

КРИСТИН КОМАФОРД

# Единоплеменники

*Сплотить, убедить, вдохновить*



Издательство «Олимп-Бизнес»  
Москва, 2020

# Оглавление

Предисловие Маршалла Голдсмита xiii

Вступление xv

## ЧАСТЬ I

### ЧТО ПРОИСХОДИТ ВНУТРИ ПРИ ВНЕШНИХ ИЗМЕНЕНИЯХ?

**1 Человеческое мировосприятие и мироощущение 3**

Мы сами для себя решаем, «хорошо» или «плохо» то, что с нами происходит, — и смысл, который мы придаем переживаемому опыту, как раз и превращает нас в неповторимую личность, формирует взгляды и убеждения, способности и характер.

**2 Три заветных желания любого человека 27**

Рецепт эластичной адаптации команды включает три ключевых ингредиента: ощущения безопасности, принадлежности и значимости.

## ЧАСТЬ II

### СЦЕНАРНЫЙ ПЛАН ПРОЯВЛЕНИЯ СИЛЫ ПЛЕМЕНИ: УЧИМСЯ ЛЮБИТЬ ПЕРЕМЕНЫ

**3 Избавление от внутреннего сопротивления 49**

Неприятие перемен закрепляет текущее состояние вместе с присущими ему проблемами. Научившись ослаблять внутреннее сопротивление, вы станете более гибким и увидите перед собой широкий выбор вариантов.

Инструменты: «колесо эмоций», «маневры сознания», «рамка исхода»

- 4 Обретение и укрепление внутреннего согласия** 71  
Для поддержания хорошей эмоциональной формы в повседневной жизни нам нужно тренировать умственные мышцы самоотчета и самосознания. Достигается это через обретение внутреннего согласия и тишины, не нарушаемой гомоном назойливых мыслей.  
Инструменты: «органические права», «проработка составных частей», «медитативное осознание»
- 5 Переосмысление** 103  
Прав был Шекспир: нет ничего ни хорошего, ни плохого; это размышление делает всё таковым. Вот и поучимся осознанному выбору своей реакции на происходящее и превращению своего опыта в осмысленную и занятую историю, которой хочется поделиться.  
Инструменты: «смена обрамления», «дешифратор искаженного мышления», «нейроповествование»
- 6 Фиксация желаемого исхода в сознании** 125  
Итак, теперь у вас есть выбор. Какой именно вариант для вас предпочтителен? Определитесь, а затем помогите сделать то же самое другим. Наличие у всей команды единого ясного представления о желаемом состоянии, закрепленного в сознании каждого надежными чувственными якорями, способно само по себе в корне перевернуть ситуацию.  
Инструменты: «ВАК-привязка», «рамка исхода»
- 7 Обеспечение заинтересованной и сплоченной поддержки ваших начинаний** 151  
Научившись гибкому управлению эмоциями, помогите обрести эту способность и другим – и на этой основе выстраивайте стратегию взаимодействия с командой: вербуйте, ставьте в строй и увлекайте за собой всех, включая самых несносных типов, чтобы каждый вносил свою лепту в столь нужные вам всем изменения.  
Инструменты: «дешифратор БПЗ-самочувствия по поведению», «внушение БПЗ», «индекс БПЗ», «метапрограммы»

- 8 От сплоченности — к сноровке** 213
- Помогайте своей команде укреплять доверие и продолжайте следовать вперед совместным курсом перемен, попутно вырабатывая всё большую эмоциональную сноровку у себя и помогая натренировать ее другим
- Инструменты: «трехминутный дневник», «механизмы поддержки разнообразия, равноправия и включения», «навигационный сдвиг: поправки на когнитивные искажения», «тест на пограничное поведение», «тест на пограничное поведение»: расшифровка результатов, «навигация с поправкой на пограничное поведение», «план развития командной культуры»

- 9 Расширение горизонтов власти и силы племени** 257
- Помогайте своей команде идти вперед, обходить любые препятствия благодаря отлаженной обратной связи и раз за разом побивайте личные рекорды.
- Инструменты: «энергетические весы», «возврат энергии», «миелинизация», «рамка обратной связи», «четыре беседы», «семиступенчатая рамка обратной связи»

### ЧАСТЬ III

#### СЦЕНАРНЫЙ ПЛАН ПРОЯВЛЕНИЯ СИЛЫ ПЛЕМЕНИ: РАЗБОР ПРАКТИЧЕСКИХ ПРИМЕРОВ

- 10 Рецепты эластичной адаптации: злоупотребление властью и грубое психологическое давление** 293
- 11 Рецепты эластичной адаптации: обвал продаж под сокрушительным натиском конкурентов** 307
- 12 Рецепты эластичной адаптации: метаморфозы и приключения при «слияниях и поглощениях»** 321
- 13 Рецепты эластичной адаптации: типичные дисфункции семейного бизнеса** 331
- 14 Подведем итог — и в добрый путь!** 341

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Приложение. Справочная таблица средств и способов разрешения затруднительных ситуаций	343
Примечания	347
Предметный указатель	355
Именной указатель	365
Об авторе	367

**ЧТО ПРОИСХОДИТ  
ВНУТРИ ПРИ ВНЕШНИХ  
ИЗМЕНЕНИЯХ?**

## Человеческое мировосприятие и мироощущение

*Мы сами для себя решаем, «хорошо» или «плохо» то, что с нами происходит, — и смысл, который мы придаем переживаемому опыту, как раз и превращает нас в неповторимую личность, формирует взгляды и убеждения, способности и характер.*

«Кристина, нужна ваша помощь, — говорит коммерческий директор. — Отделы маркетинга и продаж сходят с ума от постоянных изменений в законах, мы не в состоянии выйти на новые рынки, спрогнозировать выручку невозможно, а правление всё давит и давит. У всех руки опускаются... Вроде бы и понимают, что нужно изменить собственное отношение, да, похоже, не могут. У нас в здравоохранении дела и без того теперь идут туго, а тут еще и такой внутренний разлад!..»

Знакомая ситуация? Внутреннее и внешнее давление складывается и взаимно усугубляется — и ни малейшего намека на просвет. Все, казалось бы, предельно мобилизованы и заинтересованы, а проку от ваших усилий ни малейшего. И посреди всего этого вы из кожи вон лезете, чтобы выработать «максимально позитивное отношение» к происходящему

и на этой основе придумать хоть какой-то сценарий... В описываемом случае инстинкт изначально подсказывал организации, что нужно бросить все человеческие, материальные и денежные ресурсы на затыкание дыр, однако на самом деле они нуждались *не* в этом. И проблема была отнюдь не так проста, чтобы решить ее самовнушением, повелев себе настроиться на позитивный лад.

Главная проблема организаций, попавших в подобные обстоятельства, не имеет ни малейшего отношения к привычным вопросам о том, что, собственно, произошло и что делать дальше. Важно понять, что это *означает*. Именно смысловое наполнение происходящего определяет самочувствие. И если попытки изменить свое отношение не приводят к улучшению настроения, то они ничего и не дадут. Все так и останутся в состоянии подавленности и ступора.

При подобном вышеописанному сценарию «идеального шторма», когда абсолютно всё играет против нас, главное, в чем мы нуждаемся, — это инструменты изменения собственного психоэмоционального состояния, которые мы детально обсудим в части II. Но перед использованием этих средств необходимо разобраться со своими переживаниями и мироощущением. И начать следует со своих эмоций.

Представьте на секунду: допустим, я доставила прямо к вашему порогу глыбу мрамора; какие чувства вы испытаете? Если считать этот камень лишним препятствием на пути, недолго и разозлиться. Если же вы скульптор, то вполне можете счесть мрамор за подарок судьбы — есть с чем работать!

В этой главе вы как раз и узнаете о двух состояниях системы восприятия, одно из которых я называю *животным*, а другое — *разумным*, и увидите, насколько переключение в *разумное состояние* помогает вам и вашим командам рассматривать всякую ситуацию с позиции такого скульптора. Будучи в *разумном состоянии*, команда усматривает повсюду новые



тропинки, новые решения, новые подходы. Люди способны также изменять ракурс и масштаб восприятия кажущихся проблем и трудностей, и при взгляде под иным углом те на поверку оказываются возможностями для проработки, а вовсе не препятствиями, работающими *против* них. Ведь чему угодно можно найти полезное применение, даже кажущимся трудностям, препятствиям и ограничениям.

По мере углубления вашего понимания того, что значит быть человеком разумным и исследовать как свое мировосприятие, так и восприятие вас самих окружающим миром, вы научитесь с большим почтением и уважением относиться как к собственному чувственному опыту, так и к переживаниям ближних — причем не судить никого излишне строго. Произойдет это в силу полного осознания того, что все и каждый из нас воистину делают максимум полезного при помощи тех инструментов, которыми располагают на данный момент. И вот именно такой опыт и *можно* скорректировать и улучшить.

Как говорит мой учитель Карл Букхайт<sup>а</sup>, человеческие существа всегда стремятся к наилучшему состоянию самочувствия из имеющихся в их меню. Командам отделов маркетинга недоставало отнюдь не энергии. Им не хватало выбора блюд в меню. Иными словами, для того чтобы почувствовать себя сильнее, нам вовсе не нужно отключать или игнорировать свои эмоции. Нам просто нужно добавить в меню блюда, более вкусные с точки зрения нашего чувственного восприятия. Главное, чтобы было из чего выбирать!

Также со всей наглядностью вам откроется, что вы вовсе не одиноки, а напротив: все мы тут заодно. И пришло время обзавестись самыми разнообразными инструментами. Пора

---

<sup>а</sup> Карл Букхайт (*англ.* Carl L. Buchheit) — американский социальный психолог, автор концепции «трансформационного НЛП».

уже расширить наш выбор. Пора почувствовать себя сильнее — не в смысле усиления собственной власти над другими, а в смысле власти над собственным опытом переживаний и эмоциональным состоянием.

Вот лишь некоторые признаки, сигнализирующие о наличии резерва возможностей для углубления связного понимания, расширения выбора и повышения оценки своего опыта. Эта глава поможет, если вы испытываете следующие трудности:

- внутренние конфликты и противоречия, при которых одна ваша часть стремится к чему-то новому и неизвестному, хочет измениться, а другая этому противится или же делает что-то вопреки желанию;
- острое неприятие внутреннего или внешнего опыта, переживания, поведения, убеждения, личности, идеи или ситуации;
- застревание в привычных паттернах, от которых вы давно хотите отказаться;
- страх, как бы чего не вышло, и поиск подвоха при истолковании смысла вместо позитивного отклика на открывающийся выбор;
- страстное стремление к чему-то лучшему, почему-то раз за разом не подкрепляемое способностью этого добиться.

Тут уместно процитировать безвременно ушедшего великого Уэйна Дайера<sup>а</sup>: «Измените свой взгляд на вещи — и вещи, на которые вы смотрите, также изменятся»<sup>1</sup>. И это хорошая новость. Оказывается, можно не только научиться управлять эмоциями и оптимизировать работу префронтальной

---

<sup>а</sup> Уэйн Дайер (*англ.* Wayne Walter Dyer, 1940–2015) — американский психолог-консультант, автор популярных книг по вопросам самосовершенствования и мотивации.

коры головного мозга, но еще и предопределять свои переживания по собственному желанию — по сути, выступать их творцом. Вот какие силы вам подвластны!

В этой главе мы совершим увлекательное путешествие и поймем следующие вещи:

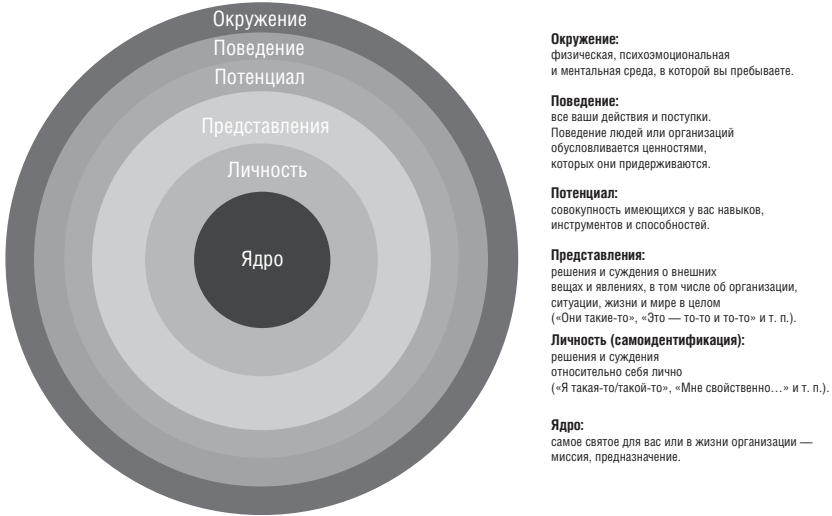
1. Как мы решаем для себя, хорошее или плохое с нами происходит?
2. Как внешние события побуждают придавать тот или иной смысл нашему опыту?
3. Как этот смысл способствует укреплению убеждений и личности?
4. Как после этого наше поведение начинает соответствовать изменившимся убеждениями и способствует их дальнейшему закреплению?

## ЛОГИЧЕСКИЕ УРОВНИ ИЗМЕНЕНИЙ

Согласно теории антрополога Грегори Бейтсона<sup>а</sup>, люди переживают изменения на определенных логических уровнях<sup>2</sup>. У нас в STI принято схематически представлять эти уровни в виде концентрических кругов. В рамках такой модели легко представить, что изменения могут как инициироваться извне и доходить до глубин личности, так и идти изнутри вовне или же протекать на встречах курсах. На рисунке 1–1 отражено, как именно работает эта модель концентрических кругов.

---

<sup>а</sup> Грегори Бейтсон (*англ.* Gregory Bateson, 1904–1980) — англо-американский ученый, работы которого носят междисциплинарный характер и исследуют широкий спектр вопросов эпистемологии, кибернетики, теории информации, антропологии, социализации, теории коммуникации, экологии.



**Рисунок 1–1.** Логические уровни изменений

Источник: Идея рисунка позаимствована автором из оригинальной работы Грегори Бейтсона и Роберта Дилтса<sup>а</sup>.

Трудности, обусловленные изменениями во внешнем мире, влекут за собой для нас изменения на многих *логических уровнях*. Поясню на примере. Скажем, руководство корпорации внезапно решило перебросить спаянную команду на новый зарубежный рынок, где неизбежно возникнет языковой барьер. Если бы, огорошив людей этим известием, от них еще и потребовали сразу же добиться *и* устойчивого роста бизнеса на новом рынке, *и* продолжения выполнения ее основной миссии, все бы сразу запаниковали. Системе был бы нанесен тяжелый удар.

Идущее извне изменение такого масштаба, как перевод на новый зарубежный рынок, требует от команды следующих действий:

<sup>а</sup> Роберт Дилтс (англ. Robert Dilts, род. 1955) — американский психолог, один из основоположников школы НЛП.

- *Адаптироваться к новому окружению* или приспособить его под свои нужды. Например, придется привыкать к другому воздуху, а возможно, и к незнакомой пище, обустроиваться на новом месте. Не исключено, что и офисная обстановка будет сильно отличаться от привычной (например, вместо отдельного здания работать вы будете в крыле этажа небоскреба) или жить придется не в пяти минутах ходьбы от офиса, как привыкли, а в часе езды по незнакомому городу.
- *Изменить привычное поведение.* Режим дня может измениться сообразно местным обычаям: придется просыпаться в непривычное время; опять же, добираться на работу непривычным транспортом.
- *Выработать новые способности.* Вероятно, придется либо срочно учить местный язык, либо осваивать навыки эффективной работы через переводчика с новыми клиентами и в быту.
- *Расширить свои представления,* включив в их круг коллег и клиентов в качестве доброжелательных и отзывчивых союзников в этом новом мире.
- *Расширить личностную самоидентификацию,* предположив себя способными прижиться и успешно работать в этой новой среде.

*Всё* вышеперечисленное послужит основой для трансформации ядра, поскольку ничего у них не изменится и не заладится без надлежащего пиетета по отношению к своей миссии или предназначению. В любом случае изменения, не закрепленные на самом глубинном, ядерном уровне, окажутся непрочными и недолговечными!

При навигации по этим уровням изменений главное — не забывать и о столь важной вещи, как управление собственным сознанием. Так что давайте-ка рассмотрим, что творится у нас в мозгу в процессе таких изменений.

## УПРАВЛЕНИЕ СОБСТВЕННЫМ СОЗНАНИЕМ: ЖИВОТНОЕ И РАЗУМНОЕ СОСТОЯНИЯ

Наш головной мозг можно считать состоящим из трех неотъемлемых частей, развившихся в процессе эволюции: мозга рептилии, мозга млекопитающего и коры больших полушарий. Эту модель «триединого мозга» нейробиолог Пол Маклин<sup>а</sup> предложил для упрощения понимания функций головного мозга человека, который в реальности, конечно, устроен намного сложнее<sup>3</sup>. Из своей врачебной практики Маклин сделал вывод, что человеческий мозг – это на самом деле три мозга в одном черепе (отсюда и термин «триединый»). Ему же принадлежит и термин *лимбическая система*:

1. **Мозг рептилии, или проторептильный мозг (анатомически включает ствол головного мозга, средний мозг и базальные ядра).** Стволовая и прилегающая к ней часть головного мозга, находящаяся у основания черепа, – древнейшая и примитивнейшая. Под управлением рептильного комплекса находятся базовые физиологические функции, системы и процессы: дыхание, питание, половое влечение, стремление доминировать, агрессия, терморегуляция, вестибулярный аппарат и т. п. Работает рептильный мозг на уровне безусловных рефлексов, идущих от инстинкта выживания; по сути, это механизм, работающий по принципу автоматической реакции на стимулы и раздражители, призванной сохранить нам жизнь. Причем понятие качества жизни на этом уровне

---

<sup>а</sup> Пол Маклин (*англ.* Paul Donald MacLean, 1913–2007) – американский нейрофизиолог и психиатр, разработавший модель триединого мозга, включающего рептильный комплекс, лимбическую систему и новую кору (неокортекс), в качестве удобной с точки зрения психиатрической практики еще в 1960-е годы.

отсутствует. Мозгу рептилии понятны лишь две крайности: жив ты или мертв. Но именно через рептильный комплекс мы получаем еще и всю исходную сенсорную информацию извне, поступающую в мозг от органов чувств (зрения, слуха, осязания, обоняния и вкуса).

2. **Мозг млекопитающего, или палеомаммальный мозг (включает миндалевидное тело, гиппокамп, гипоталамус и прочие структуры лимбической системы).** Второй слой заведует эмоциями, мотивацией, когнитивными функциями, оперативной памятью и реакциями на опасность (то есть именно на этом уровне определяется наш отклик на внешние раздражители посредством приобретенных рефлексов и инстинктов, выработавшихся у нас в процессе жизненного опыта). Ключевую роль здесь играет *лимбическая система* — эмоциональный центр головного мозга, определяющий наш выбор «звериной» защитной реакции: бейся/беги/замри/сдайся. Мозг млекопитающего также главным образом озабочен выживанием, однако в нем есть место и для более изощренных чувств, таких как тоска от разлуки, социальные эмоции, материнская забота, гнев и отчаяние, счастье и любовь.
3. **Новая кора (неокортекс), или неомаммальный мозг.** Новейший и самый высокоразвитый отдел головного мозга. В сочетании с префронтальной корой лобной доли новая кора больших полушарий позволяет нам планировать, изобретать, решать сложные задачи, мыслить абстрактными категориями и визуализировать идеи. Именно неокортекс дает способность анализировать и оценивать свой опыт как количественно, так и качественно, сравнивать его с абстрактным идеалом и желать перемен к лучшему. Именно новая кора отвечает за функциональную поддержку самых продвинутых аспектов человеческого поведения и способностей, включая социальные связи,