

Роберт

Киган

Лайза

Лейхи



Семь  
преобразующих  
языков

От того, как мы говорим,  
зависит то, как мы будем  
работать

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

# Оглавление

[ВВЕДЕНИЕ]	Чего вы на самом деле хотите... и что делаете, чтобы ни в коем случае этого не получить? .....	11
------------	------------------------------------------------------------------------------------------------	----

## Часть I

### ВНУТРЕННИЕ ЯЗЫКИ.

#### СТРОИМ НОВУЮ МЕНТАЛЬНУЮ МАШИНУ

[ГЛАВА 1]	От языка жалоб к языку ценностей .....	25
[ГЛАВА 2]	От языка обвинений к языку личной ответственности .....	46
[ГЛАВА 3]	От языка новогодних зарок к языку конкурирующих ценностей. Диагностируем неприятие перемен .....	60
[ГЛАВА 4]	От языка неосознаваемых больших допущений, державших нас в плену ограничений, к языку предположений, которые мы делаем осознанно. Раскачиваем иммунитет к переменам .....	82

## Часть II

### СОЦИАЛЬНЫЕ ЯЗЫКИ.

#### СОХРАНЯЕМ И УСОВЕРШЕНСТВУЕМ МАШИНУ

[ГЛАВА 5]	От языка похвалы и поощрений к языку постоянного признания .....	111
[ГЛАВА 6]	От языка правил и политики к языку публичного соглашения .....	125
[ГЛАВА 7]	От языка конструктивной критики к языку деконструирующей критики .....	144

Часть III  
ПРОДОЛЖЕНИЕ РАБОТЫ

[Глава 8]	Использование внутренних языков .....	175
[Глава 9]	Использование социальных языков .....	225
[Эпилог]	На пути к преобразению! Выходим за пределы века информации .....	273
Библиография .....		280
Благодарности .....		282
Об авторах .....		283
Алфавитно-предметный указатель .....		284

## ВВЕДЕНИЕ

---

# Чего вы на самом деле хотите... и что делаете, чтобы ни в коем случае этого не получить?

**П**окойный Уильям Перри, наш любимый гарвардский преподаватель, а затем коллега, профессионально готовил терапевтов и консультантов. «Когда человек обращается ко мне за помощью, — говорил он, — я очень внимательно слушаю и задаю себе вопрос: „Чего этот человек действительно хочет — и что делает, чтобы этого не получить?“»

В этой книге речь пойдет о возможности осуществить невероятные изменения — как личные, так и на уровне целых компаний. У нас есть неизученный и практически неисчерпаемый источник энергии для реализации таких перемен.

Шутка Билла напоминает вот о чем: чтобы осознать перспективы перемен, нужно изучить собственные мощные внутренние мотивы *противостоять изменениям*. Внимательно присмотревшись, мы обнаружим в себе красоту и силу своего рода скрытой «иммунной системы» — динамического процесса, в результате которого мы блокируем перемены, постоянно производя антитела к ним. Отключив эту систему, мы получим дополнительную энергию и новые способы воспринимать мир и жить в нем.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

[ 12 ]

Будучи специалистами по психологии развития, мы занимаемся вопросами обучения взрослых внутри компаний и организаций. Мы убеждены, что окончание юности вовсе не означает конец всему: умственное развитие вовсе не обязано замереть в двадцать лет, взрослые люди вполне способны расти и развиваться (а не только набирать вес). Множество людей самых разных профессий — педагоги и администраторы всех уровней, менеджеры и консультанты по менеджменту, врачи, психотерапевты, судьи и священники — открывали нам доступ к своим сокровенным целям и проблемам. Если к нам обращаются за помощью и советом, то, как правило, потому, что знают: мы сосредоточиваемся на глубинных и основополагающих изменениях того, как личности и целые коллективы осмысляют мир, вместо того чтобы пытаться скороспело избавиться их от поверхностных симптомов, предлагая поведенческие решения, которые быстро перестают действовать.

Но при всем нашем профессиональном и человеческом интересе к возможности изменить себя мы прониклись не меньшим уважением, и даже восхищением, к другому аспекту нашей природы — тому, который *препятствует* переменам. Мы пришли к выводу, что этот аспект не укладывается в такие понятия, как «сопротивление», «отрицание», «страхи», «защитные механизмы», «теневая сторона личности». Разумеется, любой из этих давно знакомых терминов вызывает готовую реакцию — как правило, контрпродуктивную. Ведь обычно вопрос формулируется следующим образом: «Как нам *подавить* сопротивление — свое или чужое? Как *преодолеть* защитный механизм? Как *избавиться* от страха?» И так далее. В этой книге, применив новую технологию обучения (по сути — «ментальный механизм»), мы представим вам новое, более глубокое понимание этого аспекта человеческого бытия, уважительное к человеческой природе, а потому в большей степени способствующее чуду личных и организационных перемен.

Эта книга предназначена людям, желающим учиться, меняться и расти, а также тем, кто помогает в обучении и росте другим. Такая помощь становится теперь также непременным атрибутом эффективного лидерства, поскольку почти все лидеры в нашем динамичном мире сейчас руководят процессами перемен.

**[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)**

Лидерство в наши дни распространено шире, чем мы привыкли думать. На каждого гендиректора, возглавляющего некое предприятие, приходится тысячи сотрудников, которые на длительный или короткий срок берут на себя руководство проектом или командой внутри этой организации. На каждого человека, стремящегося занять командные позиции, планирующего свою карьеру и воспринимающего обязанности лидера как естественное продолжение своей личности, приходится бесчисленное множество тех, кто вынужден руководить лишь потому, что попросили, потому что «*кто-то* должен», потому что однажды последовал за своими интересами, обязательствами, преданностью, отношениями — и вот куда это привело. Лишь только человек так или иначе получает роль лидера, на него тут же обрушивается несколько пугающих открытий.

[ 13 ]

- Лидерство неразрывно сопряжено с усилиями по осуществлению значимых перемен.
- Осуществить значимые перемены в любой группе практически невозможно, если не изменить индивидуальное поведение каждого ее члена.
- Очень трудно *поддерживать* существенные перемены в поведении без существенных перемен в тех глубинных смыслах, которые и побуждают человека вести себя так или иначе.
- Очень трудно помогать другому человеку изменить его фундаментальные способы мироосмысления, если не допускать при этом возможности самому измениться.

Разумеется, мы не всегда сознаем все это как четко сформулированные принципы. Скорее, мы просто видим: как мы ни стараемся возглавить процесс перемен (и зачастую вопреки самым искренним намерениям произвести изменения в самих себе), значимые перемены так и не наступают!

Цель этой книги — помочь вам понять причины такого печального итога и двинуться дальше. Для этого мы вводим «новую технологию» личного обучения. Мы используем это с виду знакомое слово не как обозначение всевозможных аксессуаров цифрового века (не ждите презентации в PowerPoint). Говоря

[ 14 ]

о технологии, мы подразумеваем первоначальный смысл этого слова — греческое *технэ*, то есть деятельность, основанную на искусстве и навыках, строительство, созидание нового. Мы поможем вам выстроить нечто новое, что изменит ваше отношение к переменам. Эта технология опирается на понимание трех могущественных природных сил, которые мы для начала опишем вкратце.

Говоря о силах природы, чаще всего подразумевают то, что физики именуют *энтропией* — процесс, в результате которого динамические системы (люди, организации, автомобили и галактики) постепенно разрушаются. Энтропия — слово для обозначения нарастающего беспорядка, случайности, растраты энергии. Наши тела, наши машины и, разумеется, наши компании — все постепенно рассыпается. Стихотворение Роберта Фроста «Огонь и лед» — по сути, ода энтропии, рассуждение о том, наступит ли гибель Земли в результате огненной катастрофы, когда она сойдет с орбиты, или же из-за угасания Солнца. И то и другое — энтропические процессы с фатальными последствиями.

Есть мнение, что мир сгорит,  
А есть — что вмерзнет в лед,  
Желаний опыт говорит,  
Что пламя в споре победит,  
А коль не всё сожжет,  
Так ведь и ненависть сильна,  
И в свой черед  
Мир сможет заковать она  
Надежно в лед\*.

Но если Фрост преспокойно рассуждает о перспективе зажариться до хрустящей корочки или обратиться в ледяную глыбу, через несколько миллионов лет, когда подобная угроза станет реальностью, его потомки вряд ли будут с таким же равнодушием взирать на подобную угрозу. И это подводит нас к разговору о двух других, менее осознаваемых, но столь же важных силах природы.

\* Перевод А. Грибанова.

Автомобили и солнечные системы не могут сами собой совершенствоваться, но мы можем. Возможно, в отдаленном будущем люди станут из поколения в поколение прилагать титанические усилия, чтобы покинуть Землю, поскольку на ней человечество уже не сможет существовать. Орбита Земли перестанет быть надежной или у солнечного двигателя иссякнет топливо. Но и в разгар подобных энтропийных процессов мы сохраним потенциальную способность перегруппироваться на новом уровне сложности, сделаться более упорядоченными, накопить энергию и открыть неочевидный способ решения проблемы.

[ 15 ]

Этот процесс, полную противоположность энтропии, физики называют *негэнтропией*. Наши тела действительно изнашиваются, но (при достаточном везении и хорошей поддержке) разум может «набирать обороты». Угасает зрение, с возрастом понадобятся контактные линзы, но в то же время способность *зреть в корень* ситуации и самих себя укрепляется, мы отбрасываем психологические линзы, искажающие или размывающие внутреннее зрение. В этом особое, героическое отличие всего живого: быть участником не только дегенеративных процессов убывания сложности, порядка, свободы выбора, концентрации и мощи, но и процессов, которые ведут к большей сложности, порядку, свободе выбора, концентрации и силе.

«Невозможно решить проблему на том уровне сложности, на котором она возникла», — говорил Эйнштейн.

Тем не менее каждый, кто осознанно пытался решить собственную или группы, которой он руководит, — знает, как нелегко привести в движение негэнтропийные процессы для решения проблем. Мы способны на самые удивительные поступки, как личные, так и коллективные, — но чаще всего так и не совершаем их. В данный момент Земле не грозит опасность быть испепеленной Солнцем, зато мы накопили достаточно ядерного оружия, чтобы многократно ее уничтожить. За всю историю человечества не было случая, чтобы люди рано или поздно не пустили в ход созданное ими оружие. Взрыв наших бомб приведет к глобальному энтропийному апокалипсису. А чтобы избавиться от ядерного оружия,

придется, как предупреждал Эйнштейн, совершить негэнтропийный прыжок к некоему новому взгляду на глобальные конфликты.

Но с точки зрения той работы, которую мы рассчитываем совершить в этой книге, важнее всего то, что в данный момент не происходит ни взрыва, ни разоружения, ни энтропийного, ни негэнтропийного процесса. И это подводит нас к третьей силе природы — к процессам динамического равновесия, которые, словно иммунная система, обладают таинственной и могущественной способностью удерживать вещи в неизменном состоянии.

Силы, которые удерживают статус-кво, возможно, оказывают гораздо большее влияние на перспективы перемен, чем обычно учитывается. Многие лидеры пытаются осуществить значимые перемены, то есть негэнтропийный процесс, который выведет их группу или компанию на новый уровень возможностей. Других лидеров волнует, что компания теряет конкурентные преимущества, слабеет, то есть поддается энтропийным процессам рутинизации, самоуспокоения, утраты цели и распыления энергии. Но мы надеемся показать, обращаясь к вашему личному опыту, что главный фактор, подрывающий шансы компании учиться и расти, — это та же самая сила, которая лишает подобной возможности отдельного человека, третья сила, которую мы назвали *динамическим равновесием*.

Хотя третья сила противостоит и усложнению, и нарастанию беспорядка, она не заставляет замереть на месте. Это не инерция, не стабильность и не отсутствие движения. Скоро мы убедимся, что и третья сила нацелена на движение. Точнее, это система противонаправленных движений, которая замечательно удерживает устойчивый баланс, это процесс выравнивания, благодаря которому непрерывно вырабатывается иммунитет к переменам. Можно приложить огромные личные и лидерские усилия к системе, находящейся в подобном динамическом равновесии, и даже добиться внешних перемен (сбросить лишние пять кило, синхронизировать основные параметры работы), но вы опомниться не успеете, как равновесие вытянет свои огромные щупальца и все вернется в привычное устойчивое

состояние (вы снова наберете вес, сотрудники опять примутся работать как привыкли).

Бесчисленное множество книг написано о личных и организационных изменениях: все они признают опасность энтропии и предупреждают читателя, чтобы тот не поддавался ее влиянию. Эти книги взахлеб расписывают возможность негэнтропийного движения, противостояния течению. Но мы, специалисты по обучению и развитию взрослых, задаемся вопросом, достаточно ли учитывать только эти две противоположные силы, чтобы получить полную картину тех факторов, которые влияют на перспективы перемен.

[ 17 ]

Может ли попытка изменить себя или других — тех, кем мы пытаемся руководить, — осуществиться без понимания этой третьей природной силы, человеческого иммунитета к переменам? Насколько реально добиться перемен, если мы не знаем, как эта третья сила проявляется в реальных жизненных ситуациях? Но знаете, почему нам так трудно разобраться с ней? Потому что иммунная система держит нас в плену. Мы живем *внутри* такой системы. Не мы обладаем ею, а она нами, и мы не видим свою иммунную систему, потому что полностью поглощены ею. Именно поэтому требуется новая технология личного обучения. В этой книге мы предлагаем такую технологию, основанную на идее преобразующих «языков», — технологию, выросшую из двадцати лет исследований и практики психологов и преподавателей, занимающихся обучением и развитием.

Как обеспечить себе поддержку для подлинных перемен — таких, которые преодолеют гравитацию нашей динамической системы равновесия и выведут нас на новый уровень концентрации энергии, к большим возможностям, повышенной сложности? Как лидеры, отвечающие за развитие и преобразующее обучение, могут осознать свои возможности и использовать их, чтобы создать наиболее благоприятный контекст обучения для тех, кто работает с ними и на них?

В книге мы будем разбирать эти вопросы на основе ситуаций из вашего личного опыта. (Первые главы можете считать базирующимся на рефлексии эквивалентом так называемого

«веревочного курса»\*) Цель этих глав — одновременно способствовать вашему личному росту и познакомить с новой технологией, которая создаст достаточный когнитивный и эмоциональный «напор», чтобы вы смогли хотя бы на время преодолеть динамическое равновесие.

Строительными блоками новой технологии послужат обновленные формы языка. Любой язык — инструмент, преобразующий обычные ментальные и социальные конфигурации в такую форму, которая повышает вероятность преобразующего обучения. Там, где мы живем и работаем, развиваются или поощряются определенные формы речи, а другие не поощряются или вовсе становятся невозможными. Эти формы охватывают наше публичное общение и частные разговоры, формальные в группе и неформальные с глазу на глаз, и в особенности (часто в начале) общение с теми, кому мы более всего доверяем.

Мы также разберем формы ведения беседы *с самими собой*: хотя над этим крайне редко задумываются, это один из самых важных наших разговоров, и он продолжается непрерывно. Мы же психологи и можем авторитетно подтвердить, что, вопреки расхожим убеждениям, манера разговаривать с самим собой вовсе не свидетельствует о безумии. Важно, о чем мы с собой разговариваем. Мы обращаем внимание не столько на содержание разговоров, сколько на их форму. Доступные нам формы речи влияют на мысли, чувства и понятные нам смыслы, то есть на то, как мы воспринимаем мир и как действуем в нем. Некоторые языковые формы концентрируют в себе больше личной и социальной энергии, чем другие; они способствуют большей сосредоточенности, задают направление, расширяют наши способности — словом, могут послужить инструментом негэнтропии. На первый взгляд это может показаться довольно-таки абстрактным обещанием, но скоро вы получите непосредственный опыт практического применения семи качественно различающихся

\* Верево́чный курс — активный тренинг длительностью от одного до четырех дней, направленный на улучшение навыков командного взаимодействия, командообразование. В качестве снаряжения для проведения веревочного курса часто применяется альпинистское снаряжение (веревки, карабины, страховочные системы), что и дало название программе. Также используется как один из элементов тренингов личностного роста. *Прим. пер.*

форм языка (внутренней речи и межличностного общения). В совокупности эти семь форм существенно помогают непрерывно развиваться и раскрывать свою личность. Эти новые формы языка не возникают сами собой, а требуют желаний и усилий: словно умелый садовник, мы должны посеять семена и помочь им взойти.

[ 19 ]

Из предпосылки «среда, в которой мы работаем, представляет собой языковое сообщество» следует дополнительная предпосылка: любой лидер возглавляет именно языковое сообщество. Хотя каждый человек в любой ситуации может отчасти повлиять на природу языка, у лидеров несравненно бóльшая возможность и прямой доступ к правилам языка, они могут формировать, менять или ратифицировать эти правила. Лидеры не выбирают, быть им лидерами в языке или нет, — по-другому просто не бывает. От него зависит лишь, станет ли этот аспект лидерства осознанным и намеренным, или же лидер без дальнейшего обдумывания будет утверждать наметившиеся тенденции языковых форм своей общины. У лидера также есть выбор: взять на себя ответственность за влияние на свою языковую общину и ее смыслы или же не принимать во внимание такой аспект лидерства. Эта книга может послужить путеводителем, систематизирующим различные направления, которые нам стоило бы активнее осваивать в этой сфере лидерства.

Четыре главы первой части проведут вас пошагово через процесс построения подогнанной под вас версии новой технологии — новой ментальной машины вашего личного обучения. Используя инструменты четырех новых языков, вы построите для себя технологию, которая начнет постепенно раскрывать перед вами вашу иммунную систему, ваше динамическое равновесие, выявлять те силы, которые поддерживают иммунную систему, и показывать различные способы преодолеть ее действие. Каждый из этих четырех языков преобразует привычный внутренний психологический набор или ментальную конфигурацию в новую форму.

1. Язык жалобы превращается в язык ценностей.
2. Язык обвинений превращается в язык личной ответственности.

3. Язык «новогодних зарок» превращается в язык конкурирующих обязательств.

[ 20 ]

4. Язык больших допущений, которые держат нас в плену ограничивающих представлений, превращается в язык предположений, которые мы можем делать сознательно.

В совокупности эти четыре языка образуют целую «ментальную машину». Оценив эту машину по достоинству, вы захотите ее поддерживать и совершенствовать. Три главы второй части познакомят вас еще с тремя языками, которые обслуживают эту задачу. Вопрос, как поддерживать и постоянно совершенствовать мощные средства личного обучения, важен нам не только потому, что мы ищем возможности индивидуального роста, но и потому, что мы, как лидеры, думаем о возможностях существенно улучшить качество обучения в своих организациях.

Каждый из языков, обсуждаемых во второй части книги, трансформирует обычные виды общения — межличностного, социального и организационного. Это обеспечивает свободное функционирование новой технологии и ее постоянное совершенствование.

5. Язык похвалы и наград превращается в язык постоянного признания.

6. Язык правил и регламентов превращается в язык публичного соглашения.

7. Язык конструктивной критики превращается в язык деконструирующей критики.

Первые четыре главы познакомят вас с ментальными языками. Может показаться, что это наиболее важно для тех, кто главным образом интересуется личным ростом, в то время как следующие три главы познакомят вас с социальными языками, которые, как может показаться, важнее тем, кто нацелен на лидерство. Но мы предлагаем совсем другой подход. Напротив, можно считать, что эта книга адресована в первую очередь лидерам — тем, в чьи обязанности входит оценка и изменение существующих социальных конфигураций — ведь начинать нужно прежде всего с внутренних перемен, которые станут ключом к осуществлению лидерских усилий и планов.

Можно также считать, что книга адресована в равной степени и тем, кто сосредоточен на личном развитии: им нужно понять, что устойчивое, преобразующее жизнь обучение требует поддерживающей социальной конфигурации. Для строительства описанной в этой книге новой технологии понадобится временный прорыв: вы должны вырваться из нынешнего, удерживающего вас на месте равновесия, но, чтобы сохранить эту спасительную дистанцию, понадобится новая устойчивая социальная конфигурация, «новое языковое сообщество» (порой все сообщество состоит из двух-трех человек). Отнюдь не только лидеры могут и должны порождать новые социальные конфигурации.

[ 21 ]

После того как мы рассмотрим семь новых языков — четыре, с помощью которых преобразуются привычные ментальные конфигурации и выстраивается новая технология, и три, которые помогают изменить привычные социальные конфигурации и поддерживать эту технологию, — в последних двух главах мы поговорим о том, как развивать все семь языков на практике и продолжать работу, начатую в этой книге.

В целом эта книга предлагает новый подход к сложному вопросу: почему между «чашей» наших искренних стремлений к переменам, как личным, так и общественным, и «краем губ» так часто возникает зазор и перемены оказываются недостаточно существенными и долговечными. Хотя предлагаемые здесь идеи базируются на современной науке и наших собственных проверенных практикой теориях, в первую очередь авторы этой книги считают себя преподавателями. И поскольку мы подступались к этой книге именно как преподаватели, нас вдохновляли слова Конфуция: «Скажи мне, и я забуду, покажи мне, и я запомню, дай мне сделать — и я пойму».

Итак, приготовьтесь, ведь мы собираемся не объяснять и показывать, а вовлекать вас в эту работу. Добро пожаловать: наш ждет путь приключений и открытий, и мы надеемся, что когда-нибудь вы поделитесь с нами уроками, которые усвоите на этом пути.