

# Глава 1

## Начинаем разбираться

Скорее всего, вам знакома такая ситуация.

Старший вице-президент небольшой корпорации обратилась ко мне за помощью<sup>1</sup>. Ее отдел только что реорганизовали и создали новое подразделение, призванное разобраться с накопившимися за годы проблемами. Пока его сотрудники формировали свои цели и видение, среди оставшихся нарастило недовольство. Реорганизация лишила некоторых сотрудников их участков работы. Они чувствовали себя чуть ли не обворованными и не сдерживали раздражения. Вице-президент заметила, что конфликты разгораются на всех направлениях и прежде неидеальное взаимодействие сотрудников становится вовсе невозможным. Если люди не научатся понимать друг друга и справляться с разногласиями, разрозненность усугубится даже по сравнению с ситуацией до реорганизации. Вице-президент подумала, что на пользу команде пойдет выездной семинар. За несколько дней нужно было пройти базовую программу по развитию навыков слушания и тестам на тип личности Майерс — Бриггс, чтобы улучшить атмосферу в коллективе и взаимопонимание сотрудников. Целью семинара было, с одной стороны, донести до сотрудников смысл новой структуры, а с другой — развить навык слушать друг друга и разрешать неизбежные конфликты. Мы обсудили дату, клиент нашла площадку, и я купила авиабилеты.

Первый день семинара оказался фантастическим. Сотрудники были не так разобщены, как мне казалось, и горели желанием освоить новые приемы взаимодействия. В конце первого дня до меня дошли слухи о двух участниках из недавно организованного подразделения. Утром я обратила на них внимание, и стало очевидно, что эти люди ненавидят друг друга. При других они были сдержанными, вежливыми и немногословными, но каждый выглядел так, будто бросится на другого при малейшей провокации. Как я упустила это в первый день? Потому что видела проблему в конфликте между разными подразделениями отдела, а не *внутри* одного. Я построила первый день семинара так, чтобы смешать сотрудников разных

подразделений. Ведь этот выезд, в конце концов, был посвящен командообразованию. Только когда мы перешли к стратегии и подразделения собрались вместе, я увидела то же, что и вице-президент. Уровень тревоги в коллективе возрос. Группы людей с опаской наблюдали за «героями», и легкость прошлого дня испарилась. Больше никто не подтрунивал друг над другом и не смеялся. Я подошла к своей клиентке в перерыве и попросила описать этих двоих. «Они ненавидят друг друга, — сказала старший вице-президент. — Еще одна проблема отдела». Выяснилось, что один из них — начальник, а второй — подчиненный. Первый (Джейкоб) полагает, что второй (Перри) вышел из-под контроля. Джейкоб считал Перри белой вороной. Человеком, который постоянно нарушает правила и никому не подчиняется. Подчиненный, напротив, считал начальника идиотом, который слепо следует инструкциям и игнорирует здравый смысл и очевидные факты. Ранее обоим сделали замечание о неприемлемом поведении. Джейкоб написал план поведения, который Перри должен был завизировать по окончании. В противном случае его уволили бы. В этот момент, под теплым калифорнийским солнцем, я поняла: весь семинар с отвлечением от работы целого отдела на два дня был вызван в значительной мере поведением двоих сотрудников. Их открытая вражда оказывала разрушительное воздействие на культуру и работу всего отдела. Два сотрудника, которые ненавидят друг друга, вовсе не отдельный, менее значительный вопрос на повестке дня. Напротив, их несложившиеся взаимоотношения лежат в основе системы отрицательных чувств, охвативших отдел. И у этих сотрудников не просто разные мнения о вещах. Им не нужны дополнительные навыки, чтобы повысить свою производительность в работе. Возможно, их взгляды на мир настолько различаются, что они никогда не поймут друг друга. Я знала: еслипустить конфликт на самотек, то мы не достигнем цели семинара и он вообще не принесет пользы. Это как дать средство от отеков больному птичьим гриппом. Узнав о вражде сотрудников слишком поздно, я переставила некоторые пункты программы и ввела новые упражнения. Семинар удалось закончить с более четким представлением о проблеме и гораздо менее ясными идеями ее решения.

Перри и Джейкоб оказались умными, интересными мужчинами с впечатляющими списками достижений. Каждый по отдельности прекрасно ладил со всеми сотрудниками. Жизненный опыт, образование и тип личности у Перри и Джейкоба были схожими. Так в чем же проблема? Каким-то образом каждый из них грубо нарушил основные идеи и ценности другого. Говоря об одном и том же, мужчины подразумевали разные вещи. В результате оба чувствовали себя глубоко непонятыми. Но когда я спросила их босса

о сути проблемы, она с трудом могла подобрать слова. «Они просто ссорятся», — сказала вице-президент.

Именно такие тонкие моменты усложняют, но одновременно и обогащают взаимодействие людей. И чем больше времени вы должны проводить с разными типами людей, тем труднее общаться. При определенных навыках или в конкретных задачах легко увидеть, на что люди способны и как они понимают мир. Если задача ясна, четко изложена и поддается оценке, то очевидна и чья-либо компетентность, а также необходимость дополнительного обучения или поддержки. При сложных, комплексных задачах и трудностях с анализом проблемной области определить компетентность намного труднее. Допустим, мы все же ее оценили. К примеру, у людей не очень хорошая квалификация. Но что делать дальше? Предложить тренинг? Или коучинг? Или командообразование? Помощь по формированию сложного набора навыков, необходимых в современном деловом мире, сопряжена с более значительными трудностями, чем когда-то казалось.

Помимо навыков, или моделей поведения, которым мы можем научиться, есть еще врожденные рефлексы. Дотронувшись до горячей сковороды, вы, не задумываясь, отдернете руку. Этот полезный рефлекс может уберечь от серьезной боли. Но допустим, вы взвесили шансы. Например, задались вопросом: «Могу ли я поставить горячую сковороду и рискнуть новой столешницей?» Неважно, насколько быстро вы обдумаете все варианты. Ни одна альтернатива не будет достаточно быстрой, чтобы спасти от ожога. Это подарок нашего подсознания, который защищает от повреждений. Другие рефлексы, однако, гораздо менее полезны. Например, когда руководитель что-то спрашивает, вы чувствуете: она проверяет вашу компетентность. И каждый раз занимаете оборонительную позицию. Этот рефлекс скорее приведет к неприятностям, чем защитит. А ведь действовать вопреки ему так же трудно, как удерживать руку на раскаленной сковороде. И сопротивление рефлексу кажется некоторым таким же глупым. Множество подспудных, древних реакций, например ударить или убежать, прекрасно послуживших для выживания в пустыне, сейчас причиняют людям одни страдания. Наша внутренняя настройка до сих пор подходит больше для жизни в первобытном племени, чем для работы в коллективе.

Итак, как сохранять самообладание в условиях, когда рефлексы все чаще вводят в заблуждение и необходимы все более сложные и многогранные навыки? Если нужны более искушенные лидеры повсюду, то как помочь

компаниям развивать управленческие качества и навыки взаимодействия в сложных ситуациях у сотрудников?

## Понимание различий, которые вы можете увидеть и которые не можете

Каждый, кто когда-либо работал в организации, подтвердит: все принимают решения, преодолевают конфликты и понимают свои взаимоотношения с коллегами по-разному. Различаются сильные и слабые стороны и навыки. У каждого собственный жизненный опыт и особенности характера. В этой книге рассматривается еще один критерий отличий: способность людей понимать смысл сложного мира и своего места в нем и то, как это умение растет и меняется со временем. Мы обычно не принимаем во внимание развитие сознания человека, в отличие от совершенствования его навыков. Но оба аспекта роста личности жизненно важны для успеха и эффективности.

Давно известно, что по мере роста ребенка его способность понимать окружающий мир во всем его многообразии также развивается. Но идея о том, что сознание взрослых, а не только навыки, совершенствуется со временем, относительно новая.

У детей гораздо легче заметить эти различия в восприятии мира. Например, для трехлетнего ребенка проста и очевидна связь между водой, исчезающей в сливном отверстии ванной, и его телом, а также игрушками. Малыш думает, что им грозит опасность. Добрые взрослые, объясняющие разницу между водой и человеческим телом в стремлении успокоить, скорее всего, потерпят поражение. На этом этапе жизни ребенок еще не способен увидеть разницу между водой и крупными игрушками. С плачем малыш умоляет вытащить его из ванной и старается спасти свои сокровища, пока их не смыво. Несколько месяцев спустя тот же ребенок, но в некотором роде уже с другим мышлением спокойно и с любопытством наблюдает за последними каплями, подталкивая их игрушкой к сливному отверстию. Вода не изменилась, но способность ребенка делать тонкие различия возросла — его восприятие стало более сложным. Теперь у него другая форма понимания мира, более высокий уровень так называемой сложности «я-концепции».

Понятие сложности «я-концепции» включает качественно различающиеся способы восприятия разнообразного мира вокруг нас. Для меня это

«формы сознания». Но есть и другие обозначения, например «склад ума»<sup>2</sup> или «логика действий»<sup>3</sup>. Все эти термины описывают изменяющуюся способность людей справляться со сложностями, смотреть с разных точек зрения и мыслить отвлеченно. Самое удивительное, что способность осознавать мир на все более сложном уровне развивается на протяжении всей жизни. Через много лет после того, как вы разгадали тайну исчезновения воды из ванной.

Во взрослом возрасте сложность «я-концепций» не отмечена чем-то таким очевидным, как страх быть смытым в сливное отверстие ванной. Но, по мере того как мы растем и меняемся, способность справляться с многочисленными жизненными трудностями тоже становится иной. Эти перемены едва различимы, хотя и важны. Лидеры с разными формами мышления неодинаково могут принять точку зрения другого, быть самостоятельными, создавать и изменять системы, справляться с конфликтами и принимать решение в противоречивой ситуации. Не нужно далеко ходить, чтобы обнаружить себя в сложных и неопределенных условиях. Мы сталкиваемся с непонятными ситуациями снова и снова каждый день. Вот простой пример одной из таких неожиданных дилемм.

Вы планируете встречу со своим непосредственным руководителем, Моникой. Ищете окно в расписании. Но ее помощник сообщает, что на следующий день у начальницы намечена встреча с вашим прямым подчиненным, Джонатаном. И что именно он выступил инициатором. Моника — относительно новый человек в отеле. Но она уже давно познакомилась со всеми вашими подчиненными. Теперь женщина в основном обсуждает вопросы по работе подразделения с вами. Но в последние месяцы бывало, что Моника действовала за вашей спиной. Она общалась напрямую с вашими подчиненными по своим любимым проектам. Начальница принимала решения, о которых становилось известно постфактум. Вы всегда гордились своей отзывчивостью и доступностью для сотрудников. Как отреагировать на новую информацию?

Подумайте минутку, как вы действовали бы в такой ситуации. Поговорили бы с Моникой? Или с Джонатаном? Что сказали бы? В чем реальная проблема? Из-за чего больше всего волновались бы?

Вот как три разных человека могут повести себя в одной и той же ситуации. Подумайте, под каким углом они смотрят на нее. Что каждый считает проблемой? О чем беспокоится? Чьи мысли и сомнения вам ближе всего?

## Руководитель 1

Вы быстро согласовали встречу и вышли прогуляться, чтобы спокойно подумать. Такого еще не случалось. И вы не знаете, как быть. В какое-то мгновение жалеете, что выяснили про злосчастную встречу. Лучше бы о ней вовсе не знать. Теперь вы рассердились на Джонатана, который перепрыгнул через голову и нарушил субординацию. Поведение Моники тоже раздражает. Она не должна поощрять неприемлемое поведение подчиненных. С какой стати эта встреча? Гнев быстро сменяется тревогой. Что, если Джонатан собирается пожаловаться Монике на вас? Ломаете голову над тем, что из сделанного в последнее время может выйти боком. Вдруг это связано с подработкой в прошлом месяце? Конечно, не следовало давать консультацию, но задача казалась легкой, а вознаграждение — приличным. И непонятно, почему нельзя делать другую работу в свое личное время, это глупое правило. И как Джонатан узнал? Может быть, завести разговор с подчиненным и как бы случайно спросить, о чем он хотел побеседовать с Моникой? Точно! Вот что надо делать — поговорить с Джонатаном. Посмотреть на всю картину. И решить, можно ли предотвратить их встречу. Надо припомнить ему все те разы прошлой осенью, когда он уходил с работы пораньше на футбольные матчи дочери. Такого рода аргументы хорошо срабатывали в прошлом. И это вовсе не шантаж. Скорее напоминание, что если не противостоять руководству вместе, то ваша жизнь наполнят глупые правила и ограничения. Теперь вы даже рады, что узнали о встрече. Так можно исправить ситуацию до того, как она выйдет из-под контроля.

## Руководитель 2

Вы быстро запланировали встречу и вышли прогуляться, чтобы спокойно подумать. Такого еще не случалось, потому что предыдущий руководитель соблюдал правила взаимодействия с вашими подчиненными. А новый менеджер или глуп, или сумасброден, что нарушает заведенный порядок. И от этого у вас голова кругом идет. Если всю отчетность пустить на самотек, как контролировать подчиненных? Может, Моника надеется на то, что вы тоже начнете проводить встречи напрямую с сотрудниками собственных подчиненных? Если руководитель так намекает, то хотелось бы большей ясности. Ведь при всем желании вы не умеете читать чужие мысли. С предыдущим менеджером никогда не приходилось бороться таким образом. Вы были в одной лодке. И роли никогда не смешивались. На минуту будто почва ушла из-под ног. Если вы не понимаете свою роль как лидера, то как можете выполнять свою работу? А без возможности работать как позаботитесь о семье? Что на это скажут друзья? Все кажется жутко запутанным. И вы не знаете, с какого конца к этому клубку проблем подступиться. Нет рекомендаций по таким ситуациям в книгах

по лидерству, которые вы когда-либо читали. И теперь, когда бывшего начальника в компании больше нет, не к кому обратиться за советом.

## Руководитель 3

Вы быстро назначили встречу и вышли прогуляться, чтобы спокойно подумать. Такого еще не случалось. Но бывали другие трудности с межличностным взаимодействием. Пара ситуаций касались путаницы в распределении организационных ролей. И вам никогда это не нравилось. Лучше бы не знать об этой встрече. Просто делать свои дела и не волноваться о встрече Моники с Джонатаном. Но вам о ней известно. И надо противостоять этой проблеме. Ведь она выявила важные, основополагающие изменения в поведении ваших подчиненных и различия между старым и новым руководителями. Вы ненадолго задумываетесь, что Моника и Джонатан могут обсуждать. Конечно, встреча может быть обоснованной. Если Джонатан, например, хочет донести до вашего руководителя свои идеи, которые вы проигнорировали. Или коллеги вместе планируют вечеринку по случаю вашего дня рождения. При этой мысли вы иронично улыбаетесь. Если это одна из таких встреч, то ее можно спокойно игнорировать, пока не выяснится обратное. Но эти сценарии не кажутся правдоподобными. Факт в том, что несоблюдение субординации — своего рода стиль Моники. И он начинает вредить работе. Вы недавно заметили растущую напряженность среди сотрудников. Увидели, как неважно они конкурируют за время и внимание Моники. Убедились: это подрывает моральный дух и продуктивность. Вы решили поговорить с Моникой, чтобы выяснить, какую цель она преследует этими встречами. У нее явно другой взгляд на субординацию и на то, чего следует ожидать от начальника и подчиненных. Возможно, поговорив открыто, вы придетете к взаимопониманию. И найдете стиль работы, оптимальный для всей команды.

Возможно, вы не узнали себя ни в ком из этих людей. Или частично ваша реакция была бы такой же, как размышления одного или даже двух из них. В любом случае эти три лидера столкнулись с одинаковой проблемой, но смотрели на нее и действовали совершенно по-разному. Первый воспринял ситуацию как новую, потому что ничего подобного с ним раньше не происходило. Этот руководитель тут же забеспокоился, как происходящее скажется на *нем*. Его взгляд на проблему был узким и сосредоточенным. Обдумывая проблему, этот человек рассматривал только текущие обстоятельства и конкретные последствия лично для себя. Второй руководитель сомневался, как *должен* реагировать. Он пытался понять подтекст

ситуации, выяснить, чего от него ждут и какова его роль. Третий руководитель, хотя и не имел точно такого же опыта раньше, был способен увидеть широкую перспективу. И нашел сходство данной ситуации с затруднениями в межличностных отношениях, с которыми сталкивался раньше. Аналогично широкое видение позволило определить, почему такое поведение, «стиль» работы, создавало проблемы. Хотя событие влияло и на руководителя 3, собственные проблемы не были его главной заботой. Вместо этого он волновался о гораздо большей беде — снижении морального духа и производительности всего подразделения.

Многое могло привести к тому, что три руководителя справлялись с ситуацией совершенно по-разному. Например, различия в обучении, опыте и стиле управления. Когда я спрашиваю других о разнице в мыслях и действиях этих трех управляющих, они указывают на множество возможных критериев. Но почти все сходятся во мнении, что третий руководитель кажется более «взрослым», чем первый, и более «уверенным», чем второй. Ощущение взрослости и то, что подразумевают в данном случае под «уверенностью», как раз и составляют предмет теории развития взрослых. Я не буду оценивать навыки или эффективность каждого из этих лидеров. И у них не просто разный стиль управления. Напротив, предположу, что у этих людей на данном этапе разный уровень сложности «я-концепции»<sup>4</sup>. С такой позиции первый руководитель больше не выглядит эгоистичным, эгоцентричным или узкодобрым, а второй — сомневающимся и лишенным амбиций. Все это неизменные изъяны личности или недостатки характера. Возможно, первый и второй руководители пока *не способны* смотреть на вещи с ракурса третьего. Никакое количество тренингов по развитию лидерских качеств не научит их быстро понимать, что происходит. Как трехлетнему ребенку не объяснить, куда исчезает вода из ванной. Как и малышу, как и всем нам, первому и второму руководителям нужно развивать понимание с течением времени. А третий руководитель, скорее всего, не смог бы указать конкретный тренинг или событие, которое привело его к принятию перспективы целого подразделения. Этот лидер, возможно, даже не помнит время, когда был не способен к такому сложному видению мира. Часто такие люди думают, что все остальные смотрят на вещи так же. И когда руководитель 3 станет разговаривать с начальником и подчиненными, то ему будет сложно принять их точки зрения. Особенно если их картины мира намного проще, чем у него.

Но есть различия, которые трудно понять и распознать. И бывает, что они приводят к глубокому несовпадению видения мира. Что делать в таком

случае? Полезно изучить в какой-то мере этапы развития взрослых. И научиться их узнавать и использовать для создания рабочего пространства, благоприятного для роста. Теория человеческого развития расширяет понятие «взрослый» по сравнению с тем, как мы обычно его определяем. Ведь она описывает качественно разные смысловые миры, меняющиеся с течением времени. Теория также определяет способности людей — то, что они могут делать или о чем могут помыслить на данном этапе. Тем не менее это больше, чем описание инструментов. Теории человеческого развития намечают путь к сложным формам восприятия мира для каждого. Кроме того, они позволяют провести параллель между образом мыслей человека в конкретный момент и формой сознания, которая нужна для решения определенной задачи. Из-за разнообразия ролей и организационных условий от каждого конкретного человека требуется больше или меньше способностей к комплексному восприятию мира. Соответствие между уровнем сложности «я-концепции» и обстоятельствами — ключевой фактор в возможности преуспеть. Так как форма восприятия мира изменяется со временем, в действительности ее уровень развития имеет значение только в связи с требованиями, которые предъявляются к конкретному человеку. Можно предположить: чем он выше, тем обязательно лучше. Но на самом деле зависимость более тонкая. Высокий уровень сложности «я-концепции» жизненно важен для лидеров в некоторых ситуациях. А в обстоятельствах, когда задачи ясны и не требуют комплексного подхода, часто никакого преимущества не дает. Еще раз, важнее всего взаимосвязь между требованиями, предъявляемыми к лидеру, и его способностью к особо сложному видению мира и себя в нем. Высокий уровень сложности «я-концепции» не гарантирует успех, так же как и огромный рост не ведет автоматически к большому количеству очков в баскетболе. Способность к сложному восприятию мира у лидера не обязательно означает, что перед нами внимательный наблюдатель, или что у этого человека развиты навыки межличностного общения, или даже что его суждения в целом верны. Но она ведет к возможности различать больше нюансов, действовать в условиях противоречий и двусмысленностей, а также быть гибким и отзывчивым. Давайте отбросим простое равенство «больше = лучше» для оценки развития и вместо этого создадим особое рабочее пространство. Такое, чтобы определить уровень сложности восприятия мира, необходимый нам в работе, и способствовать его повышению.

## Теории конструктивного развития

Первые теории развития взрослых часто были связаны с возрастом или фазой жизни человека. Они описывали разные стадии в зависимости от количества прожитых лет или ключевых задач, таких как выбор карьеры. Предполагалось, что на разных этапах видение мира, надежды и цели тоже различаются<sup>5</sup>. Например, 30 лет — время заводить семью. В противоположность этому теории конструктивного развития сосредоточены на смыслообразовании конкретного человека независимо от возраста или жизненного этапа<sup>6</sup>. Они изучают то, как человек создает свой мир на протяжении жизни, в отличие от теорий, основанных на том, что есть объективная реальность, которую мы познаём. Речь идет о развитии, потому что конструирование мира изменяется с течением времени и становится все более сложным и многогранным. В противоположность концепциям, опирающимся на возраст и фазы, теории конструктивного развития не предполагают, что прожитые годы или жизненные этапы обязательно связаны с ростом. Таких концепций множество. Все ориентированы на рост и описывают похожие траектории. Хотя я учитывала множество таких концепций, в основном эта книга основана на теории развития взрослого человека Роберта Кигана. Большинство терминов, использованных для форм сознания, также позаимствованы у этого ученого.

Теории конструктивного развития обычно сосредоточиваются на определенных аспектах роста. Они рассматривают вопросы авторитета, ответственности, способности переносить сложность и неоднозначность. Проще всего понять эти теории исходя из способности к видению ситуации с разных точек зрения и из отношения к собственной ответственности. По мере развития мы можем лучше понимать и принимать в расчет точку зрения других. И одновременно все больше осознаём ответственность за свои эмоции и жизненные события. По мере развития само содержание наших идей не обязательно меняется. Например, кто-то может сохранить убеждение, которое он вынес из магистерской программы по бизнесу. А именно что хороший руководитель поддерживает открытый диалог с непосредственными подчиненными. Но способ осознания этих идей, скорее всего, изменится. К примеру, понятие открытого диалога будет переоценено или расширено.

Задумайтесь на минуту, чему книги о лидерстве нас учат. Одно из моих любимых изданий — «Лидерство без простых ответов» Рона Хейфетца. Автор предлагает руководителю «выйти на балкон» и посмотреть со стороны на танец в зале<sup>7</sup>. Это полезный совет. Так лидер может отвлечься от деталей,

чтобы увидеть всю картину. Но Хейфетц забыл сказать, что на самом деле «балконов» множество в соответствии с формами сознания. И согласно теориям развития с них открываются различные виды. Насколько вы сможете подняться над танцполом, зависит от текущей формы сознания. Меняется ли ракурс от того, как высоко вы поднимаетесь? Конечно. Обязательно ли меняются способность принимать решения и убеждения? Абсолютно нет. Более высокая позиция позволит увидеть большую картину, что в конечном счете изменит ваше мнение о конкретных вещах. Но новое видение может подтвердить или даже усилить убежденность в каком-нибудь человеке, теории или решении.

Главное — ваше представление о происходящем расширяется по мере того, как шире становится взгляд. И в этом отличие от простого наблюдения за танцующими с балкона. Поначалу вы считаете главным действием в клубе танец. И отдаляетесь от него, поднимаясь на балкон. Но по мере расширения сознания выясняете: то, что вы считали главным действием, всего лишь крохотная часть происходящего. Теперь клуб для вас гораздо больше, и в нем масса интересного. Теперь вы можете хорошо рассмотреть музыкантов, блюда, которые готовят к раздаче, и услышать разговор владельцев о том, что они опять хотят поднять цены на алкоголь. Потом получите представление о собственной реакции при взгляде вниз на танцпол. И будете способны подумать о том, какие люди и как на что-либо влияют и что можно с этим сделать.

Теории развития описывают способность людей приобретать новый взгляд. И определяют, как можно способствовать переходу от одного балкона к другому. Можно сказать, что это призма, через которую полезно смотреть на мир. Но у каждой теории есть ограничения. Теории конструктивного развития фокусируются на сложности и видении ситуации с разных точек зрения, но упускают многие другие аспекты, которые делают людей интересными и уникальными. К тому же эти концепции почти не затрагивают взаимодействие групп или систем. Хотя можно многое узнать о последних, исходя из смыслобразования индивидов. Эти теории не утверждают, что принятие перспективы наиболее важно для каждого: они пытаются понять и иногда измерить одну из граней человеческого опыта.

Что из вышеперечисленного относится к развитию на работе? Почти все. Рост профессионала в рабочей обстановке требует в большей или в меньшей степени реального развития. Прежде чем поддержать сотрудников, очень важно определить, как именно вы видите свою помощь. Не совершаете ли

самую распространенную человеческую ошибку, предполагая, что другие видят мир так же, как и вы? Не планируете ли обучение, поддержку, систему поощрений и наказаний, которые будут работать только для кого-то вроде вас? Можете ли представить, как поддержать остальных сотрудников? Или даже одного конкретного человека, которого вы никогда не понимаете? Понимание различий в развитии взрослых людей позволяет нам вдумчивее подходить к разнообразию групп при создании программ или систем и точнее выявлять уникальность конкретного человека. Например, когда вы слышите кого-либо так, как никогда раньше, и улавливаете нюансы, которые, возможно, прежде ускользали. Далее я опишу путь развития и обрисую четыре наиболее распространенные формы сознания взрослого человека. Подробнее, с примерами и стратегиями, о них рассказывается в следующих главах.

## Формы сознания и трансформация

С самых первых дней жизни каждый вовлечен в непрерывный процесс обучения и развития. Эти две движущие силы часто связаны, но не совпадают. Обучение означает приобретение новых навыков или знаний. Освоив PowerPoint, чтобы создавать слайд-шоу для клиентов, я чему-то научилась. Это новая информация в моей голове. Но выросла ли я? С точки зрения развития реальный рост требует качественного сдвига во взглядах или в образе мыслей, а не только новых знаний. Взросление предполагает изменение формы понимания мира — трансформацию. В ходе обучения мы пополняем багаж знаний в рамках существующей формы сознания (*ин-форм-ация*). Но рост предполагает реальное изменение самого образа мыслей (*трансформ-ацию*)<sup>8</sup>. Тогда каждый момент развития — это потенциально временная форма сознания, которая при правильной поддержке может расширяться. Во время роста один образ мыслей сменяется другим. Но следы менее зрелой формы сознания остаются, как годичные кольца на стволе дерева.

Постепенно растет наша способность видеть больше сложности в мире. В юности у нас очень простые методы понимания окружающего мира. Самые ранние формы сознания практически сводятся к различию между «родителями» и «неродителями». Мы растем и подмечаем все более тонкие градации. Одновременно подвергаем сомнению предположения, которые сделали ранее. Например, допускаем, что есть различия между теми, кого

мы раньше считали «неродителями». Ученые на протяжении веков проводили различие между *субъектом* и *объектом*. Первого вы не можете видеть, потому что слиты с ним воедино. Второй для нас различим, и по поводу него можно принимать решения благодаря большей дистанции и взгляду со стороны. По мере того как понимание смещается от субъекта (скрытого) к объекту (видимому), наш взгляд на мир становится более сложным. Сторонники теории конструктивного развития сказали бы, что мы взрослеем. Это может произойти, когда мы обнаруживаем выбор там, где когда-то видели только один вариант. Или находим множество перспектив там, где в былые времена смотрели на вещи только под одним углом. Каждый небольшой сдвиг от субъекта к объекту раздвигает наши границы. Но эти изменения, нарастаая, в совокупности складываются в качественно другие способы восприятия окружающего мира и ведут к трансформации и созданию других форм сознания.

Эти формы сознания в большинстве случаев сводятся к легко определимым и качественно различающимся способам осмыслиения окружающего мира взрослым человеком. Либо к промежуточным вариантам, когда присутствуют признаки как одного образа мыслей, так и другого<sup>9</sup>. В табл. 1.1 описываются четыре основные формы сознания взрослых людей с точки зрения принятия перспективы и авторитета. Далее я расскажу вкратце о каждой из этих форм сознания.

*Имперская форма сознания.* Этот образ мыслей взрослого человека отличается сочетанием эгоцентризма и акцента на собственных желаниях. Поможе на наше представление об испорченной золотой молодежи. Такая логика широко распространена у подростков и молодежи, но иногда встречается и у 40-, 50-летних и старше. При этой форме сознания люди обнаруживают чувства и убеждения, которые остаются постоянными в течение долгого времени. Например, «Я люблю шоколад, но ненавижу картофельное пюре» или «Я великолепно катаюсь на коньках». На этом этапе приходит понимание, что у других тоже есть мнения и убеждения, которые остаются неизменными. Уверенность в постоянстве суждений позволяет таким людям считать, что вчерашнее правило, скорее всего, останется таковым и сегодня. Их задача — выяснить, как его обойти на своем пути. Хотя обладатели имперской формы сознания понимают, что у других есть чувства и желания, истинное сопереживание для них не представляется возможным. Слишком велика дистанция между их образом мыслей и разумами других. Большой частью нужды остальных важны, только если они затрагивают интересы

самодержавного человека. Когда кто-то не нарушает раздражающие правила, то только потому, что боится быть пойманным. Друзья не лгут друг другу, даже если очень хочется, только из-за опасений ответных мер. Дети и взрослые с такой формой сознания эгоцентричны в самом буквальном смысле слова. Из-за того, что они не могут принять точку зрения других людей, размышления и чувства окружающих остаются для них загадкой. Часто обладатели имперской формы сознания воспринимают других или как помощников, или как противников на пути к осуществлению их желаний. Авторитет для них находится снаружи. Он зависит, например, от должности. У власти тоже формальный характер. Люди с такой формой сознания подчиняются правилам из-за прямых последствий противоположного поведения. Вряд ли мотивами могут служить таинственные абстрактные факторы, такие как верность или приверженность отношениям.

Из трех рассмотренных выше руководителей первый видит мир через призму самодержавной формы мышления. Обратите внимание, он сосредоточился на себе: «как это повлияет на меня», «как предотвратить негативные последствия для себя» и т. д. Первый руководитель не задумывается над точками зрения начальницы или подчиненного, кроме тех их возможных мнений, которые могут повлиять на него. Этот лидер пока не может принять ничью перспективу, кроме своей. Чувства и действия коллег остаются тайной. Первый руководитель пока не может осознать масштаб происходящего. В примере с клубом он прямо посередине заполненного людьми танцпола. И людей видит в основном только тогда, когда с ними танцует. Первый руководитель является единственным основным действующим лицом. Другие лишь временами возникают в его интриге по поиску собственного пути. Он не эгоистичен или эгоцентричен, хотя может казаться таким человеку с широким взглядом. Просто застрял посередине собственной истории и не может подняться над ситуацией, чтобы увидеть происходящее в целом. Первый лидер делает все, что может, исходя из своего видения мира.

Вероятно, людей с таким образом мыслей на руководящих должностях совсем немного. Но целых 13% взрослых смотрят на мир через эту призму и еще не доросли до социализированного разума. Особенно это касается молодых и не очень образованных сотрудников. Они могут сильно разочаровать своих коллег и руководителей, которые продвинулись в развитии дальше. И те могут ошибочно принять связанные с развитием способности за постоянные недостатки характера<sup>10</sup>.

*Социализированная форма сознания.* По мере того как мировоззрение человека усложняется, он оставляет позади свой образ как центра мира и начинает вбирать в себя мнения и точки зрения других. Ему удается видеть мир через идеи и теории остальных людей. Иногда этот процесс начинается в подростковом возрасте, но может произойти и позже, во взрослом возрасте. Если перспектива расширяется дальше, человек естественным образом переходит на стадию социализированного разума. Он становится полноправным членом любого общества, к которому принадлежит. И принимает правила этого социума как единственно верный способ существования в мире. Ранее главенствовавший имперский разум расширяется, чтобы включить точки зрения других. Авторитет тоже теперь понимается по-новому. Именно на этом этапе люди начинают посвящать себя чему-то большему, чем они сами. Стремятся встроиться в некую систему, теорию или отношения и демонстрируют лояльность им. «Эта большая система, вбирающая мои взгляды, не место, чтобы я принимал решения», — думают люди с социализированным мировоззрением. Скорее всего, усвоив важность и авторитет других, человек с таким образом мыслей больше не верит в собственные силы. По мере того как обладатель социализированного разума растет и принимает новую перспективу, он будто растворяется в своих новых взглядах. Он усваивает чувства и идеи других. Им управляют люди или организации, например церковная община или политическая партия, которые важны для него. Такой человек способен думать абстрактно, анализировать свои действия и поступки других и руководствоваться чем-то большим, чем собственные потребности.

У этой формы сознания тоже есть недостатки. В случае конфликта между важными людьми или между значимым человеком, например супругом, и организацией вроде политической партии люди с таким образом мыслей чувствуют себя разорванными надвое и не могут принять решение. Для них нет смысла в ответе на вопрос «что я хочу?» без учета ожиданий других или социальной роли. Это достойно восхищения в подростковом возрасте, но у взрослых может показаться изъяном личности. С точки зрения развития тем не менее это достижение, а не изъян. Чтобы прийти к такой форме сознания, приходится снести стены, ограничивающие наш разум. И пригласить новых участников к выстраиванию взгляда на мир и принятию решений. Так глава организации созывает совет директоров, чтобы получить руководство и помочь в понимании мира и выработке позиций по тем или иным вопросам. Аналогично и мы проводим «совещание» с важными

теориями, отношениями или идеями. Проблемы возникают, когда человек с социализированным складом ума не является председателем этого «совета», оставляя место для разногласий и борьбы за власть между его членами.

Второй руководитель в текущий момент видит мир с позиции социализированного разума. Он чувствует себя комфортно в плане ответственности за других. Ему удобно действовать в системе абстрактных представлений о лидерстве и в сложных организационных схемах. Но этот человек загнан в угол взаимодействием между прямым подчиненным и непосредственной начальницей. Теории и отношения, в которые он встроен и которые хорошо служили до этого, бесполезны. В отсутствие какого-либо руководства этот обладатель социализированной формы сознания цепляется за любое послание, которое только можно отыскать. И видит некие намеки в действиях начальницы. Поскольку второй руководитель пытается читать между строк, он в смятении и выбит из колеи. Этот человек уже достаточно поднялся над танцполом, чтобы предположить скрытый подтекст и обобщать происходящее. Но расстояние еще слишком мало, чтобы голоса других не заглушали его собственный.

Социализированный разум и промежуточная форма между социализированным и самоавторствующим образом мыслей наиболее распространены у взрослых. Всего таких людей около 46%. Скорее всего, большинство ваших коллег видят окружающий мир сквозь призму этой формы сознания. А может, даже и вы сами. В современном мире, однако, часто предполагается, что взгляды основной массы людей шире социализированной формы сознания. Поэтому многие организационные структуры и программы пре-восходят способности большинства взрослых.

*Самоавторствующая форма сознания.* В современном глобальном мире люди с социализированной формой сознания, вероятнее всего, наткнутся на противоречия в идеях и взглядах, неразрешимые для них. И тогда им потребуется найти в себе силы примирить многие разумные альтернативы и принять на их основе решение. Продолжая предыдущую метафору, члены совета директоров не соглашаются друг с другом или не идут в ногу со временем. И нужно разрубить гордиев узел или добавить новой информации. В общем, необходим председатель совета директоров в качестве посредника между разными идеями, отношениями и теориями, которые формируются на этом внутреннем «совещании». Когда человек в конце концов сам встает во главе своего внутреннего «совета директоров», то переходит к новой форме сознания.

Ранее, еще с социализированной формой сознания, люди усваивали мысли и желания других. И подвергались их воздействию. Теперь эти точки зрения стали объектом. Обладатели самоавторствующей формы сознания способны давать оценку разным системам правил и мнений и примирять их между собой. У таких людей есть внутренний набор убеждений и предписаний — самоуправляемая система, которую они используют для принятия решений и урегулирования конфликтов. В отличие от обладателей имперской формы сознания, люди с самоавторствующим разумом способны сопереживать. И они берут в расчет желания и мнения других при принятии решений. В отличие от тех, кто мыслит социализированно, они не рвутся на части, сталкиваясь с конфликтами в окружении. Ведь у людей с самоавторствующей формой сознания есть собственная система принятия решений. Именно о них мы читаем в литературе по бизнесу. Это те, кто нашел свое призвание, кто сам себя направляет, мотивирует и оценивает.

Третий руководитель из примера смотрел на проблему через призму самоавторствующего сознания. Его не сбил с толку возможный риск. Этот человек лишь иронично удивился, не пошел ли подчиненный жаловаться. Но не волновался по этому поводу. Не был он и озадачен непонятным подходом к организационному взаимодействию начальницы и не пытался гадать, что за ее действиями стоит. Вместо этого третий руководитель все взвесил с позиции своих ценностей и опыта и выступил автором собственной реакции. Он отдалился от ситуации достаточно, чтобы услышать одновременно точки зрения других и собственный авторский голос. Вместо того чтобы смотреть на танец как зритель, этот лидер понимает, как его создает. Он видит происходящее в зале как хореограф.

Самоавторствующая форма сознания распространена в организациях, особенно у сотрудников на руководящих постах. Но у них часто встречается и социализированный образ мыслей. Поэтому не стоит предполагать, что у руководителя непременно самоавторствующий разум. Около 41% взрослых смотрят на окружающий мир через эту призму или, гораздо реже, находятся между самоавторствующей и самотрансформирующейся формами сознания.

*Самотрансформирующаяся форма сознания.* Когда человек с социализированной формой сознания ставит под сомнение внешние руководящие принципы, то начинает развивать внутренние ориентиры. Это уже отличительная черта самоавторствующего разума. Затем человек с такой формой

сознания начинает сомневаться в непогрешимости своей внутренней системы принципов. И это уже движение к постоянному самопроизвольному изменению образа мыслей. Переход к самотрансформирующейся форме сознания практически никогда не происходит до среднего возраста. И даже тогда это редкое явление. Тем не менее мир сегодня предъявляет к лидерам требования за пределами способностей человека с авторитарным образом мыслей, поэтому так важно понять суть самотрансформирующейся формы сознания.

Люди с таким восприятием мира одновременно настроены на различные группы в своем окружении. Они видят множество аспектов в каждом вопросе и могут удерживать сразу несколько очень разных перспектив. Вместо того чтобы рассматривать других как людей с отдельными и непохожими внутренними системами, обладатели самотрансформирующейся формы сознания находят в их мировоззрениях родственные черты, скрытые за видимыми различиями. Меньше они склонны судить о вещах с точки зрения дихотомии или полярности. С их точки зрения, мы часто принимаем за черное и белое различные оттенки серого. И разница между этими цветами более или менее заметна в зависимости от темного или светлого окружения. В отличие от людей с самоавторствующим сознанием, те, кто достиг самотрансформирующегося разума, будут не так привержены идеологии. И не станут спешить с выводами о конкретной идеи или мнении. Ведь люди с самотрансформирующимся сознанием скорее ориентированы на процесс управления, чем на отдельный продукт или результат.

Так как кто-то с самотрансформирующейся формой сознания решил бы вышеописанную управленческую проблему? Во-первых, сама по себе задача, скорее всего, описана неправильно применительно к такому человеку. Он вряд ли оценил бы эту ситуацию как «действия за спиной». Вместо этого испытал бы главным образом любопытство и непредвзятость. Пусть это будет, к примеру, Джастин.

Джастин знает, что должен поднять вопрос о стиле работы Моники на следующей встрече. Но он не волнуется. Мужчина вспоминает времена, когда сильно заботился о субординации, и улыбается себе прежнему. Сегодня он высоко оценивает интерес Моники к его непосредственным подчиненным и одобряет политику открытых дверей независимо от иерархии. В последнее время к Джастину самому обращаются люди из разных подразделений. Спрашивают его мнение по множеству вещей или просят задать вопросы, позволяющие прояснить некоторые моменты. Тем

не менее Джастину необходимо поговорить с Моникой. Ведь многие его подчиненные чувствуют себя некомфортно в неопределенной ситуации, когда неясно, кто, с кем и по каким проектам должен говорить. Меняется культура команды, и в этом есть как хорошие, так и плохие стороны. Некоторым необходимо больше ясности в таких вопросах, и их позиция в этом моменте столь же важна, как и взгляды самого Джастина. На самом деле в глубине души он склоняется к такой же позиции, даже если и освободился от слепой приверженности ей. Джастину представился шанс расширить границы своего сознания в разговоре с Моникой, Джонатаном и другими.

Самотрансформирующаяся форма сознания сегодня встречается редко. Менее процента населения понимает окружающий мир таким образом. Тем не менее по мере увеличения среднего возраста населения планеты и благодаря достижениям медицины, по крайней мере в развитых странах, люди остаются достаточно здоровыми и сохраняют острый ум на склоне лет. Поэтому становится все больше людей с зачатками самотрансформирующейся сознания. В связи с этим организациям необходимо переосмыслить распределение ролей и обязанностей в высших органах управления, чтобы воспользоваться преимуществами этой самой сложной на текущий момент формы сознания.

**Таблица 1.1. Сравнение форм сознания взрослых по отношению к авторитету и принятию точек зрения других людей**

Форма сознания	Принятие других точек зрения	Авторитет
Имперская	Единственная перспектива, которую человек может принять автоматически, — его собственная. Все остальные точки зрения для него остаются загадкой. Он может только строить предположения о них, исходя из своих наблюдений	Авторитет в правилах и предписаниях. Когда два внешних руководящих источника не совпадают, это раздражает, но не влечет за собой внутреннего конфликта
Социализированная	Человек может принять чужую перспективу и видеть мир с позиций других людей, теорий, организаций, религий. Он воспринимает мир <i>через призму</i> чужих взглядов. Оценивает правильное и нет, хорошее и плохое с позиции других	Авторитет во внешних ценностях, принципах и ролях, которые стали внутренними. Когда эти руководящие начала вступают в конфликт, например если религия человека не совпадает с выбором его партнера, он переживает внутренние терзания. Как будто части сознания враждуют друг с другом

Самоавторствующая	Человек может принять разные перспективы, сохраняя собственную. Он может понять взгляды и мнения других и часто использует эти позиции, чтобы усилить собственные аргументы или систему принципов	Авторитет в себе. Человек самостоятельно определяет для себя правила и предписания. Когда другие не согласны, это может быть затруднительно или неприятно, но не вызывает душевных мук. Тем не менее, когда одна внутренняя ценность противоречит другой, это переживается болезненно
Самотрансформирующаяся	Человек видит и понимает перспективы других и использует их, чтобы постоянно изменять собственную систему, расширяя и углубляя свои взгляды. Он не использует перспективы других для совершенствования своих доводов или принципов. Скорее, подвергает риску изменений всю систему после каждого взаимодействия с другими	Авторитет изменчивый и разделенный с другими. Он не сосредоточен в каком-либо конкретном человеке или работе. Ориентиры появляются в результате комбинации ситуации и людей в этих обстоятельствах. Новые условия или действующие лица могут повлечь за собой смещение авторитетов

## Чем полезна теория?

Самый важный вопрос, который можно задать любой теории, — в чем ее польза? Что означают эти различия в восприятии для меня и моей работы? Что они меняют? Ответ на этот вопрос с моей точки зрения: «Все». Задумывается вы об этом или нет, но именно от формы сознания зависит ваш мир. Она влияет на все, что мы видим или о чем думаем. И каждый раз, когда вы разговариваете с кем-то, думаете о ком-то или хотите чего-то от кого-то добиться, форма сознания этого человека так или иначе выходит на первый план. Так почему эта теория не общеизвестна? Она сложная. Поэтому до сих пор в основном приносила пользу ученым, у которых есть время и силы, чтобы изучать ее в академических кругах. Тем не менее положение дел меняется. В своей книге я опираюсь на опыт тех, кто применяет теорию развития взрослого человека на практике, пытаясь ее приспособить под нужды компаний<sup>11</sup>.

## Этика

Если вы дочитали до этого момента, то, скорее всего, готовы освоить теорию развития взрослых. Желание изучать новое является хорошим знаком в отношении собственного развития человека. Мы остановимся на этом позднее. Возможно, вы даже решите, что теория развития окажется полезной на работе. И можно ее применять действенными способами. Скажу пару слов по этому поводу. Перечень моральных и этических проблем будет расширяться на протяжении книги.

Возможно, два самых серьезных критических замечания к теориям развития следующие. Они 1) всегда оценочные и 2) говорят о превосходстве одного над другим. Эти замечания важны, потому что не расходятся с истиной. Теории развития иерархические. Они основаны на внутреннем убеждении, что по мере роста вы приобретаете больше, чем имели раньше. И обязательно чего-то больше, чем у других, которые не продвинулись так далеко на этом пути. Такие концепции действительно превозносят некоторые качества. Например, теории конструктивного развития больше всего ценят способность принимать разные перспективы и видеть множество оттенков серого.

Я считаю, что, хотя эти критические замечания верны, они по сути не проблема. У всех есть внутреннее суждение о других людях в их жизни. Теории развития не создают такие умозаключения, а только придают им форму и создают основы для принятия правильных решений относительно них. Есть огромная разница между мнениями «Я разочарован в Питере: он совсем не может сделать самостоятельный выбор» и «Я в замешательстве. Что мне делать с Питером? Он еще не достиг способности принимать решения самому». Хотя оба утверждения относятся к одной и той же проблеме, второе подкреплено взглядом с позиций теории развития. Оно сообщает, что в будущем Питер станет способным делать то, что не может сейчас. А пока можно применить некоторые практические приемы, чтобы поддержать мужчину на его пути. Мы выносим оценочные суждения, сравнивая «больше» и «меньше». У всех есть «суперумные» коллеги, или сотрудники «с невероятно высоким эмоциональным уровнем», или те, кому «очень не хватает навыков работы с людьми». Развитие — это еще один способ классификации суждений. Так мы можем проверить свои взгляды. И решить, достойна ли та

или иная точка зрения того, чтобы ее придерживаться, а также помогут ли данные умозаключения влиять на других.

Все теории — инструменты. Такова и концепция развития. Наиболее применимы хорошие теории, как та, которую я использовала в книге. Любой инструмент может как служить благим целям, так и приносить вред. Теория, описанная в этой книге, достаточно эффективна. К тому же она связана с вещами, о которых большинство даже не задумываются. Поэтому у тех, кто поймет ее принципы, будет преимущество. Вы сможете тщательнее планировать вмешательство во взаимоотношения других. Перед вами открываются новые возможности. Захочется дать человеку лишний шанс построить карьеру вместо предположения, что он начисто лишен лидерских качеств. Но правда в том, что со знанием системы смыслообразования можно создавать действенную пропаганду и целенаправленно манипулировать людьми. Многие склонны все оценивать как «чем больше, тем лучше». Ввиду этого использование моделей развития рискованнее, чем обсуждение персонального стиля управления конкретного человека.

Когда вы закончите читать эту книгу, то можете столкнуться с еще одной этической проблемой. В итоге, вероятно, не только поймете различия в развитии, но и захотите поддержать других в их росте. Надеюсь, что вы обретете и то и другое в ходе нашего совместного путешествия. Хотя это приведет к еще более запутанным этическим вопросам. Рост — это трудная работа и приносит не только достижения, но и потери. Ведь мы утрачиваем себя прежних, взамен приобретая себя новых. Перед вашим мысленным взором окажется длинный список тех, кого необходимо слегка подтолкнуть, чтобы вернуть на путь развития. А может быть, вы захотите и сумеете создать рабочее пространство, благоприятное для роста людей.

Одно дело — прилагать усилия и расти с широко открытыми глазами, когда вы видите, что делаете, и осознаёте риски. Другое — поддерживать людей в развитии без твердой уверенности в том, что они знают, зачем им это надо. И в то же время не хочется отказываться в возможном росте и поддержке другим из страха, что им не понравится, кем они станут в конечном счете. Затруднительная ситуация. Вот мое решение: предлагать поддержку в развитии и в то же время создавать варианты совместной работы коллектива для полной реализации способностей каждого члена команды. В конце концов, я мечтаю, чтобы каждый осознал свой жизненный путь и свои возможности. Тогда он сумеет сделать правильный выбор и сможет жить

с полной отдачей. Но помните, что не каждый ребенок с музыкальным слухом и длинными пальцами, способный взять две октавы на фортепиано, хочет быть концертирующим пианистом.

Поэтому мы будем продвигаться вперед осторожно, замечая то важное, что можем изучить, и то ценное, что нам с текущей формой сознания недоступно. Если мы вместе воспримем эти позиции и одновременно отнесемся к ним скептически, то преобразуем теорию в набор новых и потенциально революционных идей и практических методов. И сможем поддержать каждого, кто хочет меняться и расти на работе.