыше 74% респондентов передали полученные навыки коллегам, при этом 40% из них сообщили, что столкнулись с трудностями, связанными с культурой. Кроме коллег по работе, особенно популярным адресом передачи знаний были супруги - так поступил 21% респондентов! Другие передавали знания детям, ученикам колледжей.

### 8. Что вы услышали в ответ?

- «Обычно положительный - от старших менеджеров».
- «Хороший - сын использует приемы в учебе».
- «Моя жена гораздо лучше представляла себе Карту мысли, весь процесс мышления изменил наш взгляд на постоянное повышение образования».
- «Вызывает энтузиазм».

### 9. Другие замечания

- «Сети и компании растут».
- «Я чувствую, что вся программа развития была чрезвычайно полезна. Она дала мне большую уверенность в себе на работе и в личной жизни».
- «Создал систему наставничества для развития как деловых, так и социальных контактов в совместной работе».

- «Два года, затраченные на программу, были самыми продуктивными в моей деловой жизни. Они изменили и мое мировоззрение в целом, научили мыслить гораздо шире, чем позволяет ящик телевизора».
- «Я чувствую, что лопну от досады. Нельзя ли вернуться к тому, что мы создали - пожалуйста, пожалуйста, пожалуйста?!»
- «Программа повышает ожидания и требования к себе и другим».
- «Программа развития придала мне гораздо больше уверенности и я смог справиться с трудностями последних двух лет».

Будет справедливо отметить, что эти высказывания указывают: программа имела успех не только в обычных компаниях, но и в частной жизни.

### Комментарий Дэвида Симмонса

«...нормально, когда организации хотят, чтобы их старшие менеджеры имели более широкую перспективу в бизнесе. Но часто выдвижение менеджеров из коллег происходит из-за того, что они являются экспертами в области специальных или конкретных знаний. Но внезапно в их личных планах и стремлениях происходит сдвиг. Этот процесс не всегда ясен.

Интересно отметить, что Рикки Хант подчеркивает важность «способа мышления». Питер Сенге (*Peter Senge*) в книге *The Fifth Discipline* (Пятая дисциплина) характеризует обучение как «стержень мышления» - в этом и состоит цель процесса создания Интеллектуальной организации.

Результаты ответов на анкеты значительно превзошли все ожидания. Оценки данных в период окончания программы и спустя почти два года после ее завершения указывают на то, что в людях действительно произошли изменения, и я восхищен тем, как много людей активно пользуется приемами мышления.

Жизненность Основных правил и их положительное влияние на личном и профессиональном уровне (при непредвзятом отношении) приносит явный выигрыш, за который многие

организации, производящие «ценности», проголосовали бы обеими руками.

Я продолжаю применять Карту мысли и Шесть мыслящих шляп. Мои коллеги по курсам, которые я посещаю, случайно увидели мои пометки на Карте мысли и тут же стали копировать мой стиль. Я проводил занятия по Шести шляпам с группами на курсах, и реакция на них была неизменно положительной. Оценки, поставленные в конце курса, были направлены на то, чтобы побудить участников к размышлениям об обучении. Эти отзывы свидетельствуют о том, что приемы мышления настолько потрясли воображение участников семинаров, что превратились в их личный стиль мышления.



## Самые последние данные

Другая группа участников опроса была совершенно иной. Она состояла из представителей спортивного мира - членов Суиндонского городского футбольного клуба, первого футбольного клуба, признавшего, что обучение мышлению и активное создание культуры может улучшить бизнес. Скептически настроенный читатель мог бы указать на мою личную заинтересованность в делах клуба, намекая на определенное кумовство. Но, как гласит пословица, «Можно подвести коня к воде, но заставить его пить невозможно».

Эта группа позднее прошла курс обучения, и мысли участников уместно привести здесь по двум причинам:

1. Они доказывают, что игровая сторона спорта тесно связана с неигровой и успех в этой области повышает отдачу в первой.
2. Влияние Интеллектуальной организации здесь рассматривается с самого начала - с первого дня создания клуба.

На этой стадии участвовало 7 человек (в последствии их должно быть около 200). Они, как и ожидалось, применяли Основные правила и приемы мышления.

### Вопросы

1. Как вы применяете приемы мышления?
2. Другие замечания.

### Ответы

#### 1. Как вы применяете приемы мышления?

- «Для решения проблем, стратегического планирования, презентаций».
- «В повседневных делах».
- «Чтобы определить приоритеты».
- «Для оценки потенциальных возможностей спонсорства».
- «Разрабатывая стратегию, проекты и планы их реализации, я сочетал Карту мысли с Анализом силовых полей, кластерным анализом, приемом Шесть мыслящих шляп».
- «Перед тем как начать какой-либо проект, я использую Анализ силовых полей».
- «Вы можете изучить проблему и измерить результат с помощью Основных правил».

#### 2. Другие замечания

- «Я приветствую принцип такого подхода - он появился своевременно».
- «В моей прежней компании совсем не поощряли работников к творчеству или к стремлению усовершенствовать свою работу. Политика компании PLC, я уверен, типична для подавляющего большинства компаний в Великобритании, делающих деньги и не заботящихся о развитии. Хочется спросить, насколько больше она могла бы заработать, если бы придерживалась концепции Интеллектуальной организации».
- «Хотя программа находится пока на ранней стадии внедрения, мы уже видели значительные положительные сдвиги в нашей футбольной деятельности и в области, не относящейся к футболу напрямую. Вообще налаживается хорошая обратная связь работников буквально на всех уровнях».

И, наконец, приведем комментарий тех, кого обучали участники наших семинаров:

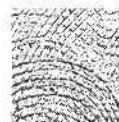
- «Мой босс кажется не таким напряженным и готов слушать».
- «Это потрясающе, не могу дождаться, когда, наконец, смогу начать все это применять».



- «Я чувствую себя более уверенно, так как мой Босс уже не такой напряженный».
- «На днях мне удалось то, что никогда бы не удалось, если бы я ничего не знал об Основных правилах. Я кое-что продал, хотя это и не моя работа. Раньше я бы попросил клиента зайти попозже».

Итак, мы получили общую картину мнения участников опроса. Перед нами - программа, основанная на новой концепции, **она работает на всех уровнях организации. Такой взгляд сложился у тех людей, кто принял в ней непосредственное участие.**

Справедливости ради отмечу, что некоторых респондентов пришлось потом уволить, и в тот момент они были не особенно счастливы. Их положительные высказывания, я полагаю, доказывают, что Интеллектуальная организация ясно показывает каждому, как он может добиться победы. Она способна поднять людей над сиюминутными политическими соображениями и указать путь к истине.



## Краткий обзор пунктов плана действий



### Создание окружающей среды

1. **Видение.** Есть ли у вас видение? Достаточно ли оно ясное?
2. **Миссия.** Есть ли у вас миссия? Представляет ли она собой стратегическое заявление - помогает ли это работникам принимать решение о том, что они должны делать, чтобы достичь вашего видения, или она просто сообщает им, чем занимается компания?
3. **Основные правила.** Проверяйте себя и компанию по этим Правилам и подумайте о том, каким должен быть процесс их внедрения.



### Мышление в окружающей среде

1. Проверьте, хорошо ли вы сейчас «ухаживаете за свои мозгом» и составьте план устранения недостатков в программе его сохранения. Вы можете поддержать его и физически, установив связь разум-тело, с помощью интеллектуальных занятий, ментального стимулирования и т.д.
2. Проанализируйте соотношение «мышление/дело» в вашей компании и составьте план, как добиться необходимого баланса в этом соотношении для вас лично, для старших исполнителей и всей команды.
3. Выберите два-три приема и рискните. Сначала беритесь за простую проблему.



## Лидерство в окружающей среде

1. Дайте себе оценку в соответствии с требованиями главы о лидерстве, включая оценку источников власти.
2. Дайте оценку своей компании с точки зрения базы знаний.
3. Соберите некоторую информацию о том, как вас воспринимают окружающие и продумайте, что предпринять в связи с расхождением во взглядах.
4. Решите, что вы понимаете под переменами, и составьте план, как сделать их образом жизни.



## Заключительное слово Тони Базана

Располагая результатами, приведенными в главе 12, может ли кто-нибудь не быть убежденным в абсолютной необходимости внедрения идей и подходов, высказанных в этой книге? Возникло даже негласное движение по развитию экономики, «основанной на свойствах мозга». Имеются дополнительные примеры, показывающие, насколько быстро растет движение за развитие Интеллектуальной организации.

На протяжении 500 лет компании оценивали не по активам, записанным в их бухгалтерских книгах, а по таким параметрам, как репутация, - это фактор, благодаря которому ценность компании может увеличиться раз в 20.

Гигантом финансовых услуг шведской фирмой *Scandia* руководит автор термина и концепции «Интеллектуальный капитал» Лейф Эдмундсон. Он призывал компании установить должность «Главный управляющий знаниями» (*Chief Knowledge Officer, CKO*). И его призыву уже последовали многие крупные транснациональные компании: *AT&T, Dow Chemicals, Monsanto, ICL, Glaxo, Wellcom*.

Течение, к которому вы примкнули, читая эту книгу, постоянно ширится. Вот факты:

- До 1990 г. международные журналы не помещали изображение мозга на обложках. За последние годы свыше 70 журналов сделали это, последовав примеру журнала *Fortune*, опубликовавшего сенсационную статью «Энергия мозга»; эту тему продолжили *Time, Newsweek, Scientific American, New Scientist, National Geographic, Life, Discover, Focus, Synapsia, South East Asian Economic Review, US News and World Report, Upbeat* и даже журнал *Biker*. Мозг и его будущее становятся видением - целью всех людей на Земле.

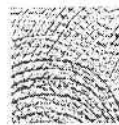
- В 1993 г. фирма *Scandia* выпустила первое приложение к своему Годовому отчету под названием «Интеллектуальный капитал». Большое число компаний последовало этому примеру, и *Scandia* уверенно предсказывает, что к 2010 г. отчеты всех компаний станут отчетами об «Интеллектуальном капитале» со стандартным финансовым приложением!
- Г-н Тон, премьер-министр Сингапура, недавно вновь сориентировал народ своей страны на глобальную конкуренцию, заявив, что Сингапур добьется известности и успеха во всем мире под знаменем создания «Интеллектуальной школы, Обучающегося общества, Интеллектуального острова».
- Объединение *Brain Trust Charity* недавно объявило XXI век – «Веком мозга», а новое тысячелетие – «Тысячелетием разума».

#### **В этом веке и в этом тысячелетии смогут выжить только Интеллектуальные организации.**

Из нашей книги вы могли почерпнуть теорию. Наше послание дошло до вас и приобрело большую силу. Книга предоставит практические средства для достижения цели в вашей организации.

Используйте Основные правила для создания правильной, культурной структуры. Обучайте приемам мышления в рамках этой окружающей среды – на работе и на досуге, обучайте взрослых и детей, и вы получите просвещенных, преуспевающих людей, компании и планету...

**Читая эти страницы, вы уже начали меняться – поэтому вам осталось только «отважиться и... сделать это!»**



## Библиография и рекомендуемая литература

Buzan T. *Use Your Head*. L.: BBC Books, 1974.

Buzan T. with Buzan B. *The Mind Map Book: Radiant Thinking*. L.: BBC Books, 1993.

Buzan T. and Keene R. *Buzan's Book of Genius*. L.: Stanley Paul & Co., 1994.

Buzan T. and Keene R. *The Age Heresy*. L.: Egbury Press, 1996.

Covey St. *Principle Centered Leadership*. USA: Covey Leadership Centre Inc., 1992.

De Bono E. *Six Thinking Hats*. Harmondsworth: Penguin Books, 1990.

Eales-White R. *Creating Growth from Change: How you React, Develop and Grow*. L.: McGraw-Hill, 1994.

Greenfield S. *The Human Brain*. L.: Orion, 1997.