

# ОБУЧЕНИЕ без ТОРМОЖЕНИЯ

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ  
БЕСТСЕЛЛЕР

Билл Лукас



Эффективная методика,  
позволяющая безнаказанно  
превысить скорость усвоения  
и запоминания любой информации

УДК 159.9  
ББК 88.3(4Вел)  
Л 84

Bill Lucas  
POWER UP YOUR MIND

Перевод с английского Ю. Гольдберга

Оформление переплета С. Ляха

Л 84 **Лукас Б.** Обучение без торможения. — М.: Изд-во Эксмо, 2005. — 352 с.

ISBN 5-699-11829-2

Современный мир и передовые технологии диктуют нам ускоренный ритм мышления: мы должны очень быстро обучаться «бесконечному» новому и тут же применять полученные знания с достаточно высокой эффективностью. Таким образом, творческий подход к своему мышлению, увеличению объема памяти и способности быстро принимать решения переходят в разряд приоритетных.

Известный британский психолог-консультант Билл Лукас разработал методику «ускоренного обучения», которая включает сознательный подход к возможностям своего мозга, т. е. осознание «механизма» его работы, создание правильного эмоционального настроя для обучения, выбор специального питания, ментальной разгрузки и многие другие факторы.

Каждый способен учиться быстрее, работать лучше и полнее реализовать свои возможности, поэтому книга Билла Лукаса — это ваш проводник на пути к успеху и процветанию!

УДК 159.9  
ББК 88.3(4Вел)

© Bill Lucas, 2001  
Публикуется с разрешения  
Издательства Nicholas Brealey  
Publishing (Великобритания)  
© Перевод Ю. Гольдберг, 2002  
© Издание на русском языке.  
Оформление. ООО «Издательство  
«Эксмо», 2005

ISBN 5-699-11829-2

www.natahaus.ru

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение . . . . . 7

### Часть I

#### ПОДГОТОВКА К ОБУЧЕНИЮ: ЗАГЛЯНЕМ ВГЛУБЬ

Глава 1. «РАСПАКУЕМ» СВОЙ МОЗГ . . . . . 15

Глава 2. ПОДГОТОВКА К ОБУЧЕНИЮ . . . . . 52

Глава 3. ВКЛЮЧАЕМ СВОЙ МОЗГ . . . . . 82

### Часть II

#### ПРИНИМАЕМСЯ ЗА ДЕЛО: КАК СТАТЬ ХОРОШИМ УЧЕНИКОМ

Глава 4. ОБУЧАЕМОСТЬ . . . . . 113

Глава 5. ОСОЗНАНИЕ СЕБЯ КАК УЧЕНИКА . . . . . 128

Глава 6. ИЗОБРЕТАТЕЛЬНОСТЬ . . . . . 146

Глава 7. ПАМЯТЬ . . . . . 167

Глава 8. ГИБКОСТЬ . . . . . 190

Глава 9. КАК УПРАВЛЯТЬ СВОИМИ  
ТВОРЧЕСКИМИ СПОСОБНОСТЯМИ . . . . . 204

Глава 10. АРГУМЕНТЫ В ПОЛЬЗУ  
ОБУЧЕНИЯ НА РАБОТЕ . . . . . 258

### Часть III

#### ВНИМАНИЕ! ПРИМЕНЕНИЕ ПОЛУЧЕННЫХ ЗНАНИЙ НА ПРАКТИКЕ

Глава 11. ОБУЧЕНИЕ И ЖИЗНЬ . . . . . 266

Глава 12. СПОСОБНОСТЬ РАЗМЫШЛЯТЬ . . . . . 272

Глава 13. ВОСПРИИМЧИВОСТЬ . . . . .	291
Глава 14. СБАЛАНСИРУЙТЕ СВОЮ ЖИЗНЬ. . . . .	304
Глава 15. КАК НАЙТИ ВРЕМЯ ДЛЯ УЧЕБЫ . . . . .	332

## Часть IV

### ПОЛЕЗНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Некоторые разумные подходы к жизни и работе . . . . .	342
Поиск и устранение проблем . . . . .	345

## ВВЕДЕНИЕ

В основе этой книги лежит идея, что практически каждый способен добиться успеха в жизни, однако большинство людей использует лишь небольшую часть потенциала мозга, а значит, и своих возможностей. В эпоху, когда на первый план выходят способность к творчеству и фактор времени, основным навыком становится умение учиться, а мозг превращается в наш самый главный орган. Успех и процветание придут лишь тогда, когда мы научимся учиться быстрее и эффективнее.

Большинство из нас не осознает, что именно разум может оказать основную помощь в повышении эффективности наших действий: нас просто не учили учиться или применять на практике полученные знания. За последние несколько десятилетий мы узнали о мозге и механизмах его работы гораздо больше, чем за все предыдущие годы, но в повседневной жизни — дома и на работе — применяется лишь небольшая часть этих знаний.

Каждый способен учиться быстрее, работать лучше и полнее реализовать свои возможности.

Данная книга переводит наши знания о мозге в плоскость практического применения. Она убеждает в том, что интеллект многогранен и не определяется однозначно при рождении. Книга вобрала в себя идеи из максималь-

но возможного числа областей знания, от неврологии до психологии, от теории мотивации до ускоренного обучения, от науки о памяти до диетологии.

## 5 ОСНОВНЫХ КАЧЕСТВ

В противоположность тому, что вам, вероятно, объясняли в школе, в наше время для достижения успеха уже недостаточно в совершенстве владеть тремя навыками — чтением, письмом и арифметикой. Разумеется, эти базовые знания необходимы каждому человеку, но для того, чтобы учиться на протяжении всей жизни, нужен более широкий набор качеств. К ним можно отнести изобретательность, память, гибкость, способность размышлять и восприимчивость. Эти новые качества рассматриваются в частях II и III книги.

## ИНТЕЛЛЕКТ И УМ

Таким же узким в прошедшем столетии был подход к понятию интеллекта. Несмотря на то, что понятие «интеллект» появилось в европейских языках в эпоху раннего Средневековья, в последнее время оно превратилось в синоним IQ, или коэффициента умственного развития. Именно такая интерпретация интеллекта довлела над нашим обучением и оказывала влияние на многие психометрические тесты, которые нам приходилось проходить или использовать в своей работе. Понятие коэффициента умственного развития было введено в начале XX века Альфредом Бине и Вильямом Штерном, и этот показатель оказал пагубное воздействие на психологию, преувеличивая значение лингвистических и матема-

тических способностей человека, но не учитывая творческих возможностей, чувства здравого смысла и способности управлять эмоциями.

Тем не менее нам известно, что интеллект включает в себя комбинацию «знать как» и «знать что» во всем многообразии внешних обстоятельств. Умный человек с успехом использует свой ум в различных областях. Если ваш мозг работает хорошо, то вы способны научиться выполнять такие вещи, о которых вы даже не подозреваете. Главенствующую роль здесь играет обучение, а не природные способности.

Большую часть времени своего существования как концепции понятие интеллекта было связано с мозгом. Интересно, что древние египтяне верили, что способностью человека мыслить управляет его сердце, тогда как здравый смысл определяется мозгом или даже почками!

Одно из наиболее любопытных описаний процесса развития человеческого мозга содержится в книге Стивена Митена «Предыстория разума». Будучи археологом, Митен очень доступно излагает процесс развития мозга человека. Он делит этот процесс на три фазы.

От четырех с половиной до шести миллионов лет назад предки человеческих существ имели меньший по размерам мозг — примерно треть мозга современных людей — и интеллект их был довольно ограничен. Такой мозг был способен принимать простые решения в соответствии с несложными правилами, например в том, что касалось поиска пищи и убежища, а также выживания.

На втором этапе, от четырех с половиной миллионов до ста тысяч лет назад, у человека развились специализированные грани умст-

венных способностей. Самый яркий пример — начало формирования речи.

Третий период, от ста до десяти тысяч лет назад, отмечен развитием более сложных отделов мозга и более общих типов разумной деятельности. Ключевыми событиями на этом, последнем этапе можно считать появление культуры и религии.

Неудивительно, что на протяжении многих лет ученые пытались связать определенные типы умственной деятельности с теми или иными частями мозга. Самой известной из всех этих попыток можно считать возникшую в XIX веке френологию, основоположником которой был немецкий ученый Франц Галль. Он предположил, что можно нарисовать карту головного мозга и определить различные зоны, каждая из которых отвечает за определенный аспект нашей жизни.

В 20-х годах знаменитый французский психолог Жан Пиаже смог сформулировать, что интеллект — это «то, что вы используете, когда не знаете, что нужно делать».

За последние два десятилетия мы очень много узнали об интеллекте. Было опубликовано огромное количество книг на эту тему, и многие из них стали бестселлерами. Исследователи выяснили, что существует множество разновидностей интеллекта, а не один, определяющийся коэффициентом умственного развития, или IQ. Эти достижения позволили нам осознать потенциал всех наших способностей.

Психолог Говард Гарднер больше чем кто-либо другой революционизировал теорию интеллекта, введя понятие не одного, а восьми интеллектов. Интересно, что в 80-х годах он начал с семи разновидностей, в 90-х добавил еще один, природный интеллект, а недавно заговорил и о девятом, экзистенциальном интел-

лекте. Дэниел Гоулмен сосредоточил свое внимание еще на одном аспекте и ввел понятие эмоционального интеллекта, или EQ. Такие авторы, как Чарльз Хэнди и Роберт Стернберг, размышляли над существованием гораздо большего количества разновидностей интеллекта. Совсем недавно Данах Зохар ввела понятие духовного интеллекта, или SQ. Джон Гилфорд хотел бы убедить нас, что насчитывается целых 120 разновидностей интеллекта!

## НА СТАРТ, МАРШ, ВНИМАНИЕ!

В центре этой книги находится модель нашего обучения — на старт, марш, внимание! — которая поможет вам изменить образ действий. Можно научиться учиться. Умение учиться — это именно то, что так нужно нам всем.

Обучение тому, как следует учиться, включает в себя три этапа, каждому из которых посвящена отдельная часть этой книги.

### На старт

Прежде чем начать учиться, нужно привести себя в соответствующее эмоциональное состояние. Окружающая обстановка должна стимулировать обучение, и, что еще важнее, вы должны «включить» свой мозг.

### Марш

В процессе обучения вы должны испробовать большое количество разнообразных методик. Нужно понять себя как ученика. Необходимо осознать, как вы можете использовать свой творческий потенциал. Вам понадобятся выдержка и умение переживать как успех, так и неудачу.

## Внимание

Овладев какими-либо знаниями, вы должны осмыслить их и уметь применить к своей собственной жизни, изменив соответствующим образом свое поведение.

## РАСШИРЬТЕ ВОЗМОЖНОСТИ СВОЕГО МОЗГА

Эти три ключевых положения достаточно долго рассматривались изолированно друг от друга, в то время как следовало отдать предпочтение комплексному подходу к проблеме. Овладев всеми тремя этапами обучения, вы действительно расширите возможности своего мозга.

Эта книга позволит вам подготовиться к процессу обучения, уверенно приступить к нему и не колебаться, когда настанет время применить полученные знания на практике. Изложенный материал опирается на продиктованные здравым смыслом вопросы: в чем смысл всего этого? что мне нужно об этом знать? работает ли это? как я могу применить это к себе? как это поможет мне добиться успеха на работе и в личной жизни?

Чтобы помочь вам понять, как можно применить изложенный материал на практике, я включил в книгу примеры из жизни ведущих бизнесменов, интервью с которыми брались специально для этой цели. Эти мужчины и женщины работают в различных областях, но все они ведут свои организации по пути наиболее эффективного использования интеллекта своих сотрудников.

В книге имеются и различные упражнения, примеры, вопросы, цитаты, рисунки и другие стимулы, поощряющие активный диалог.

Вам не нужно быть специалистом в области неврологии или увлекаться книгами по бизнесу, чтобы оценить эти идеи, а также понять и применить их. Не обязательно быть и приверженцем одной из философских школ, чтобы извлечь пользу из приведенных в книге открытий. «Накачка мозгов» — это руководство для занятых деловых людей, в котором описана работа их мозга. В книге даны краткие описания наиболее действенных методик и ключевых достижений науки, которые помогут повысить эффективность работы мозга как на работе, так и в повседневной жизни. Вы найдете здесь оригинальные мысли и концепции, которые в литературе встречаются впервые.

Применение некоторых из этих несложных советов на практике поможет вам осознать свой потенциал и добиться успеха, которого вы, несомненно, заслуживаете. Иногда полезно довериться интуиции и просто действовать, вместо того чтобы вязнуть в бесконечных объяснениях. Как сказал полугайчик Додо из «Алисы в стране чудес», «чем объяснять — лучше показать».

## ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

# Подготовка к обучению: заглянем вглубь

**Ключевое положение этой части,  
которое стоит запомнить**

*Когда речь заходит о мозге, большинство из нас знают о нем меньше, чем о двигателе своего автомобиля.*

**Интересная мысль, над которой  
полезно подумать**

*Жизнь похожа на велосипед с десятью скоростями: у большинства из нас есть шестеренки, которые мы никогда не используем.*

*Чарльз М. Шульц*

## Глава 1

### «РАСПАКУЕМ» СВОЙ МОЗГ

*Сегодня никому не придет в голову добывать огонь трением двух деревянных палочек. Тем не менее почти все, что имеет отношение к образованию, основывается на таких же устаревших идеях.*

Джон Драйден. Революция обучения

Все мы ходили в школу, где изучали естественные науки и историю. Кроме того, мы овладели различными навыками — по большей части конкретными, но иногда и более общими. Тем не менее очень странно, что почти никого не учили учиться. Мы говорим о грамотности и способности к количественному мышлению, а как насчет «обучаемости»?

Выступая перед аудиторией, я спрашиваю слушателей, какая часть их тела наиболее важна в процессе обучения. Неудивительно, что все указывают на голову. Затем я спрашиваю, сколько времени в школе или колледже они посвящали изучению своего мозга. В ответ я обычно слышу растерянное и — особенно в последнее время — встревоженное молчание. Люди начинают понимать истинное значение понятия обучаемости, о котором впервые заговорил Гай Клэкстон несколько лет назад.

В компаниях, занимающихся различного рода деятельностью, ситуация схожа. Много говорится о глобальных рынках, производительности, снижении затрат, управлении информацией, культуре, ценностях, укреплении лидерства и так далее. Однако вопрос о том, как использовать свой мозг для более эффек-

тивной работы, в большинстве случаев просто не включается в повестку дня.

Похоже, что умение учиться окружено разговором молчания. Мы вкладывает огромные суммы в производство, в исследовательские работы и развитие, в компьютерные системы и т. д., но при этом не хотим замечать, что такие факторы, как цена и товар (которые, как считалось ранее, определяют успех бизнеса), уходят на второй план, уступая умению ваших людей работать с клиентами. Этот уникальный ресурс — способность человека учиться — является бесспорным источником преимуществ в конкурентной борьбе, доступным для всех организаций, но так часто игнорируемым.

Теперь уже нет сомнений, что в нашем быстро меняющемся мире основой успеха является наша способность учиться. Вот как сказал об этом в 60-х годах XX века знаменитый педагог Джон Холт:

*«Мы не можем сказать, какие знания потребуются в будущем, и поэтому бессмысленно пытаться дать их заранее. Вместо этого нужно попытаться воспитать людей, которые так любят учиться и делают это так хорошо, что смогут научиться всему, что потребуются».*

Сегодня это утверждение так же справедливо, как и сорок лет назад. Однако благодаря постоянно ускоряющемуся техническому прогрессу наше понимание принципов работы мозга продвинулось далеко вперед, и теперь наконец здравый смысл и наука идут рука об руку.

*Что вам рассказывали или что вы сами узнали о том, как научиться учиться? Расспросите своих друзей и членов семьи. Что вы знаете о своем мышлении?*

Читая эту книгу и размышляя о знаниях, которые спрятаны под внешними проявлениями жизни, вы расширите возможности мозга — своего, а также тех людей, с кем живете или работаете.

## ИЗВЛЕКАЕМ ИНТЕЛЛЕКТ ИЗ КОРОБКИ

Представьте себе, что вы купили компьютер или какой-нибудь электроприбор. Сначала вы его распаковываете. Раскрыв картонную коробку, вы видите перед собой множество различных деталей, упакованных в полиэтилен или полистирол. Одни вы узнаете, а другие ставят вас в тупик. Сначала вам нужно изучить работу тех или иных механических устройств, и только потом они становятся привычной частью вашей жизни. На дне коробки находится руководство по эксплуатации, в котором указано, как собрать все части, как приступить к работе с прибором и наилучшим образом использовать купленный вами товар.

Большинство людей проделывает это не один раз в год. Мы разбираемся в основных принципах работы того или иного оборудования. Имея дело с более сложным прибором, например с фотоаппаратом, мы вынуждены осваивать новые знания, чтобы эффективно использовать свое приобретение. Возможно, потребуется приобрести дополнительные пособия, чтобы делать более качественные снимки. Владельцам автомобилей иногда приходится читать инструкцию, прежде чем приступить к устранению неисправности. Время от времени мы даже заглядываем в двигатель, ища способ вдохнуть в него жизнь, хотя почти ничего не понимаем в его устройстве. Кроме того, мы

обязаны регулярно заправлять автомобиль бензином и водой.

Но когда речь заходит о мозге, многие из нас знают о нем меньше, чем о двигателе своего автомобиля. Интеллект составляет неотъемлемую часть нас самих — начиная с воспоминаний раннего детства, — но нам не приходится в голову восхититься им или задуматься над тем, как работает мозг.

Эта книга поможет вам «распаковать» свой интеллект, чтобы «соединить» составляющие его элементы. Затем — как в случае с фотоаппаратом — вы приступаете к чтению «инструкции», которая поможет выяснить, что нужно вашему мозгу и как можно расширить его возможности.

Представьте себе, что вы впервые «распаковываете» свой интеллект. Начнем с мозга, хотя, как мы увидим позднее, этим интеллект не исчерпывается.

Вообразите, что вы имеете возможность снять верхнюю часть черепа и заглянуть внутрь. Там находится серая скользкая и немного рыхлая масса — человеческий мозг. Если бы его можно было взять в руки, то по весу он примерно равнялся бы стандартной упаковке сахара.

Вне всякого сомнения, это самый сложный механизм в мире. Его сравнивали с гидравлической системой, с ткацким станком, с телефоном, театром, губкой, городом и — что неувидительно — с компьютером. Однако он гораздо сложнее, чем любое из этих устройств. И хотя наши знания о мозге относительно ограничены, в последние несколько десятилетий они заметно расширились.

Далее будут изложены основы современных научных представлений о работе вашего мозга.

Тем не менее позвольте мне начать с предупреждения. Как и во всех простых объяснениях чрезвычайно сложных вопросов, здесь существует опасность, что за несколькими короткими абзацами можно увидеть слишком много. Это неизбежно приведет к разочарованиям. С другой стороны, возможно, полезнее будет рассматривать излагаемый материал как разные способы взглянуть на загадку интеллекта или как метафоры. Профессор-невролог Сьюзен Гринфилд на одном из семинаров сказала об этом так:

*«Совсем неважно, что научно-популярная литература излагает предмет достаточно приблизительно; она, по крайней мере, предлагает умозрительную модель того, что происходит в нашем мозгу».*

### ТРИ МОЗГА В... ОДНОЙ ГОЛОВЕ

В 1978 году Пол Маклин выдвинул идею, что у нас не один, а три мозга. Это трудно себе представить. Но не торопитесь и попробуйте вообразить, что можно снять два верхних мозга: они легко удалятся, и вы останетесь со структурой величиной с абрикос (см. рис. 1). Иногда эту структуру называют примитивным мозгом, или мозгом пресмыкающихся. Как и предполагает название, эта часть мозга есть даже у таких простых существ, как пресмыкающиеся. Она отвечает за основные инстинкты, имеющие отношение к выживанию, — например, вступать ли в случае опасности в бой или спасаться бегством. Кроме того, этот мозг управляет такими важными функциями организма, как кровообращение, дыхание и пищеварение.

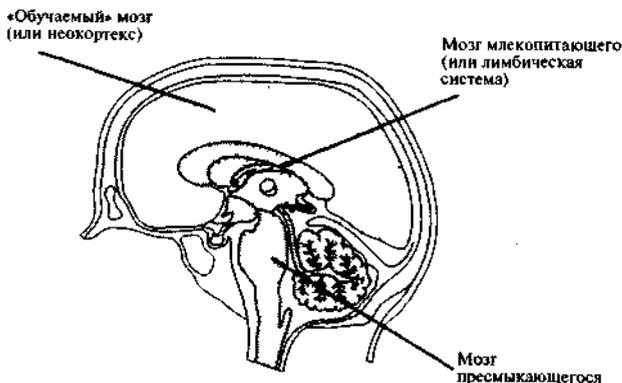


Рис. 1. Три мозга

Теперь верните на место меньший из двух слоев, которые вы удалили раньше. По форме он немного напоминает воротник, охватывающий мозг пресмыкающегося. Иногда эту структуру называют лимбической системой — от латинского слова *limbic*, то есть граница. Эта часть мозга есть у большинства млекопитающих. Ученые считают, что эта структура управляет важными функциями, характерными для млекопитающих, например эмоциями, обработкой сигналов, поступающих от органов чувств, и долговременной памятью.

И, наконец, возьмем третий, внешний мозг. Эта часть мозга расположена позади лобной кости и окружает со всех сторон мозг млекопитающего. (Представьте себе, что вы вытянули горизонтально руку, повернули ее ладонью вниз и обхватили сверху кулак другой руки.) Возможно, вы узнали эту картину! В научно-фантастических фильмах именно эта изборозденная морщинами структура плавает в сосуде с жидкостью. Это самый высокоразвитый мозг из трех — ваш обучаемый мозг. Он отвечает за большую часть высших функций и за мышление.

С точки зрения эволюции мозг пресмыкающегося самый древний, а внешний, или обучаемый, мозг сформировался у нас позже всего. Такой взгляд на мозг поможет понять, как из более примитивных форм жизни развились человеческие существа. Кроме того, теперь очень просто объяснить, почему мы не можем обучаться в условиях сильного стресса. В таких ситуациях как будто поворачивается волшебный рычаг, заставляющий наш внешний, обучающийся мозг отключиться и ради выживания всего организма передать функции управления примитивному мозгу. В данном случае выбор прост — сражаться или бежать. Здесь уже нет места для тонких размышлений внешнего мозга. В разных разделах этой книги вы найдете приемы, которые помогут вам избежать подобной непродуктивной реакции.

Однако ученые все больше склоняются к мысли, что теория Маклина, которую иногда называют концепцией триединства мозга, является упрощенной. В действительности мозг гораздо более пластичен и гибок в управлении различными функциями. Многие части мозга способны научиться выполнять новые функции, и именно здесь лежит большая часть наших неиспользованных возможностей.

## РАЗДЕЛЕННЫЙ МОЗГ

Соедините вместе три части своего мозга и остановитесь на секунду, чтобы восхититься этим совершенным механизмом! Вообразите себя фокусником, который представляет публике трюк с апельсином, предварительно разрезанным на две части. Вы слегка ударяете по апельсину, и на глазах у изумленных зрителей он чудесным образом распадается на две поло-

винки, правую и левую. Теперь представьте, что мозг точно так же разделяется на две половины.

Древние египтяне первыми заметили, что правое полушарие мозга управляет левой половиной тела — и наоборот. Гораздо позже, в 60-х годах XX века, Роджер Сперри обнаружил — и это гораздо важнее, — что разные полушария мозга связаны с различными видами деятельности. Он первым выделил соединяющую их структуру, получившую название мозолистого тела.

До этого момента ученые на протяжении многих веков считали, что у нас два мозга — как и две почки, два уха и два глаза. Однако изучение перенесших инсульт пациентов, у которых были повреждены различные участки мозга, позволило получить интересные результаты. По всей видимости, левое полушарие отвечает за последовательное, математическое и логическое мышление, а правое — за творческие и ассоциативные способности. Левое полушарие понимает все буквально, а правое склонно к метафорической интерпретации данных. Две половинки мозга выполняют разные функции — например, на левую возложены основные обязанности по управлению речью.

Роджер Орнштейн в своей работе «Правое полушарие» продвинулся еще дальше, показав, что два полушария дополняют друг друга, причем правое полушарие играет особую роль в оценке более сложных и общих аспектов всего, с чем нам приходится сталкиваться в настоящее время.

Все большую популярность приобретает в деловом мире концепция доминирования у человека правого или левого полушария. Работа в компании «Дженерал электрик», Нед Хер-

манн применил эту теорию на практике, исследовав, каким образом в каждом из нас проявляется тенденция к доминированию правого или левого полушария. Левая половина нашего мозга более логична и рациональна. Она делает выводы и опирается на интеллект. Она предпочитает выполнять дела по очереди и играет по правилам. Правое полушарие — это источник интуиции и воображения. Оно игриво и любит отвлекаться. Оно обожает разрабатывать новые схемы и находить новые решения.

Херманн взял идею двух половинок мозга и соединил ее с уже упоминавшейся теорией о том, что высшая мыслительная деятельность осуществляется в верхней, обучающейся части мозга, тогда как более глубокие эмоциональные функции сосредоточены в нижней, в мозге пресмыкающегося.

Херманн предположил, что характеристики нашей личности определяются тем, какая половина и какая «четверть» нашего мозга являются доминирующими. В определенном смысле мозг настроен на ту или иную модель поведения.

В рисунке 2 намеренно использованы два вида шрифта. Первый набор признаков нейтрален, тогда как второй и третий явно пристрастны — такие характеристики людей вы можете услышать на работе или дома.

В разных разделах книги вы найдете материал, который позволит вам понять свою способность к обучению. Очень важно осознать, что не существует правильного или неправильного подхода к жизни или к обучению. Все они равноценны. Каждую особенность можно охарактеризовать как с положительной, так и с отрицательной стороны. И самое главное заключается в том, что вы способны изменить свое



Рис. 2. Четыре «четверти» мозга

поведение. Вы можете научиться жить и учиться гораздо эффективнее!

Во многих профессиях ценятся характеристики, за которые отвечает левое полушарие мозга. Тем не менее в последнее время все большее значение придается творческим способностям, которые ассоциируются с правым полушарием.

Если вы развили в себе способность эффективно использовать свой мозг, то сможете найти позитивные характеристики из всех четырех сегментов, чтобы описать свое поведение на работе. Другими словами, вы научились приобретать различные качества.

*К какой категории вы себя отнесете? Каких черт у вас больше — свойственных правому полу-*

*шарию или левому? Какие слова наиболее точно описывают ваш характер? Что можно сказать о ваших коллегах? Каким набором «левосторонних» и «правосторонних» качеств вам необходимо обладать, чтобы успешно работать в команде?*

Разделение мозга на четыре «четверти» — это еще одно существенное упрощение, хотя с точки зрения биологии у нас действительно имеется два полушария мозга, соединенных мозолистым телом. К примеру, благодаря работам Станисласа Дэхена мы теперь знаем, что такое элементарное математическое действие, как сложение, которое было принято считать функцией левого полушария, имеет более сложный характер. Формулируя вопрос: «Сколько будет два плюс два?» — вы, скорее всего, используете левое полушарие. Но если вы поставите задачу в виде: « $2 + 2 = ?$ », то при этом задействуются области как правого, так и левого полушарий мозга.

Роджер Орнштейн и другие исследователи указывают, что практически не существует видов деятельности, управляемых только одним полушарием. Более того, выяснилось, что перенесшие инсульт люди способны научиться использовать неповрежденную сторону для выполнения задач, ранее контролировавшихся другой стороной мозга.

Тем не менее интересно рассмотреть различные подходы, которые, по всей видимости, доминируют в разных полушариях мозга. Имея такую модель, можно приступить к изучению противоположных на первый взгляд жизненных позиций, а также конфликта между логикой и интуицией. Разумеется, проблема не сводится к простой дилемме «и/или» — точно так же, как к правому или левому полушарию.

Аналогично концепция тройного мозга, раз-

деление мозга на два полушария позволяют построить наглядную модель, показывающую, почему тот или иной человек ведет себя определенным образом.

Наш экстраординарный мозг демонстрирует необыкновенную пластичность и гибкость, и поэтому мы можем адаптироваться и изменять свое поведение, выходя за рамки генетически определенной «четверти».

### РАССМОТРИМ СВОЙ МОЗГ

*Самая неисследованная территория в мире — это пространство между нашими ушами.*

Вильям О'Брайен, бывший президент Ганноверской страховой компании

Теперь вернемся к задаче «распаковки» своего мозга. Соедините два полушария и взгляните на мозг в воображаемый микроскоп. При ближайшем рассмотрении серое желеобразное вещество, которое вы видите перед собой, оказывается состоящим из нервных клеток, число которых доходит до 100 миллиардов. Поняв механизм функционирования этих клеток, мы получим представление о том, как мы учимся и работаем.

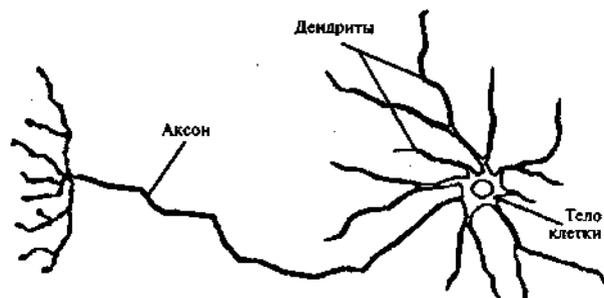


Рис. 3. Дендриты и аксоны

Клетки головного мозга были открыты Камилло Гольджи и Сантьяго Рамон-и-Кахалем сто лет назад и получили название нейронов. Каждый нейрон может соединяться с соседним при помощи «щупальца» под названием аксон. У нейрона есть и другие «щупальца», или дендриты, которые используются для приема сигналов от аксонов других нервных клеток (см. рис. 3). Крошечный зазор между аксонами называется синапсом.

Именно на этом — клеточном уровне работает мозг, когда вы учитесь, думаете, вспоминаете что-нибудь, ощущаете душевный подъем или выполняете любую из бесчисленных функций, связанных с головным мозгом. Одна клетка химически и электрически связывается с другой, и таким образом формируется нервный проводящий путь, или синапсное соединение. Дендриты нейрона «учатся» от других клеток, принимая от них сообщения, а сама клетка «учит» соседние, передавая информацию через аксон. Решающую роль играет именно количество связей, а не количество самих клеток. Нейрон похож на любой электрический прибор, у которого есть провода, подводящие и отводящие электрический ток. Не нужно быть специалистом, чтобы понять, насколько велико количество потенциальных связей в мозгу.

Мы учимся на собственном опыте, взаимодействуя с окружающим миром при помощи органов чувств. Между нейронами возникают связи, или проводящие пути, посредством которых осуществляется доступ к накопленному опыту. Когда мы размышляем или учимся, нейронная сеть, формирующаяся на микрохимическом уровне, обеспечивает возможности для обучения мозга.

Если нейроны стимулировать, то у них об-

разуется большое количество дендритов. Они напоминают молодые побеги и соединяются с аксонами другого нейрона или группы нейронов. В действительности дендриты и аксоны могут соединяться друг с другом в различных точках по всей длине. При контакте они обмениваются небольшими электрическими зарядами и вырабатывают крошечные количества различных химических веществ, зависящих от характера усваиваемого опыта.

При столкновении с чем-то новым наш мозг действует относительно медленно. Дендриты можно представить себе в виде исследователей, прокладывающих себе дорогу в джунглях. В следующий раз пройти тем же маршрутом будет легче, потому что тропа уже прорублена. Ученые считают, что в этом процессе задействовано вещество под названием миелин, которое окружает и изолирует аксоны, а также ускоряет прохождение нервных импульсов. Кроме того, исследователи полагают, что для эффективного движения дендритов в ткани мозга очень важна вода — как и для путешественника, пересекающего неисследованную местность.

У нас есть три разновидности нейронов. Одна группа передает информацию от органов чувств, другая формирует сеть, соединяясь при помощи дендритов с другими нейронами мозга, а третья группа передает сообщения от мозга к мышцам, заставляя наше тело действовать. Мы чувствуем, обрабатываем поступившую информацию и соответствующим образом действуем — иногда сознательно, а иногда бессознательно. То, что хранится в чрезвычайно сложной сети нейронов, составляет основу нашего обучения и нашей памяти и — если рассматривать все это в комплексе — является центром нашей развивающейся личности.

Короче говоря, чем больше вы учитесь, тем больше расширяете возможности своего мозга. В процессе обучения у вас образуется большое количество новых связей, или синапсов, а возможности мозга определяются именно количеством синапсов, а не количеством нервных клеток, или нейронов.

Если вас заинтересовала наука о мозге, то превосходным источником исходной информации могут служить книги и телевизионные программы профессора Сьюзен Гринфилд. Ей удалось живым и понятным языком изложить то, что знает и что пытается узнать о мозге современная наука.

*Хороший способ убедиться, что вы усвоили какие-либо знания, — это научить другого. Используя прочитанный материал, попробуйте рассказать кому-нибудь из коллег или членов семьи о процессах, происходящих в мозге во время обучения. Вероятно, вам будет интересно узнать, сможете ли вы по памяти нарисовать простую картину работы своего мозга.*

## ПЯТЬ ОСНОВНЫХ ПРИНЦИПОВ

Помимо многих других вещей, которые вы обнаружили, «распаковывая» свой мозг, полезно оценить некоторые принципы, лежащие в основе работы систем мозга.

### 1. Мозг любит изучать окружающий мир и находить в нем смысл

Вы уже знаете, как ваши аксоны и дендриты постоянно образуют новые связи для формирования и хранения новых знаний. Ваш мозг непрерывно ищет смысл в получаемом опыте. Он все время стремится к новым дан-

ным и новому опыту. Он очень упорен — подобно вашим дендритам и аксонам.

Из этого факта можно сделать важный вывод: для расширения возможностей своего мозга вам следует предоставлять ему как можно больше новой информации, а также времени на ее осмысление. Другой практический совет: вашему мозгу, как всякому путешественнику, неплохо было бы иметь карту или хотя бы знать, в каком направлении он движется.

## 2. Мозг любит формировать связи

Как вы уже могли убедиться, мозг учится, формируя связи. Аксоны и дендриты контактируют друг с другом, передавая информацию от одного нейрона к другому.

На самом деле мозг настолько привык формировать связи, что часто пытается заполнить пробелы, когда в него не поступает никакой информации. Например, вы наблюдаете за кошкой, гуляющей вдоль забора. И хотя часть ее тела скрыта за столбиками, ваш мозг заполняет пробелы, и вам кажется, что вы видите животное целиком. Другой пример — кто-то говорит вам полуправду или скрывает часть нужной информации. В этом случае мозг мгновенно начинает восстанавливать недостающие звенья. Если вы пытаетесь разрешить ту или иную проблему, то эта тенденция имеет позитивный характер. Но если вы, стремясь наладить общение с коллегами или членами семьи, рассказываете им лишь часть истории, то такое поведение может вызвать подозрение и неловкость у других людей, а также породить слухи, поскольку мозг собеседника пытается заполнить пробелы в вашем рассказе.

## 3. Мозг обожает закономерности

Когда ваши нейроны многократно устанавливают между собой одни и те же связи, формируются закономерности. Формирование упорядоченной структуры — это основа системы регистрации информации в мозге, основа его способности находить смысл в пережитом опыте. Если вы раньше никогда не видели льва, то при первой встрече можете принять царя зверей за особую разновидность лошади. Если вы останетесь живы после первого знакомства, то второе нападение льва уже вызовет у вас страх. Ваш мозг запомнил, что животное с желто-коричневой гривой и грозным рыком не отличается дружелюбием. Сформировалась закономерность. Все львы, которые могут появиться в будущем, будут отправлены в часть мозга с табличкой «опасные животные».

Наша способность устанавливать закономерности — это основа цивилизации. Мы строим дома, поселения и города. Мы прокладываем сеть дорог. Мы создаем языки и системы исчисления. Однако это положительное качество способно ограничивать наши возможности, когда определенные схемы становятся привычными и мы начинаем сопротивляться переменам.

## 4. Мозг любит подражать

С формированием закономерностей тесно связана способность мозга к имитации. До образования синапсного соединения в мозгу нет никакого «знания», за исключением врожденного. Наиболее эффективный способ образования связей между нейронами — это наблюдение за действиями других и копирование этих действий. Так, в детстве мы учимся говорить, слушая окружающих и наблюдая за ни-

ми. Посредством наблюдения мы усваиваем многие обычаи.

Способность мозга к подражанию очень важна. «Делай, как я» — один из самых эффективных способов обучения. Использование ролевых моделей и моделирование определенного поведения дома и на работе могут быть очень действенным методом. На рабочем месте ускорить этот процесс сознательного подражания помогают наставники. В большинстве семей обучение проходит именно таким образом — как копирование действий других членов семьи.

## 5. Мозг непродуктивно работает в условиях стресса

Человеческий мозг развивался «снизу вверх». Наиболее примитивные функции сосредоточены в нижней его части, в стволе мозга. Именно здесь принимаются жизненно важные мгновенные решения, известные также под названием «сражайся или беги». Если ваш мозг пресмыкающегося и мозжечок почувствуют серьезную угрозу жизни, то они будут действовать быстро. Они дают команду на выработку таких химических веществ, как адреналин и норадреналин (известные и как эпинефрин и норэпинефрин), которые приводят наш организм в состояние повышенного возбуждения. Ваши руки и ноги начинают либо сражаться с нападающим, либо быстро двигаться, унося вас подальше от места происшествия.

Когда ваш мозг находится под действием сильного стресса, он способен думать только о выживании. Кровь и энергия, необходимые для функционирования мозга млекопитающе-

го и обучающегося мозга, используются для цели выживания.

Однако нельзя сказать, что вреден любой стресс. Наоборот, без напряжения, которое тоже благотворно влияет на мозг, вы просто не могли бы развиваться и совершенствоваться. Тем не менее очень немногим людям удается без труда размышлять о сложных вещах, столкнувшись с несчастьем. Для эффективного обучения необходим баланс между напряжением сил и низким уровнем угрозы.

*Вспомните, что происходило на протяжении последних 24 часов. Занимались ли вы сознательным изучением чего-либо? Какие новые контакты вы установили и какие выводы сделали? Вы систематизировали события, происходившие с вами в недавнем прошлом? Восхищались ли вы чьими-либо действиями, и кто это был? Подражали ли вы этим людям? Подумайте, каким образом вы осмысливаете окружающий мир, как устанавливаете контакты с другими в повседневной жизни, как обрабатываете и «храните» накапливающийся опыт, какие возможности для обучения дает вам копирование действий других. Не подвергались ли вы воздействию стресса? Или события отличались тем балансом угрозы и вызова, который доставляет удовольствие?*

## МОЗГ ИЛИ УМ?

Итак, с мозгом пока все ясно. Но эквивалентны ли понятия мозга и разума?

Люди долго сомневались в этом. В XVII столетии Рене Декарт утверждал, что разум и тело человека абсолютно независимы и соединяются лишь в эпифизе. На фоне такой догма-

тической точки зрения совсем не удивительно, что еще в XIX веке Томас Хьюит Ки спрашивал: «Что такое разум? Не материя. Что такое материя? Не разум».

Большинство из нас согласится, что, хотя слова «мозг» и «разум» часто используются как синонимы, означают они не совсем одно и то же. Мозг, взятый отдельно от тела, это только мозг, а не разум. Но если нас спросить, в каком месте находится разум, мы указываем на голову. Может быть, понятие «разум» описывает более широкие функции, тогда как «мозг» обычно используется для указания на нервную систему? Являются ли наши эмоции и система ценностей частью разума? Где сосредоточены наши убеждения и ценности?

На подобного рода вопросы не существует простых ответов. Однако не вызывает сомнений, что «разум» — это более общий термин, чем «мозг». С моей точки зрения, простейшим описанием разума можно считать следующее:

Мозг + Личность = Разум.

В этой книге будут применяться наши знания о мозге и эмоциях, о ценностях и ключевых элементах личности. Я буду использовать оба термина — «мозг» и «разум», — как это делает большинство людей в повседневной жизни.

## ПИТАНИЕ МОЗГА

В инструкции по эксплуатации любого электрического прибора, например компьютера, обязательно приводятся рекомендации по его подключению и обслуживанию. А как обстоит дело с мозгом? Как следует питать его и заботиться о нем?

В современном мире отмечаются две революционные тенденции. Во-первых, это расцвет оздоровительных центров и спортивных залов, увеличение потребления здоровых, часто природных продуктов, а также включение бутылки с водой в современный стиль жизни. Во-вторых, это быстро растущая империя кафе и все возрастающая доля расфасованных продуктов с высоким содержанием сахара и соли. Не вызывает сомнений, что первая тенденция полезна для мозга, а вторая может нанести вред.

Вы можете задать вопрос, существует ли волшебная, полезная для мозга пища или диета, которая повысит эффективность его работы. К сожалению, такой диеты не существует, хотя можно привести несколько полезных принципов, применимых в повседневной жизни. Вирджиния Вульф была в целом права, когда говорила, что «невозможно хорошо думать, любить или спать, если вы плохо пообедали», — хотя все зависит от того, что именно и когда вы ели. Ваш мозг, как и организм в целом, требует сбалансированной диеты.

Основные принципы, которым должна отвечать ваша диета:

1. Достаточное количество воды
2. Сбалансированность
3. Часто и понемногу

Первый принцип говорит о том, что без достаточного количества воды невозможна эффективная работа мозга. Необходимо выпивать несколько литров воды в день, а если вы употребляете в пищу продукты, являющиеся мочегонными, то это количество должно быть увеличено. В действительности многие люди все время пребывают в состоянии частичного

обезвоживания, при котором их мозг работает ниже своих возможностей. Трудно увеличить эффективность работы мозга, если нервные цепи испытывают недостаток воды. В работе Тревора Броклэнка из университета г. Лидса, Великобритания, показано, что среди школьников наилучшие результаты в учебе показывали те, кто выпивал до восьми стаканов воды в день.

Во время работы над этой книгой я брал интервью у многих ведущих бизнесменов и задавал им вопрос о том, как они заботятся о своем мозге. Джейн-Энн Гэдхи, директор-распорядитель крупной финансовой компании, отметила увеличение работоспособности после того, как она вместе с другими руководителями стала пить больше воды.

Второй принцип заключается в необходимости сбалансированной диеты. Вполне естественно, что различная пища оказывает различное воздействие. Белки, которых много в яйце, йогурте, рыбе, курице и свинине, содержат аминокислоту тирозин. Эта аминокислота расщепляется и используется для выработки двух полезных химических соединений, называемых нейротрансмиттерами, норэпинефрина и допамина, которые улучшают внимание и способствуют эффективной работе памяти. Сложные углеводы, содержащиеся в овощах, рисе и фруктах, используются при производстве аминокислоты триптофана, которая замедляет работу мозга.

Из жиров получается ацетилхолин, разумное количество которого благотворно влияет на память и на общее состояние нервных цепей. Однако мы потребляем слишком много жиров. Кроме того, мы едим чрезмерное количество сладкой пищи. Простые углеводы, такие, как сахар, обеспечивают быстрый прилив

энергии, однако тот, кто интересуется их сочетаемостью с другими продуктами, знает, что воздействие углеводов зависит от того, с чем вы их употребляете в пищу. Один из самых распространенных видов сладостей — это шоколад. Помимо сахара, в нем содержится химическое вещество под названием теобромин, которое вызывает кратковременный прилив сил. Вероятно, именно поэтому шоколадом обычно завершают поздний ужин.

Соли очень важны для правильного функционирования всех клеток организма. Особенно необходим баланс между солями натрия и калия. Однако большинство людей потребляет слишком много натрия, обычно в виде картофельных чипсов и пищевых продуктов, подвергшихся технологической обработке. Соленая пища в свою очередь вызывает жажду.

Во всем мире пользуется популярностью кофеин, содержащийся в кофе и чае. Этот стимулятор оказывает действие, похожее на действие кортизола, который вырабатывают надпочечники. Мозг на короткое время приходит в возбужденное состояние, и это объясняет, почему кофе помогает вам бороться со сном. Но чрезмерное потребление кофе может вызвать головокружение, головные боли и трудности с концентрацией внимания. Кроме того, кофе относится к мочегонным средствам, и поэтому каждая выпитая вами чашка кофе требует как минимум двух чашек воды.

Широкое распространение получил и алкоголь, который в ограниченных количествах является полезным элементом сбалансированной диеты. Он ослабляет самоконтроль, повышая уверенность в своих силах и стимулируя творчество. Алкоголь является депрессантом, и чрезмерное его количество уменьшает приток крови к передней части коры головного

мозга, снижая эффективность мышления. Кроме того, это мочегонное средство, и каждый, кому случалось выпить слишком много спиртного, имел возможность утром почувствовать это на себе.

Различные добавки, обычно содержащиеся в подвергнутых технологической обработке продуктах, тоже негативно влияют на мозг. В наибольшей степени это проявляется у молодых людей. Многочисленные исследования обнаружили связь между пищевыми добавками и нездоровым уровнем гиперактивности у школьников в том возрасте, когда их мозг испытывает большую потребность в энергии и нуждается в качественной пище.

Нам нужна сбалансированная диета, включающая все перечисленные выше вещества. Для большинства из нас это означает, что нужно есть меньше жиров, соли и шоколада, пить меньше кофе, чая и алкогольных напитков. Некоторым требуется повысить содержание белка в пище. Кроме того, все должны есть больше свежих овощей и фруктов.

Третий принцип — есть понемногу и часто.

После обильной еды ваш желудок и кишечник нуждаются в больших количествах насыщенной кислородом крови. Вот почему после плотного обеда вас обычно клонит в сон — мозгу просто не хватает крови, чтобы находиться в состоянии бодрствования. Подобный режим питания вызывает неприятные ассоциации с перекусыванием на ходу картофельными чипсами и шоколадкой, однако качественные ингредиенты обеспечат вам достаточный уровень энергии в течение всего дня.

*Задумайтесь о своей диете. Вы осознаете, какое влияние оказывает то, что вы едите, на работу вашего мозга? Вы испытываете вялость*

*после обеда? Можете ли вы изменить режим питания, чтобы поддерживать высокую работоспособность в течение всего дня?*

Многие люди предпочитают плотно позавтракать лишь после того, как пройдет немало времени и они как следует проголодаются. Однако даже если вы не хотите есть, перед уходом на работу советую пожевать что-нибудь из фруктов, например банан.

## СМЕХ, МУЗЫКА И СОН

Есть и другие способы питания мозга. Когда живший в XVIII веке писатель Джозеф Аддисон сказал, что «человек отличается от всех других существ способностью смеяться», он не только оказался прав, но еще привлек внимание — возможно, сам того не сознавая, — к очень важной нашей особенности. Знаете ли вы, что дети смеются около 300 раз в день, тогда как несчастные взрослые — в лучшем случае 50?

Смех важен потому, что он ослабляет стресс. Смех приводит к снижению концентрации кортизола в нашем организме. Вот почему всегда полезно смехом разрядить трудную ситуацию. Исследования показали, что смех укрепляет иммунную систему и улучшает способность разрешения проблем.

*Что вы предпринимаете, чтобы в вашей жизни было достаточно смеха?*

Еще один источник успокоения — это музыка. В последнее время появилась масса вводящих в заблуждение заявлений по поводу воздействия музыки на мозг, которые предназначены в основном для родителей, желающих

самого лучшего для своих детей. К сожалению, невозможно повысить свой интеллект, просто слушая определенного рода музыку, — подобно тому, как не существует улучшающей возможности мозга диеты. Прослушивание музыки не может гарантировать и хорошей памяти.

Тем не менее исследования показывают, что музыка, доставляя огромное удовольствие, оказывает благотворное воздействие на мозг различными путями. По всей видимости, при ее прослушивании в работу вовлекаются оба полушария мозга, воспринимающие мелодию и ритм. На этом основании можно сделать вывод, что музыка активизирует значительную часть мозга, что может считаться хорошей подготовкой к обучению.

Разумеется, всем известно, что музыка способна ослабить уровень стресса, помогает расслабиться и влияет на настроение. К примеру, при прослушивании медленной музыки с неизменным ритмом у человека снижается частота сердечных сокращений. Повторяющиеся музыкальные фразы помогают достичь состояния транса. А кого из нас не убаюкивали в детстве успокаивающие волнообразные мелодии колыбельных?

Георгий Лозанов предположил, что разная музыка по-разному воздействует на мозг. Классическая и романтическая музыка является идеальным фоном для восприятия новой информации, тогда как музыка эпохи барокко лучше подходит для осмысления данных и восстановления их в памяти. Многие люди находят, что музыка стимулирует их творческие способности.

Все больше людей заявляют, что музыка улучшает память, но мне не приходилось видеть убедительных доказательств этому утверждению, поэтому я предпочитаю оставаться

непредвзятым агностиком. Здравый смысл подсказывает, что в определенных ситуациях музыка может мешать концентрации внимания, а в других, наоборот, помогать сосредоточиться. Кроме того, вполне возможно, что реакция человека на музыку строго индивидуальна.

*А что вы думаете по этому поводу? Какую роль играет музыка в вашей жизни? Примеряете ли вы ее в процессе обучения? Если да, то какого рода функции улучшает звучание музыки?*

Еще один способ питания мозга — это сон. Важно знать, что нашему мозгу требуется больше... спать, чем нам кажется. Несмотря на индивидуальные различия и тот факт, что с возрастом потребность в сне уменьшается, большинству людей необходимо семь с половиной часов сна. Существуют и известные исключения, например, Маргарет Тэтчер достаточно и нескольких часов.

Недостаток сна приводит к тому, что мозг начинает работать ниже своих возможностей. Вот почему лишение сна — эффективный способ сломить сопротивление человека.

Сэр Майкл Бичард, глава министерства образования и занятости Великобритании, категоричен в своем отношении к этому вопросу: «Я знаю, что работаю гораздо эффективнее, когда я бодр и свеж». Но есть и любители с гордостью порассуждать о бессонных ночах и сверхурочной работе, которые ждут одобрения, а не сочувствия!

Имеет значение не просто продолжительность отдыха. В течение дня ваш мозг постоянно воспринимает новую информацию, и ему требуется глубокий сон — иногда его называют «быстрым» из-за движений глазных яблок, — во время которого мы часто видим сны. Имен-

но в этой фазе сна мозг обрабатывает накопленный за день опыт.

Исследования, проведенные на животных, показали, что во время «быстрого» сна мозг вырабатывает нейротрансмиттер ацетилхолин — химическое вещество, играющее важную роль в нормальном функционировании нервных цепей, а значит, и памяти. Оказалось, что глубокий сон стимулирует процесс формирования памяти. Когда ваш мозг погружается в сон, скорость его работы замедляется, и в нем начинают преобладать тета- и дельта-ритмы. Недавно стало известно, что в стадии «быстрого» сна мозг вырабатывает и высокочастотный ритм — около 40 герц, — который был назван гамма-ритмом.

Совсем не случайно возникло выражение «утро вечера мудренее». Многие исследователи отмечают, что если вы повторите какую-либо информацию перед тем, как лечь спать, а затем, проснувшись, сделаете это еще раз, то запомните необходимые сведения гораздо лучше. Мне этот прием помогает. Перед сложным выступлением эта техника помогает мне лучше овладеть предметом.

Джейн-Энн Гэдхи сознательно использует возможности сна:

*«Если я ложусь спать с нерешенной проблемой, то просыпаюсь с уже готовым ответом. Теперь я специально задаю себе вопрос перед тем, как отправиться спать, а утром в душе спрашиваю у себя ответ».*

Во сне мы проходим несколько циклов, каждый из которых длится около полутора часов, переходя из легкого сна в глубокий и обратно. Именно эти полные циклы очень важны для здоровья нашего мозга.

Темнота требуется для того, чтобы эпифиз начал вырабатывать нейротрансмиттер мелатонин, который играет важную роль в правильной работе внутренних часов организма. Ярким примером того, какое воздействие на мозг оказывает нарушение суточного ритма, может служить перелет через несколько часовых поясов. (Выяснилось, что наши внутренние часы настроены скорее на 25-часовой лунный цикл, чем на 24-часовой солнечный.)

Известно, что одни люди лучше чувствуют себя утром, а другие вечером (так называемые «жаворонки» и «совы»). Это время суток также является предпочтительным для любого рода занятий. По утрам многие легче воспринимают новую информацию, а к вечеру — но не сразу после обеда — осмысливают и воспроизводят данные. Однако существуют значительные индивидуальные отклонения от общей закономерности.

То есть день служит для получения новой информации, а ночь — для ее обработки. Кроме того, Георгий Лозанов предположил, что на микроуровне нам требуются периоды высокой активности, затем расслабления, снова высокой активности, расслабления и так далее.

Все это не противоречит здравому смыслу. Тем не менее мы почему-то — может быть, в силу своей занятости — часто забываем о важной роли сна и о естественных циклах, требующих времени не только на получение информации, но и на ее обработку.

*Вспомните о событиях прошедшей недели. Были ли в ней дни, когда вы ощущали снижение работоспособности из-за недостатка сна? Пытаетесь ли вы найти время для расслабления, а не только для концентрации энергии? Вы «сова» или «жаворонок»?*

Разумеется, стимулирующее воздействие могут оказывать и другие люди, а волнующие новые впечатления — наряду с минутами покоя и тишины — являются еще одним важным источником питания мозга.

## «РАСПАКОВКА»

### ПОЧТИ ЗАКОНЧЕНА

Теперь вы почти закончили «распаковать» свой мозг. Но так ли вам необходимо все это знать? Влияет ли химия мозга на успех в жизни? Будете ли вы работать лучше, если больше узнаете об этих процессах? Не является ли это вопросом здравого смысла? Может быть, лучше сразу «включить» свой мозг и начать пользоваться им, а механизмы его работы пусть исследуют ученые?

Прочитав эту книгу, вы узнаете множество способов расширения возможностей мозга и повышения своей работоспособности. Вы познакомитесь более чем с сотней простых и реалистичных приемов, которые принесут вам успех, повысив эффективность работы вашего мозга.

*Прежде чем двигаться дальше, прочтите рассказ о типичном руководителе высшего звена по имени Энни. В нем содержится по меньшей мере 20 примеров того, как ваше обращение с мозгом оказывает на него положительное или отрицательное воздействие. Далее даны десять советов. А в следующей главе вы найдете некоторые практические способы повышения эффективности работы мозга. По прочтении книги вы сможете дополнить их множеством других.*

## ДЕНЬ ИЗ ЖИЗНИ МОЗГА ЭННИ

Проснувшись утром, Энни пожалела, что согласилась пойти на вечеринку. После пяти часов сна у нее болела голова, во рту пересохло. Увидев на тумбочке стакан с водой, она вспомнила, что хотела выпить его, прежде чем ее голова коснется подушки.

Энни с ужасом посмотрела на будильник. До первой встречи, назначенной на 9 часов, оставался всего час. Сегодня ее начальник Стивен должен был принять важное решение, которого она ждала всю последнюю неделю. Две большие чашки кофе эспрессо, бодрящий душ — и Энни выскочила за порог и поехала на работу. Начался очередной рабочий день, и ее мозг уже включился. Энни задумалась, почему на работе ей никак не удается реализовать свой потенциал, но затем отбросила эту мысль и вырулила на стоянку около офиса.

«Итак, начнем, — объявил Джон всем собравшимся за столом. — Я не писал повестку дня, поскольку все мы знаем, что требуется обсудить. Приступим к делу и будем работать, пока не закончим».

Через два часа, когда было выпито еще три чашки кофе, совещание закончилось. Энни подошла к окну. Странно, насколько лучше она себя почувствовала оттого, что просто встала со стула. Энни взглянула на заметки, которые делала во время совещания, и поняла, что совсем ничего не помнит. Она понятия не имела, по какому поводу было совещание, и «отключилась» через двадцать минут после начала выступления Джеффа, которое показалось ей бесконечным.

Энни подошла к автомату с газированной водой, выпила несколько стаканов и вернулась к себе в кабинет.

Кроме груды бумаг, которую нужно было разобрать, и ждущей ответа электронной почты, сегодня ей предстояло решить две основные задачи: провести важное совещание своей группы и убедить нового директора-распорядителя в том, что ей нужны еще три сотрудника, чтобы закончить проект в срок.

Она принялась за работу с бумагами, не обращая внимания на пульсирующую в висках боль. Если не считать нескольких телефонных звонков, Энни работала без перерыва до самого ленча. Прогулка быстрым шагом по парку, бутылка воды, сэндвич — и она уже готова к совещанию.

Когда все сотрудники собрались в кабинете Энни, она перекинулась несколькими фразами с каждым, оценивая их настроение и стараясь, чтобы они чувствовали себя раскованно, не утратив при этом внимания. Несколько минут она уделила Полу, который готовил основное сообщение. Он всегда приятно удивлял ее, и сегодняшнее выступление, похоже, не будет исключением.

Пол сразу напомнил тему собрания и согласовал со всеми его продолжительность — решили закончить работу к 17 часам. Пол был превосходным оратором и обладал удивительной способностью рисовать словами живые картины, заставлявшие всех присутствующих хохотать. Энни обнаружила, что теперь, в отличие от предыдущего совещания, она с интересом вникала в суть вопроса.

Затем, вместо того чтобы начать стандартный, сопровождающийся слайдами доклад, Пол предложил восьмерым присутствующим разбиться на пары и принять участие в ролевой игре, чтобы показать остальным, почему их проект на три месяца отстает от графика. Каж-

дая пара разыграла забавную сценку перед всей группой. Все смеялись от души, и Энни мысленно отметила, что ей тоже нужно взять на вооружение этот прием, особенно в тех случаях, когда совещания проводятся после обеда и внимание людей часто рассеяно.

После этого Пол развернул подготовленный заранее плакат — четкую и наглядную схему возможных вариантов действий. В заключение он кратко изложил свою точку зрения на шаги, которые им следовало бы предпринять, и обратился к Энни с просьбой продолжить совещание.

«Это было великолепно, Пол, — сказала она. — Особенно мне понравилось, как ты расшевелил нас в самом начале: ты завладел нашим вниманием, заставив сосредоточиться на актуальных проблемах».

Далее Энни с удовольствием продолжила совещание. Опираясь на великолепное начало Пола, она стала разбивать возникшие перед ними трудности на отдельные задачи, с которыми они вполне могли справиться. Каждые 20 или 30 минут она делала короткий перерыв — за исключением одного раза, когда все не захотели разрушать атмосферу сосредоточенности, позволившую им быстро продвигаться вперед. К 17 часам они закончили, и, подводя итоги, Энни сказала, что они выработали действительно хороший план работы на следующие несколько месяцев.

После совещания Энни вышла в коридор и направилась в кабинет своего нового начальника, Стивена.

Когда Энни вошла в кабинет, Стивен разговаривал по телефону. Он махнул рукой, предлагая ей сесть. Прошло пять минут, и Энни стала сомневаться, подходящее ли она выбрала время для беседы. На мгновение она рас-

терялась, и в ее голове воцарилась полная неразбериха. Но наконец Стивен положил телефонную трубку и выжидающе посмотрел на нее.

Энни всегда считала эту привычку Стивена неприятной. Сердце ее забило быстрее, и она почувствовала, как тщательно сформулированные фразы испаряются из ее головы. Откровенно говоря, что-то в Стивене пугало ее, напоминая о прежнем начальнике, которого она просто не выносила.

— Итак, ты хочешь, чтобы я ухлопал еще кучу денег на этот вшивый проект, правда? — Это было скорее утверждение, чем вопрос.

— Понимаешь... — начала Энни, но ее тут же прервали.

— Послушай, Энни, когда я поручал тебе это дело, мы оба согласились, что будет трудно. Мне очень жаль, но я больше ничем не могу тебе помочь. У нас и так уже перерасход средств. Это вызовет негативную реакцию. Послушай, Энни, сегодня я обещал навестить детей. Ты не возражаешь, если мы обсудим это завтра?

С этими словами Стивен вышел, оставив Энни одну.

Все ее положительные эмоции от удачного совещания мгновенно улетучились. Собрав документы, она направилась к себе в кабинет и постаралась раньше уйти домой.

Хорошо, что сегодня она обедает с Питером. Он всегда внимательно выслушивает ее и старается подбодрить. Возможно, наконец она выполнит данное самой себе обещание и рано ляжет спать.

Энни заботится о своем мозге не так хорошо, как могла бы, а организация ее рабочего места не способствует эффективной работе. Читая эту книгу, вы познакомитесь с разно-

образными способами заботы о своем мозге. Для начала приводятся десять важных принципов.

### 10 советов по правильному обращению с мозгом

1. *Больше жидкости.* Для эффективной работы «электрическим цепям» вашего мозга требуется много воды.

2. *Регулярно делайте перерывы, чтобы размяться.* Вашему мозгу требуется большое количество богатой кислородом крови. Даже когда вы просто встаете со стула, снабжение мозга кислородом увеличивается на 20 процентов.

3. *Обязательно сначала представьте себе общую картину.* Мозг постоянно пытается сформировать новые связи, и поэтому предварительное составление общей картины происходящего даст ему время осмыслить детали и собрать все, что он знает о конкретном объекте. Это справедливо даже для тех людей, которые любят сосредотачиваться на деталях.

4. *Старайтесь не поддерживать затянувшихся бесед.* Ваш мозг способен воспринять ограниченное количество информации, и, если оратор не обладает исключительным талантом, мозг «отключится» через 20 минут.

5. *Варьируйте способы подачи информации.* Все мыслят по-разному: одни предпочитают визуальную информацию, другие — слуховую, третьи — кинестетический опыт освоения новых навыков.

6. *Помните о концентрации внимания.* Не стоит прерывать дело, которое спорится, однако регулярные перерывы через каждые 20—30 минут помогут поддерживать интерес к теме.

7. *Разбивайте крупные вопросы на доступные для восприятия части.* Вашему мозгу легче

справиться с большой проблемой, если она разложена на составляющие элементы.

8. *Не забывайте о юморе.* Есть доказательства, что при смехе вырабатываются химические соединения — эндорфины, — которые вызывают релаксацию.

9. *Старайтесь не нагонять страх на подчиненных,* если хотите, чтобы они хорошо выполняли свою работу. Под воздействием стресса мозг думает только о выживании, а высшие мыслительные процессы теряют свою эффективность.

10. *Высыпайтесь!* Потребность в отдыхе у каждого человека своя, однако в среднем ночной сон должен длиться не менее восьми часов.

*Вспомните прошедшие сутки. Хорошо ли вы обращались со своим мозгом? Какое количество из 10 перечисленных рекомендаций вы использовали? Похожа ли ваша жизнь на жизнь Энии?*

## «РАСПАКУЕМ» СВОЙ МОЗГ — РЕЗЮМЕ

### ВЫ УЗНАЛИ:

- ✓ как работает мозг
- ✓ что происходит в мозгу во время обучения
- ✓ как выглядит мозг
- ✓ пять основных принципов работы мозга
- ✓ понятия «мозг» и «разум»
- ✓ воздействие на мозг еды и напитков
- ✓ смех, музыка и сон
- ✓ некоторые простые методы ухода за мозгом

### КЛЮЧЕВЫЕ ИДЕИ

Три мозга  
Левое и правое полушария мозга  
Доминирование одного из полушарий  
Нейроны и синапсы  
Музыка и мозг  
«Быстрый» сон

### КЛЮЧЕВЫЕ МЕТОДЫ/ПОДХОДЫ

Достаточное количество воды  
Сбалансированное питание  
Смех  
Использование музыки  
Достаточная продолжительность сна

## Глава 2

### ПОДГОТОВКА К ОБУЧЕНИЮ

*Если судьба этому сейчас, значит — не потом. Если не потом, значит — сейчас. Если же этому сейчас не бывать, то все равно оно неминуемо. Быть наготове, в этом все дело.*

Уильям Шекспир. Гамлет

Гамлет из самой знаменитой пьесы Шекспира много времени тратит на то, чтобы подготовиться к встрече с подозрениями относительно судьбы своего отца. Многие люди практикуют подобный подход к обучению.

При рождении мы уже полностью подготовлены к тому, чтобы учиться. У нас нет никаких предрассудков относительно самих себя. Все наши органы чувств открыты для восприятия удивительного мира. Мы смотрим, тренируемся, а затем делаем первые шаги. Мы слушаем, экспериментируем и потом начинаем говорить. В большинстве семей окружающая обстановка способствует тому, чтобы маленькие дети учились ходить, разговаривать и овладевать разнообразными полезными навыками.

По мере того как мы взрослеем, готовность к обучению ослабевает. Мы начинаем беспокоиться и сомневаться. Мы можем потерять уверенность в себе. И дома, и на работе мы можем обнаружить, что окружающая обстановка менее благоприятна для обучения, чем нам хотелось бы. Мы накапливаем «багаж» знаний, который начинает давить на нас.

Неготовность к обучению не позволяет нам в полной мере реализовать свой потенциал. Слова французского биолога Луи Пастера о

том, что «случай выбирает только подготовленный ум», можно отнести ко многим не склонным к обучению современным людям, чей мозг вышел из естественного восприимчивого состояния, в котором он пребывал в первые годы жизни.

Вы когда-нибудь задумывались над тем, почему у вас в голове не остается почти ничего из того материала, который читался на курсах повышения квалификации? Или почему ваши дети, достигшие подросткового возраста, часто не готовы к занятиям в школе? Скорее всего, вы начали понимать, что все это как-то связано с вашим физическим и эмоциональным состоянием. Если вы устали или злитесь, голодны или расстроены, если вам жарко или холодно, то ваше состояние не позволяет вам учиться. Если вас заставляют что-то делать, а ваши мысли заняты совсем другим, вам трудно подготовиться к обучению. Плохое физическое состояние тоже отрицательно сказывается на работоспособности.

Подготовка к обучению — это часть учебного процесса, которую чаще всего пропускают. Иногда это называют «первичной обработкой». Аналогия тут не требует объяснений. Прежде чем красить деревянную поверхность, ее нужно обработать шкуркой — то есть подготовить. Если этого не сделать, краска не будет держаться. То же самое справедливо и для процесса обучения: нужно быть готовым к восприятию новой информации, в противном случае она не удержится у вас в голове, утечет, не оставив следа, как вода по спине утки. Вот почему большая часть традиционного обучения — это пустая трата денег.

Вспомните день из жизни мозга Энни и то, как она подготавливала своих сотрудников к

совещанию. Энни сознательно пыталась с самого начала привести людей в должное эмоциональное состояние.

## ПРОВЕРКА ЭМОЦИОНАЛЬНОЙ ГОТОВНОСТИ

*Готовы ли вы эмоционально, чтобы немедленно начать обучение? На сколько приведенных ниже вопросов вы дадите отрицательный ответ?*

1. Вы испытываете беспокойство?
2. Часто ли мысли о семье мешают вам сосредоточиться?
3. Часто ли мысли о работе мешают вам сосредоточиться?
4. Часто ли вы не нравитесь самому себе?
5. Вы утратили любопытство?
6. Вы обычно слишком устаете, чтобы сосредоточиться?
7. Вы полностью «выключились» из процесса обучения и подготовки?

Если вы ответили «да» хотя бы на один из вопросов, то вам, вероятно, следует проделать определенную работу, прежде чем вы будете готовы к обучению. Или обстановка, в которой вы отвечаете на эти вопросы, не особенно благоприятна для вас.

Различают два аспекта эмоциональной готовности: внутреннее состояние (что происходит в голове) и окружающая обстановка (что происходит снаружи, в окружающей вас среде). Второй аспект изменить сравнительно легко (этому вопросу уделено внимание в главе 3), но повлиять на то, что происходит внутри вас, значительно сложнее.

Психолог Уильям Джеймс сформулировал эту мысль так:

*«Величайшая революция нашего времени заключается в открытии, что человеческие существа, изменяя свои внутренние установки, способны изменить внешние аспекты своей жизни».*

## ЛЮБОПЫТСТВО И ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ СОСТОЯНИЕ

Существуют по меньшей мере два ключевых индикатора того, что происходит в вашем мозгу: любопытство и эмоциональное состояние.

Все мы от рождения любопытны, но с возрастом природный инстинкт либо ослабевает, либо исчезает. Маленький ребенок каждый день задает сотни вопросов, а взрослый человек — ничтожно мало. Частично это обусловлено тем, что детям нужно многое узнать, и уровень их любопытства высок. Но боюсь, что отчасти это результат тенденции школ и других официальных образовательных учреждений отбивать охоту у пытливого ума добывать и собирать знания. Как сказал американский ученый Пол Маклин:

*«Удивительно, как нашей культуре удается уничтожить любопытство у самого любопытного из всех животных — человеческого существа».*

В основе любопытства лежит естественное стремление учиться. Это побудительный мотив к большей части нашего неформального обучения. Мы хотим узнать, как ухаживать за определенным растением, как приготовить новое

блюдо, как объяснить происхождение того или иного слова. Мы заинтригованы, и это побуждает нас к действию.

Одни люди кажутся более любопытными, чем другие. Возможно, их практический ум очень силен, и им просто нужно знать, как устроен мир. Тем не менее необязательно глубоко проникать в мысли большинства людей, чтобы узнать об их интересах. Вот почему у взрослых такой популярностью пользуются телевизионные игры, кроссворды и головоломки.

В Великобритании компания «Форд» создала одну из самых известных схем обучения персонала, известную под названием EDAP. Согласно этой схеме каждому наемному работнику выделяется определенная сумма на обучение чему-либо, что не имеет непосредственного отношения к работе, но стимулирует любопытство. В результате эти люди понимают, что вернуть себе любопытство, а заодно и привычку задавать вопросы возможно в любом возрасте. Вы можете «перепрограммировать» свой мозг на любопытство.

*Оцените свой уровень любопытства. Если вам кажется, что вы утратили естественный интерес к окружающему миру, попробуйте выполнить следующие действия. Что вы больше всего любите делать дома? Составьте список из пяти самых приятных дел. Теперь составьте такой же список из своих рабочих обязанностей. Внимательно изучите эти два списка. Действительно ли вам интересны эти занятия? Побуждают ли они вас к дальнейшим действиям?*

*Кто из людей вызывает у вас наибольшее восхищение? Как вы думаете, что интересует их больше всего? Если у вас есть дети, то какие из их интересов совпадают с вашими? Оцените,*

*можно ли сосредоточиться на какой-то одной области и вновь разжечь свой интерес к ней?*

*Если это не помогает, постарайтесь меньше смотреть телевизор (если только вы намеренно не используете его в качестве источника информации). Выделите один вечер в неделю лично для себя. Можете заняться каким-либо спортом, кулинарией, совершить прогулку по незнакомым местам или побродить по Интернету в поисках мест, куда можно поехать в отпуск.*

*Вспомните, кто из ваших коллег по работе, ближайших друзей или членов семьи отличается наибольшим любопытством и интересом к жизни, и проведите с ними некоторое время. Послушайте, как они задают вопросы и как выражают свою признательность, когда обнаруживают что-нибудь новое. Попытайтесь подражать им, используя свой собственный язык и свои подходы. Спросите этих людей, почему их интересует именно это, а не другое.*

Для многих людей корень их неспособности учиться кроется именно в эмоциональной неготовности. Одна из наиболее распространенных причин — это страх.

Часто страх обусловлен прошлым неудачным опытом. Британская организация «Кампания за обучение» провела опрос среди пожилых мужчин и женщин, чтобы выяснить их отношение к обучению. Результаты получились чрезвычайно интересными. Один 68-летний мужчина заплакал, вспоминая, что ему пришлось пережить на уроке в школе. Страх, вызванный неудачей, несколько не уменьшился и шесть десятилетий спустя.

Страх может быть вызван и существующей в данный момент угрозой. Вы уже знаете, что примитивный механизм «сражайся или беги» упрощается самой простой частью мозга. Гру-

бо говоря, с точки зрения эволюции человеческого существу не стоит размышлять о смысле жизни, когда на него с огромной скоростью несется покрытый шерстью мамонт.

Сегодня на многих рабочих местах можно встретить современных «мамонтов», которые создают вокруг себя атмосферу угрозы. Неудивительно, что в таких ситуациях людям трудно даже задуматься об обучении.

В 70-х годах XX века ученые доказали, что в тех случаях, когда мы ощущаем угрозу, эффективность нашего мышления снижается. Мы перестаем улавливать тонкие намеки, хуже обрабатываем информацию, наше поведение становится более ограниченным, а реакция слишком острой.

Еще один распространенный тормозящий фактор — это стресс. Нам известно, что стресс отрицательно влияет на работу мозга. Известны случаи, когда в стрессовой ситуации — интервью на радио — один из американских политиков неправильно произнес слово «картофель», а министр образования не смог выполнить простое арифметическое действие.

Когда мы говорим, что какой-то факт «совсем выскочил у меня из головы», то имеем в виду, что наш мозг плохо работает в условиях сильного стресса. Многие из нас могут вспомнить экзамены, на которых из-за стресса не проявили всех своих способностей. Нечто подобное может происходить с актерами на сцене.

## ИЕРАРХИЯ ЭМОЦИОНАЛЬНЫХ ПОТРЕБНОСТЕЙ

Наиболее известное описание этого аспекта теории обучения появилось в 40-х годах XX века в работе психолога Абрахама Маслоу, по-

священной человеческой мотивации. Часто его называют иерархией потребностей: от физиологических потребностей, таких, как пища и сон, через потребность в безопасности, любви, общности и уважении человек приходит к потребности самопознания и полной реализации своих возможностей.

Другими словами, это означает, что вы вряд ли сможете заставить себя учиться чему-либо, если не удовлетворяются ваши основные потребности — достаточное количество пищи, отсутствие усталости, надежная крыша над головой, безопасность, любовь и чувство общности с другими людьми.

На первый взгляд достижение вершины иерархии кажется сомнительным, поскольку успех может зависеть от материального благополучия. Разумеется, вам нужно иметь достаточно денег на еду и жилье. Однако любовь и чувство общности не купишь ни за какие деньги. И что самое важное — нельзя купить чувство собственного достоинства.

*Какие виды обучения оказались для вас самыми эффективными? Можете ли вы вспомнить наиболее сильные стрессовые ситуации? Какое воздействие они на вас оказали? Как вы учились в школе? Возникают ли у вас на работе угрожающие ситуации, вызывающие нежелательный стресс? Если да, то какие меры вы можете предпринять, чтобы исправить положение? Можете ли вы вспомнить случаи, когда находились под воздействием стресса и были не в состоянии воспринимать учебный материал? Что можно сделать, чтобы преодолеть это? Обращаетесь ли вы уважительно со всеми коллегами по работе — даже с теми, с кем вам приходится нелегко?*

## ОЦЕНИТЕ СВОЕ НАСТРОЕНИЕ

Думать о стрессе как об абстрактном понятии довольно сложно. Гораздо легче описать собственное настроение в конкретный момент.

*Попробуйте сделать это прямо сейчас. В каком настроении вы пребываете? Используйте изображенный ниже «измеритель настроения», чтобы оценить свое эмоциональное состояние.*

*Если вы проводите совещание или семинар, полезно выяснить, как оценивают свое настроение слушатели. Если оно находится в нижней части шкалы, нужно использовать соответствующие стратегии. Слушатели не смогут эффективно обучаться или принимать активное участие в занятиях, пока не справятся с отри-*



*цательными эмоциями. И что более важно, при изложении материала вам будет полезно следить за своим собственным настроением.*

## ЭМОЦИОНАЛЬНО ЗАПУТАННЫЙ МИР

Книга Дэниелла Гоулмена «Эмоциональный интеллект: почему он может оказаться важнее коэффициента умственного развития» отразила все возрастающее признание роли эмоций в нашей профессиональной деятельности. Для описания этого аспекта интеллекта стал использоваться коэффициент эмоционального развития EQ, и в результате было разработано множество интересных методик. Однако в большинстве случаев этот аспект интеллекта никак не связывают с профессиональной деятельностью.

На самом деле, когда речь заходит об эмоциональной составляющей работы, мы находимся только в начале пути. Это неудивительно, если учитывать, какое разнообразие реакций может вызвать у людей одно и то же событие.

Вспомним, к примеру, принцессу Диану. Ее гибель в автомобильной катастрофе несколько лет назад вызвала совершенно непохожие отклики. Премьер-министр Тони Блэр произнес длинную и прочувствованную речь, назвав Диану народной принцессой. Лидер оппозиции Уильям Хейг ограничился довольно коротким и бесстрастным выступлением. Простые люди со всех концов земли посылали цветы к Кенсингтонскому дворцу. Сотни тысяч таких же обычных людей приезжали в Лондон, чтобы оставить цветы в знак уважения к принцессе Диане. Вся мировая пресса дневала и ночевала в Париже и Лондоне. Певец Элтон

Джон сочинил специальный вариант своей песни «Свеча на ветру». Благотворительный фонд начал распродажу памятных вещей — тарелок, кружек, ручек — как будто Диана была святой. Многие относились к этим обычным вещам как к священным реликвиям. Однако нашлось немало людей, которые в частных беседах и серьезных статьях порицали такое общенациональное излияние чувств, называя его фальшивыми эмоциями по отношению к красивому и богатому, но совершенно ординарному идолу массовой культуры.

Кто из них был прав? Какая эмоциональная реакция может считаться уместной, а какая нет? Или все они вполне допустимы? Ответы на эти вопросы указывают, насколько трудно в нашем информационном мире быть уверенными в правильности реакции на какое-либо затрагивающее всех событие, например трагическую смерть.

Неудивительно, что не менее трудно определить, какие эмоции уместны на рабочем месте.

Люди высказывают на этот счет различные мнения. Вот что думает Джейн-Энн Гэдхи:

*«Важно показывать свои эмоции, одновременно контролируя их. Вы должны показывать любовь и доверие, но не гнев. Лидер обязан воздействовать на людей на эмоциональном уровне».*

С последним положением согласны многие. Председатель совета директоров компании «Бритиш Эрэйз» Колин Маршалл:

*«Хорошо, когда в руководителе видят человека. Однако одна из наиболее важных обязанностей руководителя — поддерживать моральный дух подчиненных, и поэтому иногда неуверен-*

*ность следует скрывать под маской мужества. Тем не менее, вы должны быть всегда правдивы и реалистичны в отношении будущих перспектив».*

Майкл Бичард согласен с необходимостью мотивации людей при помощи реализма:

*«Люди относятся к вам как к человеческому существу. Вы должны проявлять эмоции, но ни в коем случае не имитировать их. Разумеется, для достижения своих целей вы иногда должны показывать гнев».*

Хилари Кроппер, глава «FI Групп», больше склоняется к управлению эмоциями:

*«Не думаю, что следует на работе показывать свои эмоции. Однако вполне очевидно, что для эффективного взаимодействия с людьми эмоции необходимы. Поэтому вам как руководителю требуется сформировать искусственные эмоции, но только такие, которые основываются на ваших истинных убеждениях. Лидерство заключается в сознательном формировании личности, которая требуется для вашей фирмы, и это может потребовать умения играть роль. Вам необходимо быть актером, хотя это и не театр».*

Джойс Тейлор более оптимистична: «Значение имеют только положительные эмоции — энтузиазм, радость и оптимизм».

И наоборот, опытный промышленник сэра Боб Рейд имеет на этот счет противоположное мнение:

*«Очень важно показать, что вас действительно огорчают определенные ситуации, с которыми приходится сталкиваться. В обычных обстоятельствах вы должны проявлять хладно-*

*кровие, но в реальных ситуациях, например связанных с чьей-либо смертью, нужно иногда показывать свои истинные чувства».*

Вполне возможно, что определенного рода отрицательные эмоции всегда приносят вред. Это гнев, страх, расстройство и зависть. По той же самой причине полезно показывать свою радость и удовольствие.

*Чем начинается и чем заканчивается этот список? Что приемлемо, а что нет? Каково ваше мнение?*

Единственное, в чем я уверен, — нам всем нужно чаще использовать то, что Стивен Коуэй называет «кнопкой паузы». Это наш внутренний выключатель, сравним его с соответствующей кнопкой видеомаягнитофона. Он переводит нас в режим «остановки» и дает время, чтобы успокоиться и подумать, прежде чем предпринимать какие-либо действия.

Если вы хотите, чтобы люди чувствовали себя нужными, то вам — как и любому менеджеру и руководителю — в своем наборе средств эмоционального воздействия нужно иметь способность показывать подчиненным, как вы их цените: «Я действительно оценил способ, которым вы этого добились»: «Благодарю, что остались и помогли нам», «Огромное спасибо — это совсем другое дело». Это лишь малая часть того эмоционального словаря, который мы все обязаны иметь и которым должны уметь пользоваться. Как сказал Антуан де Сент-Экзюпери в «Маленьком принце»: «Зорко одно лишь сердце; самого главного глазами не увидишь».

Мы не знаем, как справиться с эмоциями, но нам обязательно нужно научиться эффек-

тивно обращаться с ними — как на работе, так и дома. Один из способов разобраться в своих чувствах — время от времени фиксировать их.

*Попробуйте претворить эту идею в жизнь. Вырвите страничку из ежедневника или создайте на компьютере ее электронный эквивалент. Нанесите на нее шкалу времени и проведите вертикальную линию по центру страницы. Каждый час заносите в левую половину следующие данные: с кем вы, где вы и что вы делаете. В правой половине опишите свои ощущения и сопроводите их замечаниями по поводу той или иной ситуации. Аналогичный прием можно использовать и на совещании, когда вы чувствуете, что ваше внимание рассеивается.*

## ПОВЫШЕНИЕ САМООЦЕНКИ

Поддерживать чувство собственного достоинства в переполненном эмоциями мире — довольно трудная задача. Понятие самооценки требует уточнения, поскольку именно здесь часто коренятся причины неспособности многих людей к обучению. Это необычайно сложная область, в познании которой наше общество делает только первые шаги. Самооценка — насколько высоко вы себя цените — это очень непостоянная величина. В определенные периоды вы чувствуете себя великолепно. Но вдруг вы теряете работу или в вашей личной жизни происходит нечто ужасное — и ваша самооценка вдруг стремительно понижается.

Разумеется, снижение самооценки может быть менее сильным. Занятие делом, которое вам не нравится, ощущение, что вас недооценивают, неуверенность в своих силах — вот некоторые из наиболее распространенных со-

стояний, ведущих к снижению самооценки. Возможно, у вас не ладится какая-то одна сторона жизни, оказывая отрицательное воздействие на все остальное, — как гнилое яблоко в корзине с фруктами.

Всегда полезно давать людям положительную обратную связь и стремиться к тому, чтобы они повысили свою самооценку; но если человек чувствует, что терпит неудачу, то не стоит говорить ему комплименты, поскольку повторяющийся провал неизбежно приведет к понижению самооценки.

Человеку с низкой самооценкой нет смысла советовать, чтобы он приободрился, собрался и ощутил уверенность в себе. Ему необходимо перепрограммировать свой мозг и выработать новые подходы, чтобы пережить трудные времена.

Мартин Селигман утверждал, что очень важно не путать низкую самооценку с пессимистическим складом ума. Оба эти состояния вызывают чувство бессилия, которое способно распространиться на все стороны жизни.

В повышении самооценки свою эффективность доказали два метода: когнитивная поведенческая терапия и нейролингвистическое программирование. Оба формируют новую модель мышления и, следовательно, новое настроение. Исходный пункт обоих методов — это осознание того, что вы испытываете нечто неприятное и в ваших силах изменить ситуацию к лучшему. Необходимо обдумать и рассказать, что происходит у вас в голове, и попытаться выразить словами, в чем именно вы чувствуете себя плохо.

Когнитивная терапия улучшает ваше настроение без непосредственного воздействия на него, работая с теми мыслями, которые явились первопричиной вашего состояния. Для

начала необходимо пересмотреть свои подходы и увидеть другие возможные интерпретации. Например, вы расстроились из-за того, что не получили работу, на которую рассчитывали. Возможно, будет полезно прийти к выводу, что собеседование было несправедливым и неправильно организованным. Другой пример — вы чувствуете постоянные придирки со стороны нового начальника. Относительно причин сложившейся ситуации у вас могут быть различные предположения: что вы плохо справляетесь с работой и, наверное, все делаете не так, если начальник считает нужным вмешиваться в ваши дела. Однако причина может крыться в скверном характере начальника, который вам придется учитывать в будущем. Некоторые психологи начинают именно с этого и помогают пациенту перестать «накручивать» и обвинять себя, когда причина заключена в чем-то другом.

Еще один элемент когнитивной терапии — это тесная связь между чувствами и мыслями. Сьюзен Гринфилд в «Частной жизни мозга» ставит чувства в центр сознания, подчеркивая их значение для развития интеллекта. Эта концепция отлична от идеи, которая ассоциируется с Декартом и его знаменитой фразой: «Я мыслю, следовательно, я существую». Для человека с низкой самооценкой полезнее будет сказать: «Я чувствую, следовательно, я существую», — поскольку таким образом подтверждается эмоциональная значимость его ситуации.

Наука о мозге дает все больше доказательств, подтверждающих эту точку зрения. Некоторым людям на этой стадии помогает музыка. Музыка способна поднять или поддержать настроение, а также изменить его.

Один из самых действенных способов повысить самооценку — это поддержка друзей и

близких, которые могут дать вам почувствовать, по определению Маслоу, свою «общность». Намерение провести время с людьми, которые способны помочь вам обрести чувство собственного достоинства, — это очень важное решение. Вы начинаете по-другому смотреть на вещи и в результате иначе чувствовать, что приводит к улучшению настроения. Таким образом, вы меняете свою мысленную модель мира.

Второй метод, нейролингвистическое программирование, был разработан лингвистом Джоном Гриндером и математиком Ричардом Бандлером. Он вобрал в себя и соединил идеи из различных областей знания. Нейролингвистическое программирование включает в себя: повышение внимания к тому, как ваш мозг обрабатывает информацию «нейро»; осознание того, как использование языка влияет на отношение к вещам «лингвистическое»; создание новых моделей или методов работы — «программирование».

Ключевая концепция нейролингвистического программирования — это идея, что неудачи не существуют, а есть только обратная связь. Этот поднимающий настроение и существенный элемент обучения умению учиться очень эффективен. Неудивительно, что подход нейролингвистического программирования к повышению самооценки включает в себя перепрограммирование ваших чувств таким образом, чтобы вы не воспринимали отступление как неудачу.

Нейролингвистическое программирование всегда ищет позитивный подход к поведению. Поэтому важно предпринять — как часть нейролингвистического программирования — четкие позитивные шаги к выявлению причины своих ощущений и подтверждению чувств

на каждой стадии. В этом случае помогает использование таких предложений, как «Я могу...» и «Я есть...». Другой полезный прием — творческая визуализация. Вы представляете, что наблюдаете за собой со стороны. Мысленно вы воображаете, как будете себя чувствовать, достигнув намеченной цели. Эта техника помогает понять, что значит чувствовать себя компетентным в какой-либо области.

### **ПРИОБРЕТЕННЫЙ ОПТИМИЗМ И ТРИ ОСНОВНЫХ ЕГО ЭЛЕМЕНТА**

Вы когда-нибудь задумывались, почему люди, обладающие примерно одинаковым талантом, могут по-разному относиться к тому, что необходимо сделать? Одни всегда видят положительную сторону проблемы (для них стакан «наполовину полон»), а другие — отрицательную (стакан «наполовину пуст»). Некоторых неудача лишь временно обескураживает, и они быстро начинают смотреть на нее как на отдельное неблагоприятное стечение обстоятельств, тогда как другие сразу же считают ее частью глобального провала и невезения.

Нетрудно сделать вывод, какой из этих двух людей добьется большего успеха практически в любой области. Думаю, всем нам знакомы люди из второй категории, причем с ними очень трудно работать.

Мартин Селигман сделал больше других, чтобы пролить свет на эту проблему. Его основная идея, называемая «приобретенным оптимизмом», была сформулирована больше десяти лет назад и рассмотрена в книге с одноименным названием. Селигман полагает, что все люди делятся на две категории: оптимисты и пессимисты.

У меня нет сомнений, что, помимо всего прочего, успех зависит от способности эффективно учиться и раскрыть свои творческие способности в различных областях деятельности. Однако на достижение успеха сильное влияние оказывает врожденная склонность к оптимизму или способность приобрести это качество.

Такое понятие оптимизма является более глубоким, чем представление его в виде веселого нрава и способности к позитивному мышлению. По выражению Селигмана «основное свойство оптимизма — это способность изменить деструктивные вещи, которые вы говорите самому себе, когда переживаете неизбежные жизненные трудности». В нашем быстро меняющемся мире отношение к неудачам является особенно важным.

Все это сводится к тому, как вы воспринимаете то, что с вами происходит, то есть к вашему «стилю объяснения». Селигман полагает, что он состоит из трех элементов: постоянства, распространенности и персонализации.

Термин *постоянство* означает, считаете ли вы случившееся закономерностью или делом случая. Ваша оценка указывает на врожденный оптимизм или пессимизм относительно постоянства тех или иных событий жизни.

#### Оптимизм

«Я просто устал. Стоит мне хорошенько выспаться, и я легко справлюсь с этим делом».

«У меня отличный начальник, если только у него не портится настроение».

«Я знаю, что я талантлив».

«Я понимаю, что в этом случае не добился успеха, но в следующий раз я сделаю все как надо».

#### Пессимизм

«Мне никогда с этим не справиться».

«Мой начальник всегда плохо ко мне относится».

«Я потратил на это много сил».

«Вы всегда говорите мне, что я недостаточно хорош».

*Распространенность* означает, относитесь ли вы к неудаче как к отдельному явлению или как к невезению, которое распространяется на всю вашу жизнь. То, что вы говорите, может указывать на природный оптимизм или пессимизм относительно распространенности тех или иных событий в вашей жизни.

#### Оптимизм

«Джим являет собой тот тип торгового агента, который никогда не бывает честным и откровенным».

«В данной ситуации я действовал не лучшим образом, но я вполне могу извлечь урок из этой ошибки».

«Я умею ладить с людьми».

«Копировальный аппарат сломался — я найду другой и повторю попытку».

#### Пессимизм

«Все торговые агенты обманщики».

«Я ни на что не годен».

«Сегодня мне не удалось помочь Биллу».  
«Я не разбираюсь в технике».

*Персонализация*: чувствуете ли вы, что управляете своей жизнью, или считаете, что с вами просто происходят определенные вещи. То, что вы говорите, может указывать на природный оптимизм или пессимизм относительно персонализации тех или иных событий в вашей жизни.

#### Оптимизм

«Я справился с этим делом».

«Я способен контролировать эту ситуацию и сделать что-нибудь действительно полезное».

«Джона, вероятно, что-то тревожит».

«Что мы будем сегодня делать?»

#### Пессимизм

«Мы справились с этим благодаря ее помощи».  
«Я в этом не очень разбираюсь».

«Все мужчины ни на что не годятся».

«Я знаю, что это не подходит».

Дополнительную информацию об этой теории вы можете найти в книге «Приобретенный

оптимизм: как изменить свое мышление и свою жизнь». Особенно ценны рекомендации Селигмана относительно способов развития оптимизма или его приобретения в том случае, если вы обнаружите, что вам от природы свойственен пессимистический взгляд на жизнь.

*Учитывая приведенные выше примеры высказываний, дайте оценку самому себе: вы по природе оптимист или пессимист? Существует ли разница в отношении постоянства, распространности и персонализации?*

*Один из простейших способов изменить влияние пессимистических высказываний — выработать привычку использовать не настоящее, а прошедшее время. Тогда выражение «все мужчины ни на что не годятся» превратится в «от Криса не было никакого толку (но завтра Джон может оказаться полезен)». Использование прошедшего времени позволяет думать об определенном событии как о том, что уже закончилось. Таким образом, вы получаете возможность с большей уверенностью двигаться вперед. Попробуйте сами. Помогает даже тренировка подобного подхода.*

## РЕВОЛЮЦИЯ ОБЪЕДИНЕНИЯ

На протяжении всей книги вы найдете упоминания о сложной связи между умом, телом и душой. Большое количество деловых людей, у которых я брал интервью, собирая материал для книги, указывали на то, что физические упражнения стимулируют творчество. Растет и число тех, которые признают важность духовной составляющей. Они совершают настоящую революцию, объединяя эти стороны жизни.

Я вспоминаю, как рассмеялся, прочитав

ремарку Джеймса Джойса, относящуюся к одному из его персонажей: «Мистер Даффи жил на небольшом расстоянии от своего тела».

Все большее количество людей не хотят и не могут разделить интеллект, тело и душу, которые тесно переплетены между собой. Однако большинство по-прежнему живет «слишком далеко» от своего тела и сердца. Слова, подобные слову «душа», еще слишком революционны для того, чтобы быть включенными в нашу деловую жизнь.

## В ЗДОРОВОМ ТЕЛЕ ЗДОРОВЫЙ ДУХ

Во всем мире школы издавна стремились развивать как умственное, так и физическое здоровье своих учеников, и многие из них в качестве школьного девиза использовали изречение древнеримского поэта Ювеналия «в здоровом теле здоровый дух». В настоящее время широкое распространение получили тренажерные залы и фитнес-центры, однако бизнесмены не торопятся следовать этой тенденции.

Физические упражнения — особенно аэробные — не только укрепляют ваше тело, но помогают расслабиться и освежить память. Они снижают уровень стресса, стимулируя выработку эндорфинов. На простейшем биологическом уровне физические упражнения обеспечивают приток насыщенной кислородом крови к мозгу, оказывая общее возбуждающее действие на нервную систему. В соответствии с полученными Институтом Пастера данными физические упражнения стимулируют рост дендритов и аксонов и таким образом в буквальном смысле слова изменяют душевное состояние.

В современном мире, где люди все больше времени проводят на диване у телевизора, регулярные физические упражнения — это один из самых очевидных способов изменить свое душевное состояние. И если вы думаете, что физическое здоровье может быть подходящей целью для отдельного человека, но эта идея никак не может быть внедрена в масштабах организации, задумайтесь над приведенным ниже примером, взятым из практики одной из крупнейших в Великобритании сетей супермаркетов «Сэнсбери». Для сотрудников этой фирмы была разработана специальная программа под названием «Fit for Life».

В прошлом при попытках связать производительность со здоровьем и физической формой стремились к снижению числа «невыходов» на работу. Упор делался на присутствие человека на работе, а не на повышение его производительности.

Не так давно финансовый департамент «Сэнсбери» принял концепцию создания на рабочем месте такой обстановки, которая побуждает заняться своим здоровьем и физической формой. Начальник департамента Хэмиш Элвидж считает, что это одна из новых задач, стоящих перед лидерами бизнеса в XXI веке. Компания разработала подход, имеющий отношение как к управлению, так и к здоровью и физической форме.

Программа «Fit for Life» позволяла высшему руководящему звену узнать о связи между физической формой и работоспособностью мозга и распространить этот подход на все свое подразделение.

При помощи специалистов была создана такая обстановка, где люди могли экспериментировать, учиться и решать для себя, почему

они хотят заниматься спортом, — вместо того чтобы просто вкладывать деньги в спортивные сооружения и заставлять сотрудников посещать их. Цель программы — польза для каждого человека и для компании в целом.

Программа многогранна: в ней используются такие формы, как практические занятия, семинары, распространение информации в локальной сети компании, использование внешних источников для получения рекомендаций и поддержки. Общая цель руководства компании «Сэнсбери» — поднять уровень энергии сотрудников, который поможет людям найти оптимальный баланс между работой и домом и таким образом повысить свою производительность.

## ГИМНАСТИКА ДЛЯ УМА

Впервые термин «гимнастика для ума» был применен американцем Полом Деннисоном в связи с попытками помочь людям, испытывающим трудности с обучением, и особенно тем, кто страдает дислексией. Теперь это понятие стало более общим и обозначает занятия, полезные для всех нас. Разумеется, ваш мозг постоянно находится в работе, и смысл гимнастики для ума состоит в том, что при помощи определенного рода упражнений вы сознательно формируете в мозге связи, которые могут оказаться полезными.

*Если вы ощущаете последствия чрезмерно напряженной работы на компьютере, попробуйте выполнить следующее упражнение. Нарисуйте на листе бумаги символ бесконечности. Начните движение с центра против часовой стрелки, затем по часовой стрелке. Повторите движе-*

*ние несколько раз в достаточно быстром темпе. Теперь обведите контур символа бесконечности не ручкой, а глазами. Прodelайте это не менее пяти раз. Возможно, поначалу эта задача покажется вам достаточно трудной.*



Дополнительную информацию о подобных упражнениях вы можете найти в книге Карлы Ханнафорд «Быстрые движения: обучение — это не только мозг», из которой и позаимствован этот пример.

## ДУХОВНЫЙ МИР

В наши дни в большинстве организаций имеется четко сформулированная цель деятельности. Эти образцы «корпоративного языка» часто напоминают проповеди. Вполне понятно, что они отражают стремление компании стать первой в своей области или получить максимальную прибыль. Если сформулированная подобным образом цель позволяет заглянуть в «душу» компании, то простительно думать, что большинство рабочих мест абсолютно бездуховно.

С развитием Интернета и ростом числа информационных компаний получила распространение тенденция отдельных групп сотрудников покидать крупные фирмы и основывать свои предприятия, исповедующие более подходящую для них систему ценностей. Отчасти по этой причине, а отчасти — я подозреваю —

из-за действительной заботы о персонале все большее число руководителей стало задумываться о ценностях, приверженность к которым следует поощрять у своих сотрудников. Если удержание хороших работников требует уважения к их духовным запросам, то это становится уже не личным делом, а частью бизнеса.

В работе Данах Зохар и Иена Маршалла «SQ: наивысший интеллект» была сделана серьезная попытка исследовать научные основы духовного интеллекта и определить эту новую область знаний.

Для меня духовный интеллект имеет отношение к способности находить смысл. Это, как выразилась Зохар, «интеллект души». Он связан со способностью воспринимать жизнь как единое целое, а не набор фрагментов, а также обновлять себя. И что более важно, он связан со способностью сомневаться в своем желании играть по правилам той ситуации, в которой мы оказались. Таким образом, человек с высоким коэффициентом духовного интеллекта может принять решение в бизнесе не только на основе финансовых соображений, но и с учетом этических аспектов. Или он может решить не копировать действия своего конкурента, если существуют сомнения по поводу их чистоты с точки зрения морали.

Зохар спорит с точкой зрения жившего в XVII веке философа Джона Локка, утверждавшего, что «все идеи происходят от ощущения или размышления. Мозг можно представить как чистый лист бумаги — без букв и мыслей». Данах возражает, утверждая, что для понимания духовного интеллекта мы должны понимать, что такое сознание. Некоторые интересные подтверждения концепции духовного интеллекта находятся в работах Денис Паре и

Родольфо Льинас. Зохар утверждает, что недавно открытые ритмы мозга — гамма-ритм с частотой около 40 колебаний в секунду — могут содержать ключ к «супермышлению», являющемуся основой высшего духовного интеллекта.

Автор и издатель с Флит-стрит Уилл Хаттон достаточно определенно выражается по поводу этой разновидности интеллекта:

*«Я чрезвычайно устойчивый человек с точки зрения системы ценностей. Я знаю, кто я. Кроме того, у меня есть ощущение, что я тверд в своих убеждениях и что я не смогу сделать ничего, что противоречило бы им. Я принимаю последствия этого».*

Хилари Кроппер также осознает это измерение. Она говорит об одной из индийских компаний, входящих в ее «FI Групп» как о «живущей своей собственной и, несомненно, духовной жизнью». Хилари считает, что, включая духовную составляющую в систему управления компанией, вы достигаете большего разнообразия и глубины.

Практический вывод, который можно сделать из всего вышеизложенного, — необходимо осознать свою систему ценностей и ее соответствие выполняемой работе.

*Ниже приведены несколько способов, помогающих понять систему ценностей организации, в которой вы работаете.*

**1. Вспомните о тех вещах, которые происходят регулярно и которые доставляют вам неудобства, — об эмоциональных травмах, сопутствующих деловой жизни. Подумайте также о тех сторонах своей профессии, которые прино-**

*сят вам радость и вызывают чувство гордости за свою организацию.*

*Используйте следующую таблицу, чтобы сгруппировать эти события и словами описать ценности, отражением которых является описываемое вами поведение.*

То, что причиняет мне неудобство	Отражаемые ценности	То, чем я горжусь	Отражаемые ценности

**2. Напишите как можно больше терминов, описывающих те или иные ценности или то или иное поведение, — по алфавиту. Например:**

*Автократический  
Беспокойный  
Вежливый*

**Какие из них вы лучше всего распознаете?**

**3. Какая поговорка или строка из песни наиболее точно отражает вашу жизненную позицию, ваши ценности? Какая цитата наиболее полно отражает ценности вашей организации? Сочетаются ли они?**

## ШЕСТОЕ ЧУВСТВО?

В основе психологии полинезийцев лежит идея о том, что для обретения здоровья необходимо найти путь святости и вступить на него. Сюда относится и включение радости в нашу

жизнь — то, что доктор Пол Пирсолл называет полинезийским словом «алоха». Это понятие связано со способностью быть удовлетворенным, терпеливым, добрым и скромным. Оно раскрывает нашу способность к умиротворенности. Для меня это более привлекательное шестое чувство, чем, скажем, паранормальные способности, которые нередко с ним отождествляют.

Как формулирует Карл Роджерс в «Свободе учиться»:

*«Настоящее обучение соединяет в себе логику и интуицию, интеллект и чувства, абстракцию и опыт, идею и смысл».*

## ПОДГОТОВКА К ОБУЧЕНИЮ — РЕЗЮМЕ

### ВЫ УЗНАЛИ:

- ✓ как оценить свою эмоциональную готовность
- ✓ какая связь между любопытством и обучением
- ✓ как определить свое настроение
- ✓ как стресс влияет на работоспособность
- ✓ о различных видах эмоциональных потребностей
- ✓ о важности самооценки и некоторых способах ее поднятия
- ✓ о концепции приобретенного оптимизма и о том, как стать оптимистом
- ✓ о взаимоотношениях между физической формой и интеллектом
- ✓ о разнообразии эмоциональной реакции
- ✓ как осознать жизненные ценности

### КЛЮЧЕВЫЕ ИДЕИ

Иерархия потребностей  
Любопытство  
Самооценка  
Когнитивная терапия  
Нейролингвистическое программирование  
Приобретенный оптимизм  
Гимнастика для ума  
Эмоциональный интеллект  
Духовный интеллект

### КЛЮЧЕВЫЕ МЕТОДЫ/ПОДХОДЫ

Развитие личности работников  
Честность с самим собой  
Как относиться к неудачам  
Использование прошедшего времени вместо обобщений  
Поддержание физической формы  
Использование «измерителя настроения»  
Ведение «дневника» ощущений  
Осознание своей системы ценностей

## Глава 3

### ВКЛЮЧАЕМ СВОЙ МОЗГ

Все мы великолепно приспособлены к обучению. Когда мы едем в автобусе, стоим в очереди, наблюдаем за спором, сражаемся с новой компьютерной программой, то одновременно обучаемся различным вещам, даже не осознавая этого. Наш мозг постоянно «настроен» на обучение и все время обрабатывает новую информацию.

Однако быть «приспособленным» и быть «включенным» — это совсем не одно и то же. Мы можем прекрасно понимать, как работает наш мозг, быть эмоционально готовыми к обучению и иметь идеальную для обучения обстановку, но если у нас отсутствует решимость действовать, то вся эта подготовка окажется тщетной. Даже если вы эмоционально готовы учиться, вам необходимо сделать так, чтобы мозг мог воспринимать все лучшее из жизненного опыта.

Нужно, как выразился Чарльз Хэнди, культивировать в себе своего рода эгоизм:

*«Правильный и достойный эгоизм включает в себя намерение и цель. Именно эта цель высвобождает энергию для движения. Уничтожьте цель, уберите ее или, того хуже, запретите ее, и пропадет всякий стимул к обучению или перемене».*

Неудивительно, что в основе желаний учиться могут лежать различные причины. В наш век, когда учеба на протяжении всей жизни становится особенно важной, большое значение приобретают знания о мотивации обучения. Интересно отметить, что мы лишь недавно начали понимать, что именно подталкивает нас к обучению или отвращает от него. «Кампания за обучение» была одной из первых организаций в мире, которая занялась исследованием этой проблемы, а затем помогла убедить британское правительство собирать подобную информацию в ежегодных широкомасштабных опросах общественного мнения.

В проводившемся в 1998 году исследовании компания интересовалась мнением людей по поводу того, в чем именно обучение могло бы быть полезно лично для них. Результаты служат ясным указанием на возможные побудительные мотивы:

	%
Поможет мне достичь того, что я хочу получить от жизни	17
Удовлетворит мое личное любопытство	12
Улучшит перспективы продвижения по службе	10
Улучшит качество моей жизни	10
Повысит гибкость ума	10
Повысит уверенность в себе	7
Улучшит качество выполнения работы	6
Повысит доход	5
Улучшит условия жизни	5

Это интересная смесь личных, социальных, экономических или связанных с карьерой причин, однако самыми важными среди них

оказываются личные, касающиеся реализации своих возможностей. Центральной идеей данной книги является положение, что наука учиться включает в себя умение развить весь диапазон своих интеллектуальных способностей как на работе, так и в личной жизни.

При подобных исследованиях также задавался вопрос, какая фраза в большей степени может побудить того или иного человека к учебе. Самыми распространенными оказались:

	%
Отыщите в себе таланты	41
Учитесь теперь ради лучшего будущего	32

Когда мы спросили взрослых работающих людей, что воодушевляет их обучаться чему-либо, связанному с их профессиональной деятельностью, то получили следующие ответы:

	%
В моей работе есть то, что не всегда видят другие: возможность добиться признания моих способностей, повысить квалификацию	41
Чем больше учишься, тем больше зарабатываешь	36
Обучение оправдывает себя	35

Одна из ведущих британских компаний, специализирующихся на заочном обучении, после проведения независимых исследований выбрала в качестве своей торговой марки девиз отыскания талантов внутри себя.

*Что побуждает вас к учебе? Вы согласны с приведенными выше побудительными мотивами? Если нет, то чему вы отдали бы предпочтение?*

## ПОНЯТЬ СВОИ ОСНОВНЫЕ ПОБУДИТЕЛЬНЫЕ МОТИВЫ

Вы уже знакомы с точкой зрения Маслоу на основные эмоциональные потребности и на то, как их следует удовлетворять в соответствии с логической иерархией. Оттолкнувшись от этого общего описания человеческой природы, можно прийти к нескольким важным концепциям.

Первая из них рассматривает наши основные потребности, но затем углубляется в тайны мотивации. Она подходит к мышлению с точки зрения теории коммуникации. Джон Грант, успешный бизнесмен в области рекламы и основатель агентства «Сен-Люк», является одним из изобретателей новой разновидности маркетинга, предполагающего у человека интеллектуальные способности и желание учиться. В своей книге «Новый манифест маркетинга: 12 правил для создания успешных брендов в XXI веке» он утверждает, что для понимания мотивации покупки нам необходимо понять 16 основных побудительных мотивов человека. Вот эти мотивы (в алфавитном порядке):

Власть	Порядок
Голод	Престиж
Гражданственность	Связи в обществе
Духовность	Секс
Любопытство	Семья
Месть	Стремление избежать страданий
Независимость	Физические потребности
Общественное признание	Честь

Интересно исследовать эти основные побудительные мотивы с точки зрения мотивации к учебе. Просмотрев приведенный выше

список, можно прийти к выводу, что некоторые избегают учебы из-за того, что она ассоциируется у них со страданиями. Многие смотрят на общественные занятия, на помощь в организации местного клуба или уборку парка как на шанс стать более активными гражданами. Любопытство, как вы уже видели, является ключевым элементом готовности к обучению — и так далее.

У каждого человека свои ассоциации и, следовательно, своя мотивация.

*Что вы можете сказать про себя? Взгляните на помещенную ниже таблицу. В ней содержатся некоторые из основных побудительных мотивов. Большая часть клеток пуста. Какие из перечисленных выше побудительных мотивов сыграли роль в вашем решении учиться? Остановитесь на каждом из шестнадцати пунктов и честно примените их к своей жизни.*

ВОЗДЕЙСТВИЕ НА МОТИВАЦИЮ		
Потенциально позитивное	Потенциально нейтральное	Потенциально негативное
		Стремление избежать страданий
Любопытство		
Семья	Семья	Семья
		Голод
		Власть
Престиж		

ВОЗДЕЙСТВИЕ НА МОТИВАЦИЮ		
Потенциально позитивное	Потенциально нейтральное	Потенциально негативное
Дуковность		

Эти мощные побудительные мотивы воздействуют на нас на протяжении всей жизни. Они помогают нам определиться с покупкой или с тем, как провести свободное время. Особенно интересно рассмотреть их применительно к обучению, поскольку этот процесс сугубо индивидуален.

Принять решение о начале обучения — это не то же самое, что купить новый диван или автомобиль. Такое решение гораздо теснее связано с самым главным «брендом» из всех — вашей личностью. Поэтому тут особенно важны ваши ощущения и отношение к данному вопросу.

## КАК ВОЗНАГРАДИТЬ ЗА ОБУЧЕНИЕ

Альберт Эйнштейн очень убедительно указал на опасность вознаграждения, утверждая, что «наша оценка определяется теорией». Другими словами, мы вознаграждаем или ценим только то, что теория считает важным. В области бизнеса это означает, что вознаграждению подлежит повышение квалификации, тогда как знания в области общественного и эмоционального интеллекта ценятся меньше.

Пока еще немногие организации осознали, что, если они хотят иметь легко адаптирую-

щихся и обладающих гибкостью сотрудников, им следует внедрить систему вознаграждения, которая поощряет тех, кто проявляет именно эти качества, а также тех, кто способен эффективно учиться.

Однако во многих отраслях бизнеса не поощряется обучение умению учиться. Но если обучение является единственной наиболее мощной формой поддержки конкурентных преимуществ, то именно его и следует стимулировать. Некоторые компании начали осознавать, что только так можно двигаться вперед. В 90-х годах XX века появилось несколько впечатляющих работ, одна из них принадлежит шведской компании «Скандия». В дополнение к ежегодным финансовым отчетам «Скандия» провела детальный анализ своих нематериальных активов: ценность своего персонала, репутация фирмы, сети поставщиков и потребителей. Подобного рода анализ исследует и оценивает аспекты, которые приносят в бизнес именно обучение: знание клиентской базы и ее потенциала, способность к инновациям и творчеству внутри организации, а также человеческий капитал — уровень компетентности и потенциальные возможности работников «Скандии».

Другая шведская компания, «Селеми», продвинулась еще дальше и разработала полезный инструмент, позволяющий организациям оценить свой человеческий капитал — показатель нематериальных активов. Компания «Селеми» внедрила у себя этот показатель и включила данные о его росте в ежегодный баланс. В основу этого показателя легла идея, что люди учатся, выполняя трудные задания, и что этот рост возможностей, интеллекта или умения обучаться должен быть вознагражден.

## Как вознаградить самого себя

На персональном уровне вопрос о вознаграждении довольно сложен. Большинство теоретиков сосредоточивается на различиях между внутренними и внешними вознаграждениями за обучение. Примером первого может служить удовольствие, которое доставляет вам обучение игре на музыкальном инструменте, или удовлетворение от того, что вы научились сдерживать свой гнев. Примеры внешнего вознаграждения — это конфета, которую получает ребенок после выполнения домашнего задания, или диплом об окончании института, выдаваемый после нескольких лет напряженной учебы. В целом для того, чтобы обучение было действительно успешным, ученик должен иметь внутреннюю мотивацию, хотя совершенно очевидно, что внешняя положительная обратная связь тоже оказывает благотворное воздействие на результат.

Одним из наиболее известных авторов, работавших над проблемой мотивации, является Фредерик Герцберг. В 1960 году он выпустил статью, посвященную отношению к работе, в которой дал четкое разграничение между факторами гигиены и удовлетворенности. Найденные Герцбергом различия станут понятнее, если приложить их к такому аспекту, как пища. Еда может быть тщательно приготовлена и безопасна для употребления. Это факторы гигиены. Кроме того, она может быть необыкновенно вкусной, натуральной и очень питательной. Это факторы удовлетворения. Герцберг показал, что подобная аналогия применима и к мотивации в работе.

Тем не менее истинная ценность подхода Герцберга заключается в углублении осознания различий между внутренней и внешней

мотивацией. Он указывает, что противоположностью демотивации является не мотивация, а отсутствие демотивации. Можно свести к минимуму неудовлетворенность за счет факторов гигиены, но для реального удовлетворения ученика следует сформировать у него мотивацию.

Если вы перестали быть не настроенным на обучение, это значит, что вы уже не противитесь ему. Это не означает, что вы настроились на обучение! Многие люди, занимающиеся на курсах повышения квалификации, с трудом заставляют себя не противиться обучению, но останавливаются на этом и не стремятся научиться тому, что им предлагают.

Усвоив эту тонкую грань между противоположными понятиями, вы оказываетесь более подготовленными, чтобы мотивировать и себя, и других людей к обучению. Необходимо получить реальное «удовлетворение», если вы действительно хотите настроиться на обучение.

Иногда внешние вознаграждения могут даже принести вред. Например, способ поощрения детей, когда вы вознаграждаете их за количество прочитанных книг, непродуктивен. Совершенно очевидно, что в этом случае ребенок начинает читать книги с высокой скоростью, но не получает от них удовольствия, не учится и не запоминает прочитанное.

И все же многие из нас знают, как можно использовать удовольствие в качестве награды за выполнение задуманного. Подобными вознаграждениями могут быть прогулка, отдых в выходные за городом, обед с приятелем или даже чашка кофе или кусочек шоколада (не забывайте о воздействии той или иной пищи на мозг!). Однако следует помнить следующее. Если вы попали в зависимость от внешних вознаграждений, то полезно задуматься, что про-

изоидет, когда их не будет. Вы продолжите дело или остановитесь, не получая внешнего толчка?

*Вспомните, как происходило ваше обучение на протяжении всей жизни. В какой степени оно мотивировалось внешними вознаграждениями; много ли вы учились, руководствуясь внутренними побудительными мотивами? Какого рода вознаграждения на вас действуют лучше всего?*

## ФОРМУЛА ДЛЯ МОТИВИРОВКИ ОБУЧЕНИЯ

Когда вы посещали школу, то предлагаемое вам обучение было обширным и разнообразным — как с точки зрения содержания, так и стиля. Если вам не посчастливилось иметь одного из тех редких преподавателей, которые связывают изучаемый предмет с вашими потребностями, то на вопрос, зачем вы все это учите, вы, скорее всего, получали следующие варианты ответов: «на всякий случай» или «это включено в учебный план». Таким образом, вы изучали то, что вам вряд ли когда-нибудь пригодится. В некоторых случаях это доставляет удовольствие. К примеру, есть люди, с огромным удовольствием вспоминающие уроки латыни, хотя полученные знания позволяют им лишь с большей уверенностью определять значение отдельных французских или испанских слов. Другие скажут, что им не нравилось учить в школе древние языки и это не принесло им никакой пользы. Все это вопрос вкуса.

В современном мире взрослые люди вынуждены учиться всю жизнь, и им приходится принимать принцип «на всякий случай», получая нужные знания в нужное время.

Я хочу предложить один подход к мотивации. К его созданию меня подтолкнули работы двух английских исследователей, Андреа Сперлинг и Джима Смита, авторов книги «Учиться всю жизнь: верхом на тигре». Рассмотрим следующую формулу:

$$Г + Ц + Р + В = М$$

- ◆ Г — это степень готовности к обучению, рассмотренная в главе 2.
- ◆ Ц — предполагаемая ценность обучения. Может быть финансовой, общественной или культурной.
- ◆ Р — вероятность того, что обучение будет успешным. Зависит от предыдущего опыта, от ощущения собственной эффективности как ученика, от степени совпадения методов обучения с вашим собственным стилем, а также от вашей способности преодолевать возникающие трудности.
- ◆ В — вероятное воздействие обучения на вашу жизнь. Возможно, это появление новых возможностей, способность справиться с внешними переменами или повышение степени удовлетворенности собой из-за того, что вы смогли усвоить новые знания.
- ◆ М — уровень мотивации к той или иной возможности обучения.

Таким образом, если вы действительно готовы учиться и предмет изучения чрезвычайно важен для вас, если вы считаете, что способны справиться с учебой, и думаете, что обучение существенным образом изменит вашу жизнь, то ваша мотивация высока.

В реальной жизни вы будете ощущать разную степень мотивации по отношению к различным возможностям для обучения. Разуме-

ется, не нужно пытаться вычислить эту величину математически. Но если вы всерьез решили стать эффективным учеником, то приведенная выше формула может принести вам определенную пользу. С ее помощью вы, по крайней мере, сможете понять причину наличия или отсутствия мотивации. Эта формула позволит вам выяснить необходимость учебы на данном этапе своей жизни.

Другими словами, она определяет WIIFM-фактор — «что мне это даст». Это и есть «правильный эгоизм» Чарльза Хэнди, упоминавшийся в начале данной главы.

*Примените формулу мотивации к тому или иному виду обучения, которым вы намерены заняться. Что вы можете сказать о степени мотивации? Используйте следующую таблицу:*

Готовность	+	Ценность	+	Вероятность	+	Воздействие	=	Мотивация

*В каждой из первых четырех колонок поставьте баллы от 1 до 10 и посмотрите, насколько близко получившаяся сумма приближается к 40.*

## МОТИВАЦИЯ И МОЗГ

До сих пор я рассматривал некоторые важные теории мотивации и пытался предложить контекст, при котором происходит процесс обучения. Теперь давайте повторим, что мы знаем о том, как работает при этом мозг.

Вы уже знаете о естественном стремлении

мозга к исследованию нового, к формированию связей и определению закономерностей. Вы понимаете, почему в условиях стресса мозг работает менее эффективно. Вы осознаете, что питание, здоровье и продолжительность сна влияют на мотивацию и способность к обучению. Вы узнали о том, как важно быть эмоционально готовым к обучению, настроенным на прием новой информации, а также о том, что мозг может по-разному интерпретировать события в зависимости от уровня оптимизма или степени мотивации.

Все эти выводы укладываются в рамки здравого смысла, однако значение биологических и психологических факторов для обучения очень часто недооценивается.

## ОБЩАЯ КАРТИНА

Для более глубокого понимания мотивации большое значение имеет неврология. Мы коснулись некоторых аспектов этого вопроса в главе 1, когда «распаковывали» мозг, теперь мне хотелось бы рассмотреть их несколько подробнее. Мозг обучается, усваивая полученный опыт. Нейроны мозга постоянно стремятся связаться друг с другом, формируя проводящие пути, а также знания и память. В мозг поступает огромное количество информации от органов чувств, и поэтому он просто обязан находить в ней смысл. Он должен сосредоточить свои усилия на обобщении и формировании связей. Мозг любит находить и устанавливать закономерности. Ему нравится создавать общую картину, а затем выявлять закономерности и связи внутри нее. Мотивация к обучению чему-либо или к сосредоточению на том или ином явлении помогает вашему мозгу ус-

тановить эти закономерности. Мотивация позволяет найти связь между уже хранящимися в памяти данными и вновь поступающей информацией.

Для того чтобы обучение было быстрым и эффективным, ваш мозг сначала должен составить общую картину.

Это немного напоминает игру с составной картинкой-головоломкой. Необходимо увидеть вид в целом — возможно, взглянув на рисунок на коробке, — чтобы разрозненные цветные фрагменты обрели смысл. Затем следует разбить множество фрагментов неправильной формы на несколько групп. Начать можно с нахождения всех угловых фрагментов. Если на картинке изображен пейзаж, то можно отобрать все фрагменты с изображением голубого неба. Если имеется знание с большими участками одного цвета, есть смысл отобрать и эту группу — и так далее. Ваш мозг предпочитает работать примерно так же. Действия его будут более эффективными, если ему позволить действовать по этой схеме.

То же самое относится к мотивации. Необходимо составить общую картину — конечная цель, и как она вписывается в вашу жизнь, — а затем разбить ее на подлежащие выполнению фрагменты.

## БАЛАНС МЕЖДУ ВЫЗОВОМ И УГРОЗОЙ

Вы уже знаете, как реагирует на чрезмерное давление ваш примитивный мозг, или мозг пресмыкающегося. В простейшем случае он интерпретирует любой сигнал как потенциальную угрозу жизни и принимает решение: спастись бегством или оставаться на месте и сражаться. На самом деле идеальным состоянием

может считаться сочетание любопытства, расслабленности и внимания, о котором более подробно рассказывается в главе 9.

Вашему мозгу требуются вызов и стимуляция. Вызов заставляет нейроны устанавливать связи, побуждая к выращиванию новых дендритов, пока не будут изучены все аспекты проблемы. Вызов необходим, однако он не должен быть слишком сильным. С точки зрения мотивации это означает, что цель должна быть трудной, но достижимой. Если вызов — или, что еще хуже, стресс — слишком силен, то в мозге преобладает примитивная и инстинктивная реакция, блокирующая доступ к ключевым областям мозга, особенно к более сложным частям лимбической системы и неокортекса.

Воздействие стресса и вызова на мотивацию можно проиллюстрировать следующим образом:

	Высокий уровень угрозы	Низкий уровень угрозы
Высокий уровень вызова	Ощущение несвободы и принуждения	Увлеченность
Низкий уровень вызова	Ощущение несвободы и отсутствия мотивации	Скука

Формирование мотивации наиболее вероятно в обстановке с высоким уровнем вызова и низким уровнем угрозы. В идеале такая обста-

новка должна обеспечивать многочисленные возможности получения обратной связи относительно своих успехов. Тем не менее обучение вполне возможно и в условиях, описываемых в каждом из остальных трех квадратов. Впечатляющие результаты получались и при воздействии очень сильного стресса. Однако цена успеха в этом случае может быть непомерно велика. Если вы не поставили перед собой цель, то мотивация не будет постоянной.

Разумеется, ощущение вызова зависит от вашей компетентности. Высокоталантливый руководитель корпорации может испытать сильный стресс, если вы попросите его спеть на сцене арию из оперы! Поэтому полезно представлять себе связь между вызовом и компетентностью.

	Низкий уровень компетентности	Высокий уровень компетентности
Высокий уровень вызова	Ощущение беспокойства	Стимуляция
Низкий уровень вызова	Ощущение безопасности и отсутствия стимуляции	Скука

Две приведенные выше диаграммы помогут оценить вероятность успешного формирования мотивации к обучению.

## 10 способов повысить уровень мотивации

Независимо от того, насколько сильна у вас внутренняя мотивация, бывают моменты, когда она ослабевает. Ниже приводятся некоторые способы ее оживления и причины, по которым эти способы могут оказаться действенными.

1. *Вознаградите себя.* Это повысит ваше настроение, станет подтверждением ваших достижений и вызовет желание продолжать.

2. *Остановитесь и сделайте легкую разминку.* Для эффективной работы вашему мозгу требуется много насыщенной кислородом крови. Если вы просто встанете со стула, это повысит снабжение мозга кислородом на 20 процентов. Физические упражнения помогут вам расслабиться и снять волнение. Вполне возможно, что во время разминки вы найдете решение проблемы.

3. *Сделайте перерыв.* Если вы не слишком увлечены делом, то, по мнению многих людей, перерыв каждые 20—30 минут освежит ум, не отвлекая от выполняемой работы. Смена обстановки помогает взглянуть на проблему с другой стороны.

4. *Проверьте, сформировали ли вы общую картину.* Ваш мозг постоянно пытается установить связи, и поэтому предварительное формирование общей картины даст ему время на осознание смысла поступившей информации и «сбора» всех известных сведений о данном объекте.

5. *Найдите другой способ разбивки изучаемого материала на части меньшего объема.* Мозгу легче справляться со сложными задачами в том

случае, когда они разбиты на отдельные элементы.

6. *Попытайтесь получить информацию другим способом.* Например, если вы долгое время воспринимаете информацию на слух, попробуйте переключиться на визуальное восприятие. Таким образом вы подключите к проблеме другую часть своего мозга. Большую помощь может оказать и визуализация успеха в решении данной задачи.

7. *Отметьте свои достижения.* Оценка своих достижений поможет вам продолжить занятия. В данном случае это составление списка своих успехов.

8. *Найдите, над чем можно посмеяться.* Доказано, что при смехе в мозге вырабатываются эндорфины, которые вызывают релаксацию.

9. *Обратитесь за помощью к другу или члену семьи.* Одна голова хорошо, а две лучше!

10. *Остановитесь и вспомните, как вы поступили в прошлый раз, испытывая те же ощущения.* Составьте список вариантов действия, которые вы использовали в подобной ситуации раньше. Мозг любит закономерности, и такой подход позволит ему сформировать новые связи.

## ВАЖНОСТЬ МЕСТА ДЛЯ ОБУЧЕНИЯ

Большинство из нас начинает процесс обучения дома, в кругу семьи. Вместе с родителями мы посещаем библиотеку, музей, центр города, аттракционы и исторические места. Мы вместе смотрим телевизор и ходим в кино. По достижении определенного возраста нас отдают в школу. Затем следуют колледж и, возможно, университет. На определенном этапе мы начинаем сами зарабатывать себе на жизнь и

учиться — как на работе, так и в свободное время. Всю жизнь мы путешествуем и встречаемся с различными людьми.

То, как вы учитесь и как относитесь к учебе, зависит от окружающей обстановки. К примеру, многие люди по-разному ощущают себя на работе и дома. Как это влияет на их готовность к обучению? Совершенно очевидно, что в большинстве случаев мы лишены возможности выбрать место обучения: мы находимся либо в школе, либо на работе, либо дома. Мы учимся независимо от того, где находимся.

«Кампания за обучение» собрала интересную информацию относительно обстановки, в которой люди предпочитают обучаться. На вопрос: «Какое из следующих трех мест больше всего вам подходит для обучения?» — были получены следующие ответы:

	%
Дом	57
Работа	43
Библиотека	36
Колледж/университет	29
Отпуск/путешествия	22
Музеи	13
Центры обучения для взрослых	13
Школа	11

Любопытно, что два самых распространенных места для обучения — это дом и рабочее место.

*А каково ваше мнение? Где бы вы хотели учиться? Подходит ли вам этот список? Есть ли у вас возможность учиться на работе? Меняются ли ваши методы обучения в зависимости от обстановки?*

## С КЕМ ВЫ УЧИТЕСЬ

Разумеется, понятие обстановки включает в себя не только место для обучения. Сюда относятся и окружающие вас люди.

Человек — это общественное животное. Некоторые из нас предпочитают одиночество, но подавляющее большинство живет группами — по два человека и больше. Даже те, кто выбрал домашнее уединение, на протяжении всей жизни вступают в контакт с другими человеческими существами. Поэтому неудивительно, что большая часть нашего обучения имеет неформальный и общественный характер и зависит от присутствия других людей.

Это утверждение справедливо с первых дней жизни человека — как индивидуума, так и всего общества. Дети учатся у матери, отца, членов семьи и друзей. Они смотрят, слушают и подражают. Они слышат слово, повторяют его, произносят вновь и привыкают к разговору. Обучение является неотъемлемой частью жизни нашего общества. Первобытные люди жили в пещерах и примитивных шалашах. Они могли узнавать о рождении, смерти, половом созревании, охоте, скотоводстве и земледелии только друг от друга.

Для многих из нас то обстоятельство, с кем мы учимся, в значительной степени определяет метод обучения. Являясь общественными существами, мы одновременно любим уединение.

В нашем исследовании на вопрос: «Какой из следующих трех методов обучения больше всего вам подходит?» — были получены следующие ответы:

	%
Практика	45
Самообразование	45

Занятия в группе по инструкции	33
Обмен информацией с другими	32
Индивидуальная тренировка	27
Наблюдение за демонстрацией	24
Собственные размышления	22
Индивидуальные занятия с наставником	21
Групповые занятия с преподавателем	20

*Как вы предпочитаете обучаться: вместе с другими или в одиночку? Вам нравится, когда вас учат, или вы любите доходить до всего сами? Вам нравится работа в составе группы или вы предпочитаете работать в собственном ритме?*

## **ПОДГОТОВКА ОБСТАНОВКИ, В КОТОРОЙ ВЫ БУДЕТЕ УЧИТЬСЯ**

Прежде чем приступить к сосредоточенным занятиям, полезно привести в порядок свое ближайшее окружение.

Собираясь в отпуск, вы подумаете об одежде и необходимой экипировке, а также начнете представлять себе место будущего отдыха. Не меньше внимания вы должны проявить и к процессу обучения — где бы он ни проходил.

Следует тщательно обдумать, какого рода окружающая обстановка будет для вас эмоционально безопасной и одновременно интеллектуально стимулирующей.

Большинство из приведенных ниже вопросов применимы к дому, хотя вам, возможно, придется учесть и дополнительные факторы, причем не последнее место среди них занимают занятия членов вашей семьи или друзей.

*Если обучение происходит на работе, то где бы вы предпочли находиться: сидеть рядом с коллегами, за круглым столом, в классной ком-*

*нате, на рабочем месте или отправиться в отель, где есть возможность для размышлений?*

*Вы любите шумную или спокойную атмосферу?*

*Любите ли вы, когда играет негромкая музыка? Помогает ли вам музыка сосредоточиться?*

*Вы любите ярко освещенное помещение или предпочитаете работать в полутьме?*

*Любите ли вы сидеть за письменным столом? Расхаживать по комнате? Сидеть в мягком кресле? Лежать на полу или на подушках?*

*Вы предпочитаете заниматься с утра пораньше или после работы?*

*Любите ли вы развешивать вокруг себя листки с ключевыми пунктами и фразами?*

*Держите ли вы рядом с собой свидетельства вашего успеха?*

*Какую температуру в помещении вы предпочитаете?*

Важно также убедиться, что рядом есть все необходимое. Для начала используйте приведенный ниже список, а затем добавьте к нему нужные вам предметы:

- ✓ *Вода*
- ✓ *Листки для записок*
- ✓ *Разноцветные полоски бумаги (с клеевым слоем)*
- ✓ *Большие листы бумаги*
- ✓ *Цветная бумага*
- ✓ *Любая звукозаписывающая аппаратура*
- ✓ *Переносной компьютер*
- ✓ *Доступ в Интернет*
- ✓ *Маркеры*
- ✓ *Фломастеры*
- ✓ *Картотечные карточки*
- ✓ *Листки с цитатами*

- ✓ Листки с картинками
- ✓ Справочники
- ✓ Скрепки для бумаг
- ✓ Степлер со скрепками
- ✓ Дырокол
- ✓ Набор папок
- ✓ Набор чистых пластиковых футляров
- ✓ Оборудование, имеющее отношение к изучаемому материалу

*Что еще вам может понадобиться?*

Эти рекомендации могут показаться банальными, но мне представляется просто удивительным то, что многие из работающих вместе со мной людей даже не задумываются об основном наборе средств, необходимых для учебы. Уверен, вы захотите добавить множество других предметов к этому списку.

## НАПРЯЖЕНИЕ СОВРЕМЕННОЙ ЖИЗНИ

За последние несколько десятилетий в жизни общества произошел ряд интересных изменений. Раньше в семье обычно работал только один из родителей, а теперь оба. Рабочая неделя стала ненормированной и с 40 часов увеличилась до 50—60.

Во многих семьях доминирующее положение заняли телевизоры, компьютеры, компьютерные игры и мобильные телефоны. Просмотр телепередач превратился в главный семейный ритуал, заменив совместные завтраки, ужины и игры. Раньше большинство людей знали своих соседей и доверяли им; сегодня же мы, как правило, незнакомы с ними, и нас беспокоит только доносящийся от них шум. Не подумайте, что это ностальгия по прошло-

му, — просто я напоминаю вам о социальном контексте, в котором проходит процесс обучения.

Ключевым моментом в ваших попытках выделить время для учебы — дома, на работе или где-либо еще — является способность создать окружающую обстановку, в которой вы были бы защищены от вторжения реального окружения. Это важно и для взрослого ученика, и для подростка, пытающегося выполнить домашнее задание.

## ПРЕОДОЛЕНИЕ БАРЬЕРОВ

Итак, вы подготовились к обучению, расслабились и сосредоточились. Вы решили, где именно вы желаете заниматься, и организовали себе соответствующую обстановку. При этом вам никак не удастся приступить к делу — разобраться в новой компьютерной программе, облицевать плиткой ванную комнату, выяснить, почему выращенные вами помидоры никогда не созревают. В чем проблема? Ваш мозг подготовлен к восприятию информации, но не включен.

Ученики в определенном смысле похожи на лошадей. Их можно привести к воде, но нельзя заставить пить. Как заметил американский ученый Крис Арджирис: «Невозможно усовершенствовать человека без его участия. Дверь к усовершенствованию заперта изнутри».

Именно в этом суть головоломки формирования мотивации к учебе. После того как вы окончили школу или колледж, на вас наваливается груз противоречивых требований, которые предъявляет жизнь. На пути обучения воздвигаются многочисленные барьеры. Ниже

приводятся самые распространенные препятствия, а также рекомендации по их преодолению.

- ◆ *У меня недостаточно времени.* Если дело важное, то вы просто обязаны найти для него время! Выделите небольшие, но регулярные отрезки времени, чтобы справляться с другими обязанностями, и подумайте о том, чтобы посвятить отдельные дни или выходные тому, чему вы желаете научиться. Используйте принципы планирования, изложенные в главе 12.
- ◆ *Я не могу получить нужный мне вид обучения поблизости от работы или дома.* Возможно, это действительно так, но взгляните на проблему шире. Может быть, стоит отдать предпочтение заочному обучению? Изучили ли вы все доступные возможности? Во многих странах существуют специальные службы, оказывающие помощь тем, кто стремится заняться самообразованием. Попробуйте поговорить о том, что вам нужно, с друзьями и коллегами — может быть, они подскажут вам какие-либо идеи. К примеру, вместо того чтобы записаться на курсы обучения работе с клиентами, почему бы вам не взглянуть, как подобное обучение организовано в другой фирме, не имеющей отношения к вашей области.
- ◆ *Мне не подходит метод обучения, который мне предлагают.* Метод обучения может служить начальным индикатором при поиске того, что вы хотите, однако он может превратиться в ограничитель, если вы станете использовать его в качестве предлога, не пытаясь рассматривать другие возможности. Смысл осознания предпочтительного метода обучения состоит в том, что у вас

может возникнуть желание использовать другие подходы — и они вам понравятся. Тем не менее, заявление о том, что вы предпочитаете активный, неформальный, практический или академический тип обучения, способно помочь вам найти человека, который способен удовлетворить ваши запросы.

- ◆ *Учеба у меня ассоциируется со школой: все сидят рядами и слушают, что им говорят.* Вы не одиноки. Я встречал множество пожилых мужчин и женщин, для которых школьные годы были не самым счастливым периодом в жизни! Хорошей новостью можно считать то, что большинство современных методик обучения не похожи на тот школьный опыт, который сохранился у вас в памяти.
- ◆ *Учеба вызывает у меня отвращение.* У некоторых людей сложилось нелестное мнение об учебе, потому что это слово ассоциируется с воспитанием и тренировкой, то есть с тем, что им приходится делать помимо воли. На самом же деле большинство из нас связывают обучение с поиском и раскрытием скрытых талантов. Вполне возможно, что сначала вам придется преодолеть психологический барьер.
- ◆ *У меня на работе не поощряют стремление к учебе.* Во многих школах, семьях и организациях не принято проявлять остроту ума и учиться. И все это, несмотря на всеобщую любовь к телевизионным играм, викторинам и кроссвордам. Несмотря на культурные особенности, определяющиеся местом жительства, это отношение отчасти может быть обусловлено тем, что не все ваши друзья и коллеги поняли, почему вы приняли решение учиться. Вы можете попробовать объяснить им, какую пользу принесет вам учеба в будущем.

- ◆ *Другие обязанности не позволяют мне посвящать время учебе.* Возможно, перед вами действительно стоят серьезные проблемы. Примером таких проблем может служить воспитание детей, ведение домашнего хозяйства или другие важные обязанности. Первым делом необходимо решить, чем именно вы хотите заняться, а затем рассмотреть возможности получения помощи для выполнения остальных обязанностей. Вне всякого сомнения, ваше эмоциональное состояние нельзя будет назвать подходящим, если вместо того чтобы сосредоточиться на учебе, вы будете волноваться из-за детей.
- ◆ *Я не понимал, что принцип «делай сам» относится и к обучению.* Очень часто мы учимся, не осознавая этого. В повседневной жизни вы собираете различную информацию, овладеваете новым навыком, выполняете работу в саду — и все это является обучением. Часто именно такое неформальное обучение оказывается самым ценным и самым эффективным. Радуйтесь всему, чему вы уже научились.
- ◆ *Боюсь, что это может изменить мои отношения с окружающими.* Обучение — это мощный фактор. Обучение неизбежно изменит вас. Лучше сразу же честно предусмотреть такую возможность и открыто поделиться своими мыслями и чувствами. Моя жена совсем недавно начала учиться играть на пианино — после того как в детстве ей сказали, что у нее нет музыкального слуха. Она добилась потрясающих успехов. Можно считать, что она стремится приобрести новый навык. На самом деле успех изменил ее, добавив уверенности в себе как в способном ученике, а также позволил рас-

- крыться музыкальному таланту, в котором ей раньше отказывали.
- ◆ *Я слишком стар, чтобы учиться.* Это не так — вне зависимости от вашего возраста. Возможно, вам приходилось встречаться с выражением: «Пользуйся, пока есть», и наши знания о мозге подтверждают его истинность. Не подлежит сомнению, что с возрастом клетки головного мозга постепенно отмирают, однако более важным следует считать то обстоятельство, что даже половина неповрежденных нервных клеток — это гораздо больше, чем нам нужно. Если вы не ищите способов активно использовать свой мозг, то он может немного «заржаветь», но это относится к связям между нервными клетками, а не к их количеству. Здравый смысл подсказывает, что если вы перестанете практиковаться в той или иной деятельности, то утратите навык. Если взглянуть на это с другой стороны, то можно сделать вывод, что обучение помогает сохранить здоровье в старости. Некоторые врачи в Соединенных Штатах вместо таблеток даже прописывают обучение — причем результаты получаются в высшей степени обнадеживающие!
- ◆ *Я решительно не в состоянии предстать перед начальником или перед подчиненными.* Страх провала или неудачи является причиной того, почему некоторым крупным руководителям трудно приступить к задаче изменения себя. Кроме того, этот страх помогает понять важность преподавательской или наставнической деятельности. Эта же причина может играть не менее важную роль в поведении рядовых работников. Тем не менее в девяти случаях из десяти окружающие восхищаются вашей решимостью

овладеть новыми знаниями, даже если сразу же не показывают этого.

- ♦ *Мне плохо дается учеба, и мне будет стыдно перед другими людьми.* Подобного рода страх в определенной пропорции присутствует в каждом из нас. Мы обладаем врожденной способностью к обучению. Мы естественным образом учимся всю свою жизнь. Эта книга помогает вновь разжечь ваш аппетит к учебе. Мысленно повторяйте, что все ваши действия принесут результат, а также заранее подготовьте позитивные ответы на возможные комментарии со стороны окружающих.

Во всех случаях полезно помнить, что вы учитесь все время, даже не сознавая этого. Наблюдая, вы изучаете манеру работы своего начальника. Вы запоминаете способы разрешения конфликтов, слушая рассказ опытного в этих вопросах приятеля.

Иногда полезно вспомнить прошедшую неделю, постараться осознать, чему вы за это время научились.

*Какие из перечисленных выше барьеров встречаются в вашей жизни? Вспомните случаи, когда приходилось преодолевать подобный барьер. Как вы это делали?*

## ВКЛЮЧАЕМ СВОЙ МОЗГ — РЕЗЮМЕ

### ВЫ УЗНАЛИ:

- ✓ как лучше понять свою мотивацию
- ✓ как использовать вознаграждения, чтобы помочь себе в обучении
- ✓ как найти внутреннюю мотивацию
- ✓ как определить собственную мотивацию к любого рода обучению
- ✓ почему необходимо сформировать общую картину
- ✓ зачем нужен баланс между вызовом и угрозой
- ✓ как усилить свою мотивацию
- ✓ о различных местах, которые люди выбирают для обучения
- ✓ как подготовиться к процессу обучения окружающую вас обстановку
- ✓ как преодолеть основные барьеры, мешающие обучению

### КЛЮЧЕВЫЕ ИДЕИ

Правильный эгоизм  
Внутреннее и внешнее вознаграждение  
Нематериальные активы  
Факторы гигиены и удовлетворенности

### КЛЮЧЕВЫЕ МЕТОДЫ/ПОДХОДЫ

Формирование общей картины  
Баланс между вызовом и угрозой  
Эффективное использование вознаграждения  
Использование различного оборудования для помощи в обучении

## ЧАСТЬ ВТОРАЯ

# Принимаемся за дело: как стать хорошим учеником

## Глава 4

### ОБУЧАЕМОСТЬ

**Ключевое положение этой части,  
которое стоит запомнить**

*Итак, следует думать не о старых трех качествах, а о новых пяти: изобретательности, памяти, гибкости, способности размышлять, восприимчивости. Именно они лежат в основе того, что позволит вам всю жизнь быть хорошим учеником.*

**Интересная мысль, над которой  
полезно подумать**

*Успех на рынке все больше зависит от способности учиться, однако большинство людей не умеют этого делать.*

*Крис Аргирис*

Когда люди задумываются об обучении, они представляют себе, что должны сразу же с головой окунуться в учебный процесс. Ничего подобного! Вы уже знаете, что перед началом обучения нужно «включить свой мозг». Для этого нужно глубже разобраться в понятии обучаемости, то есть в том, как вы учитесь учиться.

Предположим, что вы подготовились к обучению и настроились на занятия. Как повысить эффективность использования своего мозга? Как убедиться, что вы стали компетентным учеником? Теперь, когда вы обладаете основной информацией о работе мозга и осознаете, что без соответствующего психологического настроя и желания приступить к делу можно потратить время впустую, данный раздел книги предлагает вам ответы на эти вопросы и некоторые из основных методик.

Закончив изучение этих глав, переходите к третьей части книги. Не менее важными, чем предварительная подготовка, являются ваше умение сохранить внимание, способность к адаптации и изменению своего поведения после окончания процесса обучения. Так вы получите возможность эффективнее использовать свой мозг.

Бытует упрощенный взгляд на обучение, предполагающий, что это просто получение

суммы новых приемов и навыков. Но это не так. Обучение — это сложный и тонкий процесс. В предыдущих главах было показано, что методика — это всего лишь небольшая его часть. Если сравнивать обучение с айсбергом, то методика — это его видимая, возвышающаяся над водой часть. Под водой остается незаметная для большинства людей огромная глыба льда — эмоциональное и психологическое самосознание, которое мы изучаем, а также обширные неисследованные области. Ниже я поясню, почему в современном мире утратили значение три необходимых для обучения навыка, о которых нам говорили еще в школе. Вы увидите, как два из пяти новых качеств — способность размышлять и восприимчивость — используются после того, что мы обычно считаем обучением. Этот вопрос рассматривается в третьей части книги.

Если вы сознательно подготовились к началу обучения и осознали, что хотите что-то сделать, но не можете, тогда вам предстоит пройти несколько этапов, прежде чем достичь компетентности в выбранной области.

Возьмем, к примеру, управление автомобилем. Сначала вы даже не осознаете, что хотите научиться водить машину. Затем вы начинаете понимать, что не в состоянии делать то, что вам хочется. Возможно, подростком вы наблюдали за тем, как родители водят машину, и представляли себя на их месте. Может быть, у вас есть старший брат или сестра, которым доступно больше развлечений, чем вам, потому что они умеют водить машину.

Наконец, вы получили права, но вам все еще приходится сознательно контролировать каждое свое действие: пристально глядя в зеркало заднего вида, сигналить, неловко выезжая на магистраль, или дергать машину

туда-сюда при въезде на узкую стоянку. Потом вы начинаете проделывать все это автоматически. Болтая на ходу, вы инстинктивно переключаете передачи и бросаете взгляды в зеркало.

Другими словами, вы прошли полный цикл — от стадии, когда вы еще не осознаете свое неумение управлять автомобилем, до того момента, когда вы становитесь настолько опытным водителем, что даже не замечаете свои действия. Большинство специалистов описывают этот процесс следующим образом:

Неосознанная некомпетентность



Осознанная некомпетентность



Осознанная компетентность



Неосознанная компетентность

Данный процесс является основой обучаемости и умения учиться. Не так давно мы с доктором Питером Хани попытались выявить основные навыки, необходимые для умения учиться.

Насколько нам известно, еще никто не пытался систематически изучать эту проблему и очерчивать ее границы — несмотря на растущий интерес к ней. Мы просили людей, желающих учиться, назвать ключевые элементы этого обширного и сложного понятия. Затем мы провели исследование среди большей по численности группы и предложили людям распределить элементы по их важности. Результаты получились удивительные. Респонденты назвали нам 30 элементов, которые они считали ключевыми или очень важными.

Место	Описание	%
1	Выяснение, в какой степени ваше обучение должно быть индивидуальным, а в какой групповым	85,9
2	Выбор дистанционного обучения	85,3
3	Использование средств массовой информации и книг, посвященных обучению	85,3
4	Выбор определенного метода и опробование его	84,1
5	Сознательное копирование или имитация действий других людей	82,4
6	Разграничение формального и неформального обучения	81,8
7	Ведение записей о процессе обучения	81,8
8	Использование или усовершенствование нетрадиционных методов	81,8
9	Определение доли активного и пассивного обучения	81,2
10	Выяснение, как учатся другие люди	81,2
11	Разбивка процесса обучения на последовательные этапы	80,6
12	Постоянный поиск и освоение новых методов обучения с использованием всех доступных источников	80,0
13	Определение, в какой степени ваше обучение состоит из усвоения фактов и информации, а в какой — из действия методом проб и ошибок	80,0
14	Упорство в освоении новых методов и приемов, пока они не станут привычными	80,0
15	Привычка изучать процесс собственного обучения	78,8

Место	Описание	%
16	Осознание различных чувств, приятных и неприятных, возникающих в результате обучения	78,2
17	Фокусировка на формировании собственного стиля обучения	77,6
18	Экспериментирование с различными видами обучения методом проб и ошибок	77,6
19	Намеренный выбор сложных программ обучения	77,6
20	Использование мысленных схем или диаграмм	75,9
21	Сознательное использование определенной концепции обучения, например цикла обучения или множественности интеллектов	75,9
22	Осмысление своей мотивации — исходной и той, что заставляет вас продолжать обучение	75,9
23	Использование тех или иных приемов для активизации памяти	74,4
24	Использование разнообразных приемов и методик обучения	74,7
25	Понимание различных ролей, которые играют обучающиеся совместно люди	74,1
26	Понимание чувств и эмоций, наполняющих обучение	72,4
27	Ответ на вопрос: «Как я могу усовершенствовать свой метод обучения?»	72,4
28	Учиться у людей, которые делают это иначе	70,0
29	Воспринимать случайный, незапланированный опыт и выяснять, какой вклад он вносит в ваше обучение	70,0

Место	Описание	%
30	Предпринимать шаги для укрепления навыков учебы и преодоления слабостей	70,0

Мы были удивлены удивительным единодушием, выявленным в результате этого исследования.

*А что вы думаете по этому поводу? Вы согласны с таким выбором? Есть ли приемы, которые вы используете для развития своей способности к обучению и которые не перечислены в списке? Вас что-нибудь удивило в этом списке? Многие ли из этих приемов составляют ваш потенциал как ученика?*

Внимательно присмотревшись к приведенным выше 30 навыкам, можно заметить, что все они делятся на три большие категории: понимание себя как ученика, освоение новых методик и понимание самого процесса обучения.

## ОСОЗНАНИЕ СЕБЯ КАК УЧЕНИКА

Вполне логично предположить, что вы захотите лучше узнать себя. Примеры областей, которые полезно исследовать, включают в себя:

- ◆ Выяснение, в какой степени ваше обучение должно быть индивидуальным, а в какой — групповым.
- ◆ Определение доли активного и пассивного обучения.
- ◆ Определение, в какой степени ваше обучение состоит из усвоения фактов и информации, а в какой — из действия методом проб и ошибок.

## Обучение использованию новых методик: 5 основных качеств

В этой книге вы уже познакомились с некоторыми новыми методиками обучения, включая те, которые относятся к подготовке:

- ◆ Сознательное копирование или имитация действий других людей.
- ◆ Осознание различных чувств, приятных и неприятных, возникающих в результате обучения.
- ◆ Осмысление своей мотивации — исходной и той, что заставляет вас продолжать обучение.
- ◆ Понимание различных ролей у людей, обучающихся совместно.
- ◆ Понимание чувств и эмоций, наполняющих обучение.

Большая часть остальных навыков списка — это приемы, которые вам необходимы для эффективного обучения.

Позвольте на мгновение вернуть вас в школьные годы. Для большинства из нас в детстве главными инструментами, или основными навыками, были чтение, арифметика и письмо. Они не потеряли своего значения, но уже не являются единственными, которыми нужно овладеть в наш век знаний.

Британский ученый Гай Клэкстон в своей книге «Учиться на протяжении всей жизни» дал глубокий анализ этой проблемы. Клэкстон выдвигает другой набор из трех основных качеств: гибкость, изобретательность и способность размышлять. Он утверждает, что эти качества составляют новую основу компетентности и именно на них должен сосредоточиться

человек, желающий учиться всю жизнь. Новые навыки гораздо шире старых. В этом-то и заключается суть различий — они отражают реальный мир, в котором необходимо учиться всю жизнь, тогда как старые инструменты больше подходят для приобретения специальных знаний.

Я согласен с ним. Однако есть еще две важные области: память и восприимчивость. Память является основой обучения — особенно память на методы и подходы, а не на факты. В наш электронный век значение памяти на факты постоянно уменьшается. Именно способность к адаптации нужна людям, которые учатся всю жизнь, если они хотят поддерживать в себе способность изменить свое поведение.

Поэтому следует думать не о старых трех качествах, а о новых пяти: изобретательности, памяти, гибкости, способности размышлять и восприимчивости. Именно они лежат в основе того, что позволит вам быть всю жизнь хорошим учеником.

Изобретательность, память и гибкость рассматриваются во второй части книги, а способность размышлять и восприимчивость — в третьей, поскольку обычно они вступают в действие после того, что считается традиционным процессом обучения.

## **ПОНИМАНИЕ ПРОЦЕССА ОБУЧЕНИЯ**

Если вы согласны с положением, что обучаемость не менее важна, чем грамотность и умение считать, то у вас вполне естественно возникает желание больше узнать о теории обучения.

Самый очевидный способ получения сведений о том, как нужно учиться, это чтение книг по данному вопросу, а также использование других источников информации. В качестве примеров можно взять чтение данной книги, просмотр телепередач о работе мозга или компакт-диска с описанием различных методов обучения. В начале данной главы процесс обучения представлялся в виде движения от неосознанной некомпетентности к неосознанной компетентности через осознанную некомпетентность и осознанную компетентность. Для большинства людей самой важной является стадия осознанной компетентности, и именно поэтому она вынесена в подзаголовок этой части книги. Таким образом, если вы хотите с максимальной эффективностью использовать свой мозг, то вам будет интересно получить информацию об этом аспекте проблемы. Вы уже познакомились с концепциями, которые могут оказаться полезными.

В нашем списке присутствуют два самых наглядных примера:

- ◆ разграничение формального и неформального обучения;
- ◆ понимание различных ролей, которые играют обучающиеся совместно люди.

Парадокс обучения умению учиться заключается в том, что очень сложно позволить своему интересу ограничиться теорией. В этом смысле оно существенно отличается, скажем, от изучения архитектуры. Можно досконально разобраться в конструкции средневекового здания, но совсем необязательно строить его. Интерес к предмету не теряет смысла и в том случае, когда вы не переходите от теории к практике. С обучением дело обстоит иначе.

Вполне возможно, что вы будете не в состоянии усвоить знания, не попробовав применить их на практике. Если ограничиться чтением книг о методах обучения, но не задействовать их, то результатом, скорее всего, будет разочарование. Однако вполне возможно, что вы захотите применить полученные знания к собственной жизни.

*Отключитесь от дел на мгновение и подумайте, какую роль пять основных качеств играют в вашем обучении. Например, достаточно ли вы гибки как ученик? Или, другими словами, что вы делаете, когда продвижение вперед затрудняется? Вы не оставляете попыток или отступаете? У вас есть стратегии действий? Что вы можете сказать о своей изобретательности? Вы тратите время на то, чтобы осмыслить, чему вы научились? Если да, то как вы это делаете?*

## ЦИКЛ ОБУЧЕНИЯ

Хорошие садовники знают о циклической смене времен года. Люди, взявшие на вооружение принцип «сделай сам», знают, как справиться с практической задачей. Тот, кто увлекается кулинарией, понимает, что для приготовления любого блюда — даже при отсутствии рецепта — нужно иметь представление, как его готовить. То же самое применимо и к обучению.

Хорошие ученики обычно стремятся познакомиться с теорией, лежащей в основе такого важного вида деятельности. К сожалению, в том, что касается обучения, долгое время существовало большое количество ложных представлений. Одной из наиболее вредных

идей можно считать концепцию коэффициента умственного развития IQ, утверждавшую, что есть всего лишь один способ быть умным. Другая пагубная идея — это принцип «*tabula rasa*», или «чистого листа». При таком подходе ученик рассматривался как пустой сосуд, ожидающий, что его наполнят знаниями. Ученики при этом пассивно ждут, пока учитель научит их. На мой взгляд, именно эти две идеи отравили школьное образование во всем мире и принесли много хлопот подразделениям, занимающимся повышением квалификации персонала, во многих крупных организациях. Основной здесь является проблема пассивности. Этот привычный порядок вещей называется «лекцией у доски», когда ученики сидят рядами, слушают и прилежно записывают то, что им говорят. Это крайне неэффективный метод обучения.

По существу, учеба — это активный вид деятельности. Одним из первых на это обратил внимание Дэвид Колб, который сформулировал понятие «обучения практикой», которое в настоящее время признано основой эффективного обучения. Он утверждал, что обучение начинается с практического опыта. Затем следуют выводы, возникшие в результате размышлений, что приводит к созданию новой модели или теории. Далее вновь идет стадия активного эксперимента и дальнейшего усовершенствования.

Для многих людей из мира бизнеса это напоминает цикл создания продукта, с которым они хорошо знакомы. Шведский специалист в области обучения Клас Мелландер развивает идею Колба и представляет цикл обучения в следующем виде:



**Вспомните, чему вы научились за последний месяц. Были ли у вас моменты «озарения»? Если были, то какие? Если нет, то как бы вы описали собственный процесс обучения? Соответствует ли он какой-нибудь из уже рассмотренных моделей?**

На мой взгляд, приведенная выше диаграмма наиболее точно описывает происходящее в процессе обучения, хотя неверно было бы считать обязательными моменты озарения, когда вы с полным правом можете воскликнуть: «Эврика!» Этот аспект рассматривается в следующей главе. Действительно, бывают случаи, когда все неожиданно становится на свои места, однако в целом процесс обучения более сложен.

Модель Мелландера может быть действительно полезна при поиске наиболее эффективных путей достижения успеха посредством обучения — как для отдельных людей, так и для организаций: Это происходит посредством осознания не выраженных словами и, следовательно, скрытых знаний, которые были полу-

чены, но которые имеют лишь ограниченное применение, если ими нельзя поделиться.

Другой подход к модели Мелландера — это взгляд на обучение как на процесс, состоящий из четырех стадий. В качестве примера возьмем процесс приготовления омлета.

**Знать, что:** Вы знаете, что такое омлет, и раньше пробовали это блюдо.



**Знать, как:** Вы читали рецепт и пытались приготовить омлет.



**Знать, почему:** Вы понимаете, почему важно не бросать скорлупу от яиц в смесь и почему масло не должно быть слишком горячим.



**Интересоваться, почему:** Вы интересуетесь, почему важно иметь ингредиенты хорошего качества и как омлет вписывается в сбалансированную диету.

**Попробуйте представить себе процесс обучения и нарисовать его схему.**

## РАЗЛИЧНЫЕ ВИДЫ ОБУЧЕНИЯ

Очень легко углубиться в размышления об обучении вообще и не заметить, что существуют различные виды этого процесса.

**Вспомните свой обычный рабочий день. Используя приведенную ниже таблицу, определите, в каких видах обучения вы задействованы. Для каждой из категорий постарайтесь привести хотя бы один пример. Теперь вспомните о том, чему вы научились за месяц. Можете ли вы классифицировать все виды обучения в соответствии с приведенными категориями? Может быть, вы предложите другие?**

**Формы обучения**

**Постоянное** — столкновение с тяжелой эмоциональной ситуацией, например, с горем

**Однократное** — изучение новой компьютерной программы, сборка нового книжного шкафа

**Формальное** — посещение колледжа или курсов

**Неформальное** — наблюдение за тем, как коллега, которым вы восхищаетесь, проводит собрание; обсуждение нового фильма с членами семьи

**Под давлением внешних обстоятельств** — посещение курсов повышения квалификации, получение удостоверения спасателя

**Ради собственного удовольствия** — рытье пруда в саду, облицовка плиткой ванны

**Групповое** — обучение командной игре, работа над проектом в составе группы коллег

**Индивидуальное** — чтение книги, поиск в Интернете

**Обязательное** — посещение школы или курсов, которые выбирали не вы

**Добровольное** — намерение побороть по Интернету или изучить французский язык

*Многие люди считают, что из всех десяти категорий неформальное обучение содержит наибольшее число элементов. А вы как думаете? Если вы согласны с этим утверждением, то почему? Если нет, то к какой категории относится большая часть вашего обучения?*

*Можете ли вы в течение следующего месяца сосредоточиться на другом виде обучения?*

**ОБУЧАЕМОСТЬ — РЕЗЮМЕ****ВЫ УЗНАЛИ:**

- ✓ об осознанной и неосознанной компетентности, а также о цикле обучения
- ✓ об элементах, из которых состоит обучаемость
- ✓ что для того, чтобы стать хорошим учеником, вам нужно осознать себя как ученика, научиться использовать различные методики и продолжать обучаться умению учиться
- ✓ что в основе обучения лежит опыт
- ✓ что существуют различные виды обучения

**КЛЮЧЕВЫЕ ИДЕИ**

Обучаемость  
Умение учиться  
Осознанная и неосознанная компетенция  
Три новых качества  
Пять качеств  
«Чистый лист»  
Обучение практикой

## Глава 5

### ОСОЗНАНИЕ СЕБЯ КАК УЧЕНИКА

*Худшим из всех обманов является самообман, что нам больше не нужно учиться.*

Платон

Большинство из нас осознает свои литературные вкусы. Одни любят триллеры и ненавидят научную фантастику, другие предпочитают биографии и исторические романы. То же самое относится и к пище. Вы можете отдавать предпочтение индийской или китайской кухне, вегетарианским блюдам или пище животного происхождения, рису или картофелю, и так далее.

А как насчет учебы? Чтобы стать хорошим учеником, нужно немного больше узнать о себе в этом качестве. Если вы пожалуете на это время, то, возможно, начнете думать, что не в состоянии сделать что-либо, что в действительности вам по силам. Есть ли какие-то особенности у вас самих или в способе, которым вы предпочитаете учиться? Что вы можете предпринять в тех областях, где вы чувствуете себя наименее уверенно?

Стиль обучения определяется тремя основными факторами:

1. Где вы предпочитаете учиться.
2. Как вам легче воспринимать информацию.
3. Как вы обрабатываете поступающую информацию.

Первый фактор уже рассматривался в главе 3. Теперь необходимо подумать, какое влияние оказывают на вашу жизнь оставшиеся два фактора.

Рассмотрим два примера.

У Дженни хорошо развито визуальное восприятие, и она предпочитает получать информацию в виде изображений. Она любит использовать плакаты и оформленные с помощью компьютера схемы, которые помогают ей решить возникающие проблемы. Дженни морщится, когда коллеги по работе приносят ей для рецензии лаконичные документы. Она предпочитает мыслить масштабно, а при столкновении с новой информацией проявляет творческий подход и непредвзятость. Пик активности у нее приходится на вечер, и она любит работать в составе группы. Она с головой погружается в работу, извлекая из нее массу полезных сведений, обожает заводить знакомства и заниматься общественной работой. На собраниях Дженни, не смущаясь, высказывает свою точку зрения, она часто использует подобные мероприятия для того, чтобы сформировать свое мнение по тому или иному вопросу.

Джон не любит, когда начальник неожиданно просит его дать характеристику находящимся в его подчинении сотрудникам. Лучше всего он справляется с поддающимися логическому объяснению ситуациями, ненавидит любого рода двусмысленность и неопределенность. Он предпочитает получать информацию по электронной почте, сообщения которой можно читать в электричке по дороге на работу. Джон, как и Дженни, любит решать проблемы, однако подход к информации у него со-

вершено иной. Он отдает предпочтение логическому анализу фактов с использованием определенных систем или концепций. Джон любит работать самостоятельно, наводя порядок в своих иногда удивительно противоречивых идеях. На многих совещаниях он выглядит тихим и погруженным в свои мысли, а оживляется только на теннисном корте или в зале для игры в сквош. Он не склонен к переменам, если только сознательный выбор в их пользу не является очевидным.

Джон не похож на Дженни, а оба этих человека отличаются от меня или вас. Люди действуют в разных обстоятельствах, по-разному воспринимают и обрабатывают информацию. Невозможно сказать, кто из них лучше, Дженни или Джон, — у каждого есть полезные для карьеры и личной жизни качества.

Сначала давайте сосредоточимся на том, каким образом информация поступает в мозг.

## КАК ВЫ ПОЛУЧАЕТЕ ИНФОРМАЦИЮ

Вся информация поступает в мозг через пять органов чувств. Четыре из них — слух, зрение, осязание и вкус — связаны со стволом головного мозга, то есть с примитивным мозгом. Однако сигналы о запахе поступают прямо в мозжечковую миндалину и обонятельные нервные центры лимбической системы. Таким образом, обоняние — это самый быстрый из органов чувств. (Возможно, наше выживание как вида зависит от способности распознать несвежее мясо или запах врага!) У большинства людей те или иные органы чувств преобладают над остальными.

## Использование органов чувств



*Вспомните прошедший день. Какими органами чувств вы пользовались больше всего? На какие из них вы в основном опираетесь в своих действиях? Одинаков ли ответ для работы и дома?*

Три самых распространенных пути поступления информации — это глаза, уши и тело. Вы видите объекты, слышите их или непосредственно контактируете с ними — часто при помощи осязания.

Как вы лучше всего воспринимаете информацию: при помощи глаз, ушей или тела?

- Во время собраний вы сидите прямо и стараетесь видеть выступающего?
- Получая инструкции от других, вы предпочитаете читать документ сами, вместо того чтобы слушать, что вам читают?

- Вам свойственно запоминать лица?
- Используете ли вы схемы вместо устных объяснений?
- Вы уделяете внимание своей внешности?
- Вы всегда готовы выйти к доске и представить проблему в виде схемы или рисунка?

Если на большинство вопросов вы дали положительный ответ, то вы скорее всего в своей жизни в большей степени опираетесь на зрение.

- Вы замечали, что повторяете слова оратора или энергично киваете, когда вам что-то говорят?
- Становится ли ваш взгляд рассеянным и сонным, когда вы погружаетесь в собственные мысли?
- Вы любите слушать музыку и радио?
- Вам свойственно запоминать имена?
- Вы с удовольствием воспринимаете устные инструкции?
- Рассказываете ли вы анекдоты и любите ли бурное обсуждение при решении той или иной проблемы?
- Вы любите пользоваться телефоном?

Если на большинство вопросов вы дали положительный ответ, то, скорее всего, вы в своей жизни в большей степени опираетесь на слух.

- Случается ли вам во время совещания без сил откидываться в кресле, расстраиваясь, что у вас нет возможности встать и пройтись?
- Любите ли вы во время разговора вертеть в пальцах ручку, ластик, органайзер или перебирать бумаги?
- Любите ли вы развлечения на свежем воздухе?
- Свойственно ли вам лучше запоминать ситуации, чем имена и лица?
- У вас выразительные жесты?

- Относите ли вы к людям, которые предпочитают делать дело, вместо того чтобы обсуждать его?
- Любите ли вы соединять работу с развлечением?

Если на большинство вопросов вы дали положительный ответ, то, скорее всего, вы в своей жизни в большей степени опираетесь на сигналы от тела.

Большинство людей предпочитают один из перечисленных выше способов восприятия информации. Некоторые — особенно те, кто сознательно развивал разные формы восприятия, — могут свободно владеть двумя или тремя. В среднем примерно треть людей предпочитает использовать зрение, треть — слух, а треть — тело. Нельзя сказать, что какой-то один из трех способов лучше остальных — просто они разные.

В большинстве профессий информация воспринимается как при помощи глаз, так и на слух. На совещаниях и учебных занятиях люди обычно встают со своих мест и перемещаются, поскольку именно это нужно довольно большой части присутствующих.

Большое количество руководителей, с которыми мне приходилось беседовать, лучше воспринимают визуальную информацию. Ярким примером такого предпочтения может служить глава «FI Групп» Хилари Кроппер:

*Я люблю рисунки. На совещаниях менеджмента я не могу противиться желанию встать и подойти к доске. Визуальное изображение той или иной идеи дает о ней гораздо более четкое представление, чем любые цифры. Вы можете нарисовать то, что не в состоянии выразить словами.*

Ей вторит один из руководителей «Англиан Уотер» Крис Меллор: «Я склонен визуализировать понятия и мыслить метафорами».

Директор-распорядитель крупной финансовой компании Джейн-Энн Гэдхи излагает свои идеи исключительно при помощи образов. Она использует зрительную память, отвергая всякие записи. Сталкиваясь с трудной проблемой, она говорит, что «открывает дверь» в свой мозг, чтобы найти того, кто служит ей примером для подражания, и «спросить» его, как бы он поступил в подобной ситуации.

Встречи с руководителями различных компаний все больше убеждают меня в том, насколько важен этот аспект обучения, а также в том, как часто его недооценивают. Большинство людей лишь бегло просматривают информацию, представленную в письменном виде, но мгновенно включаются в обсуждение при виде диаграммы или схемы.

*Каким образом вы или ваша компания можете расширить диапазон стилей общения? Что можете сделать вы сами, чтобы расширить свой диапазон стилей общения и повысить их эффективность?*

*Ниже приводится список самых распространенных способов передачи информации внутри компании. Выберите методы, которыми вы не пользуетесь, распределите их на три группы — глаза, уши и тело — и включите в свой арсенал.*

- |                              |                       |
|------------------------------|-----------------------|
| ✓ цветные лекционные плакаты | ✓ локальная сеть      |
| ✓ белые доски                | ✓ диапроекторы        |
| ✓ листки для заметок         | ✓ интерактивные табло |
| ✓ карточки                   | ✓ музыка              |
| ✓ короткие личные сообщения  | ✓ ролевые игры/сценки |
| по электронной почте         | ✓ инструктажи         |
|                              | ✓ игры                |
|                              | ✓ устные сообщения    |

- ✓ рисунки
- ✓ объявления
- ✓ видеоматериалы
- ✓ информационный бюллетень

### Опыт компании «Центрика»

Когда американской компании «Центрика» понадобилось распространить среди своего персонала важную информацию о клиентах, руководство избрало необычный и творческий путь, задействуя зрение, слух и тело.

«Центрика» быстро развивалась из фирмы, занимающейся продажей газа, до компании, предоставляющей широкий спектр услуг (в том числе финансовые, страховые, связанные с автомобильным бизнесом), а также участвующей в проектах, связанных с телекоммуникацией и безопасностью жилища.

По мере развития новых направлений деятельности возникла проблема: как сделать так, чтобы 32 тысячи сотрудников больше узнали о клиентах и открывающихся возможностях, а затем соотнесли свои потребности с полным спектром имеющихся товаров и услуг. Короче говоря, нужно было увлечь персонал, нарисовав общую картину, предложив связный материал и используя интерактивную практику.

«Перпл Уоркс», компания, специализирующаяся на обучении и коммуникации, разработала концепцию обучения сотрудников «Центрики», которая основывалась на объединении информации о клиентуре, продуктах и услугах во всех отраслях бизнеса, а затем представлении ее в мобильной и интерактивной форме.

Идея, оказавшаяся необыкновенно успешной, состояла в том, чтобы создать интерактивную мультимедийную среду обучения в форме демонстрации. Группа разработчиков

взяла все лучшее от интерактивной музейной экспозиции — такой как в Лондонском музее науки — и самого передового опыта внутренней и внешней коммуникации.

Проект обеспечивал развитие всех форм обучения и предназначался для каждого работника, независимо от его квалификации. Для тех, кто предпочитает визуальное восприятие, были изготовлены большие табло. Для любителей слушать предусматривались различного рода беседы и лекции. Рядом с табло располагались загадочные ящички — для тех, кто любит исследовать объекты на ощупь. Работникам компании было позволено обучаться в удобном для них темпе и сосредоточиваться на той информации, которую они считают важной.

Такой подход позволил компании «Центрик» быстро и с минимальными затратами изучить свою клиентуру и ее меняющиеся потребности. Кроме того, персонал получил возможность познакомиться с общей картиной бизнеса компании и новыми видами деятельности по продаже широкого диапазона продуктов, помимо газа.

*Как можно организовать более творческий обмен информацией у вас на работе? Как понимание необходимости разнообразить формы подачи информации может повлиять на ваш стиль проведения совещаний? Некоторые идеи по поводу организации эффективных совещаний вы найдете ниже.*

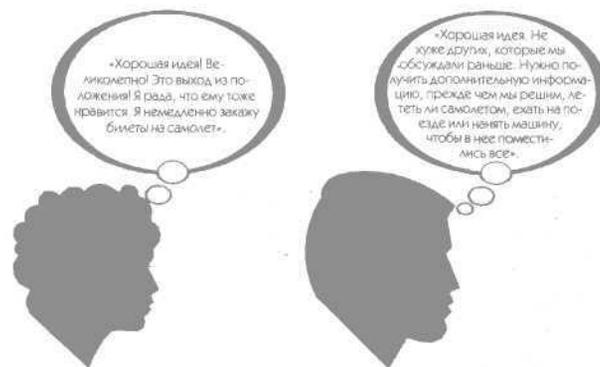
## ОБРАБОТКА ИНФОРМАЦИИ

Обработка информации, поступающей к нам от органов чувств, в значительной степени определяется нашей личностью. Личность — это

ключевой фактор, определяющий восприятие информации. Самый простой пример: в одной и той же картине два человека могут увидеть совсем разное.

Еще заметнее это при восприятии речи.

Так, например, вы слышите от собеседника фразу: «Хорошая идея!» Вполне возможно, что подразумевается один из двух следующих вариантов:



Первым подробно описал эту проблему швейцарский психиатр Карл Юнг. Он выделил четыре основные характеристики личности: сенсорику, интуицию, мышление и чувство. Идеи Юнга оказали влияние на многие современные тесты, используемые для описания личности. Одним из наиболее широко используемых является показатель Майерс—Бриггс. С его помощью определяются естественные склонности человека. Различают 16 основных видов, сгруппированных вокруг четырех главных типов: интуитивный рационалист, сенсорный рационалист, интуитивный иррационалист, сенсорный иррационалист. При сборе информации и взаимодействии с окружающим миром эти четыре вида людей реагируют раз-

личным и вполне предсказуемым образом. Так, например, сенсорные рационалисты предпочитают опираться на конкретные факты, а люди с интуитивным типом личности — в основном на общее впечатление. Одно из преимуществ подхода Майерса—Бриггса состоит в его непредвзятости, а также в применимости как к рабочей, так и домашней обстановке.

Вы уже познакомились с подобного рода подходом, когда рассматривали два полушария мозга и теории, разработанные Недом Херманном.

## ОПРЕДЕЛИТЕ СВОЙ СТИЛЬ ОБУЧЕНИЯ

Британские психологи Питер Хани и Алан Мамфорд разработали тест, который широко применяется в различного рода организациях. Тест главным образом сосредоточивается на третьем из элементов, составляющих индивидуальный стиль обучения, то есть на том, как обрабатывается поступающая информация. Различают четыре вида стиля обучения: деятель, наблюдатель, прагматик и теоретик.

*Не имея больше никакой информации, скажите, какой из этих стилей наиболее полно описывает вас как ученика?*

Определения Хани и Мамфорда часто являются удобным инструментом для выяснения способа, которым вы предпочитаете преобразовывать полученную информацию в действия. Они не описывают все элементы стиля обучения, но позволяют получить реалистичную и наглядную картину ваших индивидуальных склонностей.

Если вы относитесь к *деятелям*, то без долгих размышлений засучиваете рукава и прини-

маетесь за дело. Вы наслаждаетесь непосредственностью впечатлений и рады всему новому. Вы предпочитаете сначала делать, а потом думать. Вам нравится быть активным, и, столкнувшись с проблемой, вы немедленно бросаете все силы на ее решение. Возможно, вы общительны от природы.

Ваш девиз: «Все в жизни нужно попробовать».

Если вы относитесь к *наблюдателям*, то обычно не принимаете участия в деятельности. На собраниях вы, вероятно, садитесь в задних рядах. Прежде чем принять какое-либо решение, вы любите собирать разного рода информацию. Вы предпочитаете сначала увидеть, как развивается ситуация, а только потом высказать свое мнение. Вероятно, вам от природы свойственна осторожность.

Ваш девиз: «Сначала я должен это обдумать».

Если вы относитесь к *теоретикам*, то склонны выстраивать логическую последовательность событий, чтобы подогнать их под определенную модель. Вы любите шаблоны, системы и правила. Вы обожаете быть независимым и аналитичным. Вы можете быть полезны для тщательного анализа и не отвергнете идею просто потому, что она не совпадает с вашим мировоззрением.

Ваш девиз: «Посмотрим, как это согласуется с...»

Если вы относитесь к *прагматикам*, то всегда стремитесь проверить идеи на практике. Вы всегда экспериментируете. Вы хотите заниматься делом, а не просто разговаривать. Прочитав что-то интересное, вы сразу же загораетесь желанием это осуществить.

Ваш девиз: «Должен существовать способ получше».

*Правильной ли оказалась ваша первоначальная оценка своего стиля обучения? Может быть, вы — подобно многим людям — пришли к заключению, что в вашем поведении сочетаются элементы двух или трех типов? Более подробно проанализировать свой стиль обучения можно при помощи анкеты для самопроверки Питера Хани, приведенной в конце книги.*

## СТИЛИ ОБУЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПРЕДПОЧТЕНИЯ

Можно быть тихим деятелем и шумным наблюдателем. Эти категории никак не связаны со степенью эмоциональной вовлеченности в процесс обучения. Точно так же они не определяют различия в способах получения информации: при помощи зрения, слуха или остальных органов чувств. Так, например, вы можете быть наблюдателем с существенным преобладанием зрительного или слухового восприятия информации.

Для получения более подробного описания вашего стиля обучения я предлагаю брать по одному слову из каждой из следующих групп:



Таким образом, получаются 12 различных комбинаций: зрительное восприятие/наблюдатель, слуховое восприятие/прагматик и т. д. Усвоив эти простые описания различных стилей обучения, вы обнаружите, что больше не можете работать по-старому. Вы окажетесь

лучше подготовлены к тому, чтобы предсказать реакцию коллег в различных ситуациях и соответствующим образом скорректировать свои действия.

Осознав свой стиль обучения, вы получаете возможность развивать те качества, которые не попали в область вашего инстинктивного предпочтения. Кроме того, вы будете знать идеальный для вас способ получения и обработки информации. Проводя занятия или выступая с докладом, вы теперь получаете возможность отступить от собственного стиля и пойти на риск в попытке завоевать большинство аудитории. Если вас заинтересовал этот вопрос, то для получения дополнительной информации вы можете определить свои склонности по Херманну или при помощи теста Майерса—Бриггса.

## СТИЛИ ОБУЧЕНИЯ И СОВЕЩАНИЯ

Ярче всего стили обучения людей проявляются во время совещаний — как в примере из главы 1 с описанием рабочего дня Энни. Используя классификацию стилей обучения по Хани—Мамфорду, можно предугадать реакцию людей, относящихся к различным типам:

- ◆ В начале совещания *деятели* последними занимают свои места. Они желают все проблемы решать при помощи мозгового штурма и с неохотой читают документы, предпочитая рассматривать практические вопросы. При обсуждении долговременных перспектив их взгляд становится рассеянным. В свободной обстановке они часто разговаривают с соседями.
- ◆ *Наблюдатели* нередко производят впечат-

ление некоторой отстраненности. Они неохотно приходят к соглашению, предпочитая попросить время на тщательное обдумывание проблемы. Они любят составлять таблицы и списки, включая туда новые исследования и данные, которые требуется обсудить. Им нелегко принимать вынужденные или неожиданные решения, которые иногда требуются в процессе обсуждения. Они предпочитают рассматривать новые предложения под различными углами зрения и не склонны сразу же отдавать предпочтение тому или иному образу действий.

- ◆ *Теоретики* тоже медленно усаживаются на свои места. Они с большей охотой будут говорить об интересующих их концепциях и идеях, которые необязательно связаны с повесткой дня. Теоретики захотят проверить основные допущения, лежащие в основе любого предлагаемого плана действий. Они не согласятся с предложениями, пока не увидят, каким образом эти предложения соотносятся с их мировоззрением. Если какие-то идеи содержат в себе определенную степень риска, то теоретики захотят определить ее количественное значение. Они с подозрением относятся к переменам, пока не увидят лежащую в их основе новую закономерность.
- ◆ *Прагматикам* обычно не терпится приступить к делу. Их не беспокоит отсутствие повестки, и они с радостью включаются в любую дискуссию. Они часто непредсказуемы и стремятся приложить свою последнюю разработку или идею к любой обсуждаемой проблеме. Если их заинтересовал стоящий на повестке дня вопрос, то они будут помогать его разрешению; в противном

случае их действия могут быть деструктивными. Они будут продвигать свои идеи уже после принятия решения и предлагать пересмотреть эти решения уже после того, как остальные посчитают, что согласие достигнуто.

Добавьте к этим описаниям сведения о том, как ваши коллеги предпочитают воспринимать информацию, — и вы будете готовы к проведению совещания.

*Вспомните самые успешные и самые неудачные совещания, в которых вам приходилось участвовать. Распределите конкретных сотрудников по типам в соответствии с классификацией Хани—Мамфорда. Какими еще способам и в каких ситуациях проявляется стиль обучения людей?*

## **10 рекомендаций по проведению успешных совещаний**

Если вы хотите с максимальной эффективностью использовать интеллект собравшихся на совещании людей, то помочь вам в этом могут следующие советы:

*1. Всегда сообщайте о теме совещания заранее.* Мозг любит формировать связи и находить закономерности. Заранее давая ему пищу для размышлений, вы позволяете связать проблему с уже известными схемами и предложить новые идеи.

*2. Обеспечьте четкую структуру совещания.* Мозг предпочитает располагать вещи в определенном порядке.

*3. Хвалите людей.* Похвала повышает самооценку человека и создает атмосферу, способствующую генерации новых идей. Полезно

поддерживать соотношение похвалы и критики в пропорции 4:1.

4. *Потратьте время на приведение участников совещания в должное эмоциональное состояние.* В условиях стресса мозг работает только на примитивном уровне, необходимом для выживания организма. Если мы не добились состояния спокойной сосредоточенности, то эффективность нашей работы будет невелика.

5. *Делите обсуждаемую тему на более мелкие вопросы.* Наш мозг работает лучше, когда получает возможность сосредоточиться на конкретных элементах. Подобная разбивка также улучшает запоминание.

6. *Используйте юмор.* При смехе наш мозг вырабатывает нейротрансмиттеры, которые усиливают внимание и память.

7. *Используйте такую форму, как диалог.* Наш мозг нуждается в обратной связи, непосредственным и постоянным источником которой служит именно диалог. Если вы что-то сказали человеку во время совещания, это вовсе не означает, что ваши слова оказали желаемое воздействие.

8. *Делайте выводы и устанавливайте связь с предыдущими и последующими совещаниями.* Стремление мозга устанавливать связи и его способность отбирать главное говорят о том, что полезно предлагать идеи, над которыми можно работать после окончания совещания. С точки зрения запоминания схемы могут оказаться предпочтительнее традиционных записей.

9. *Наблюдайте за степенью концентрации людей.* Время концентрации у всех различно, но регулярные перерывы позволят обеспечить мозг кровью, богатой кислородом и питательными веществами. Тем не менее увлеченное обсуждение иногда лучше не прерывать.

10. *Потратьте время на осмысление того, какие из приемов сработали, а какие нет.* Еще один важный и часто игнорируемый элемент обратной связи заключается в обсуждении прошедшего совещания и планировании изменений для исправления ошибок.

## ОСОЗНАНИЕ СЕБЯ КАК УЧЕНИКА — РЕЗЮМЕ

### ВЫ УЗНАЛИ:

- ✓ что существуют три аспекта вашего стиля обучения: где вы предпочитаете учиться, как вы воспринимаете информацию и как вы обрабатываете информацию
- ✓ как проводить более эффективные совещания

### КЛЮЧЕВЫЕ ИДЕИ

Визуальное, слуховое и кинестетическое восприятие, или глаза, уши и тело  
Сенсорика, интуиция; мышление, чувство  
Показатель Майерс—Бриггс.  
Стиль обучения

### КЛЮЧЕВЫЕ МЕТОДЫ/ПОДХОДЫ

Использование всех органов чувств  
Развитие различных стилей обучения

## Глава 6

### ИЗОБРЕТАТЕЛЬНОСТЬ

*Обучение имитацией*

*Электронное обучение*

*Расширение диапазона своих возможностей*

В данной главе будут рассмотрены некоторые приемы, которые понадобятся вам, чтобы стать изобретательным учеником.

#### СОСТАВЛЕНИЕ ОБЩЕЙ КАРТИНЫ

Нас окружает информация. Мы пропускаем через себя стремительный поток данных. И нам требуется каким-то образом осмыслить их.

Очень часто мне приходится бывать на совещаниях, которые начинаются еще до того, как присутствующие получают представление о повестке дня. Я сижу и слушаю ораторов, которые в начале своей речи не сообщают, о чем именно они собираются говорить. Я присутствую на занятиях, где преподаватель приступает прямо к теме, опуская соответствующий контекст. Я работаю с компаниями, принимающими программы глобальных перемен, когда никто не объясняет всем заинтересованным лицам причину этих изменений и когда практически никто не понимает смысла поступающей информации. В личной жизни я сталкиваюсь с множеством потенциально благоприятных ситуаций, когда поступающая информация представляется как единственная возможная реальность, а не как одна из точек зрения.

Такого рода ощущения крайне неблагоприятны для мозга. Как вы уже знаете, для его эффективной работы требуется устанавливать связи между объектами и находить закономерности. Уберите контекст, и станет намного труднее связать то, что вы видите, слышите или ощущаете с уже известными фактами. По-

Позвольте немного пофантазировать. Представьте себе, что вы находитесь в милом скандинавском ресторанчике. Вы ломаете голову, какие блюда заказать. Официант или официантка предлагают вам большое деревянное блюдо с красиво разложенной разнообразной пищей, *smörgåsbord*. Тут холодное мясо, рыба, фрукты и овощи — причем все распределено по разным отделениям. Хорошо, если ресторан часто посещают туристы, и каждое отделение блюда снабжено соответствующей табличкой. Вы привередливо выбираете, иногда задерживаясь для того, чтобы прочесть название, а иногда просто наслаждаетесь необычными вкусовыми ощущениями.

Этот образ я хочу применить к вашим возможностям в плане обучения и к тем приемам, которые доступны вам как ученику. Нужно, чтобы у вас появилось желание использовать их, — точно так же, как у вас появляется желание попробовать вкусное блюдо. Другими словами, у вас должен пробудиться аппетит к учебе. Если вы изучите таблички на нашем *smörgåsbord*, то обнаружите следующие названия:

*Составление общей картины*

*Настройка мозга*

*Использование памяти*

*Разбивка задачи на части*

вышается также вероятность того, что вы будете испытывать беспокойство или дискомфорт, пытаетесь оценить значимость явления, с которым вы столкнулись.

Один из наиболее важных навыков учебы — это способность задавать вопросы, ответы на которые позволят составить общую картину происходящего. Кроме того, вам, возможно, понадобится приостановить развитие ситуации и проверить, что происходит.

### **10 советов относительно вопросов, помогающих выяснить общую картину**

1. Мне очень жаль, но я действительно не знаю, о чем идет речь. Вы не могли бы объяснить?

2. Может, я что-то пропустил? Это как-то не вяжется с моим представлением о том, что нам предстоит сделать. Поясните, пожалуйста.

3. Вы не могли бы повторить, что вы намерены обсудить на этом занятии?

4. Было бы очень полезно, если бы вы рассказали, что нам сегодня предстоит изучить.

5. Мне было бы легче, если бы вы потратили несколько минут и в общих словах очертили свой подход к этой проблеме.

6. А как это соотносится с общей картиной?

7. Погодите! Мне нужно, чтобы вы остановились и объяснили, какое значение это имеет для проблемы в целом.

8. Вы не могли бы уделить немного времени и объяснить, как это встраивается в общую картину?

9. Я действительно не понимаю. Вы мне можете помочь разобраться?

10. Мы не могли бы прерваться на несколько минут и пояснить тему этого занятия?

*Вспомните ситуации на работе и в личной жизни, когда вам требовалась общая картина происходящего. Мысленно повторите некоторые из приведенных выше фраз и адаптируйте их к своей манере речи.*

Иногда люди возражают, что у них попросту нет времени на то, чтобы остановиться и обсудить, какой подход мог бы быть лучшим. Они просто излагают свои мысли, как единственно достойные внимания в данных обстоятельствах. Подобный подход уменьшает вероятность того, что предлагаемый материал будет успешно воспринят обучаемыми.

Приведенные выше десять советов могут вам показаться до обидного банальными. Тем не менее, если эти фразы не произнести в самом начале процесса обучения, в аудитории может установиться атмосфера растерянности и непонимания.

По мере совершенствования вашего умения учиться вы обнаружите, что в самом начале обучения могут понадобиться и другие вопросы. Вполне возможно, что вам, например, потребуется:

- ◆ Проверить свое понимание того, что вам предлагают: сколько продлится обучение, доступно ли оно, будет ли оно проводиться индивидуально или в группах и как оно сочетается с другими запланированными мероприятиями.
- ◆ Выяснить цель предложенного вам курса: к социальной или научной области относится обучение и какие задачи ставит перед собой преподаватель или наставник.
- ◆ Определить, какие средства будут использоваться: какая часть занятий предполагается

ется интерактивной, насколько широк диапазон используемых методов, предполагается ли дистанционное обучение.

Вполне возможно, что придется отложить изучение какого-либо предмета — даже в том случае, если он представляет для вас интерес. Во многих случаях выясняется, что у вас во время первых занятий отбивают охоту к тому или иному предмету — как это произошло у моей супруги с уроками игры на фортепьяно.

Если вы, будучи взрослым, во время обучения не задаете вопросы, которые мы обсуждаем, то рискуете пропустить тот критический момент контекста, когда устанавливается связь между предлагаемым обучением и вашей собственной жизнью и вашими потребностями. То же самое относится к детям. Если бы моя супруга имела возможность задать вопросы, которые помогли бы ей разобраться в требованиях учителя музыки, то, вполне возможно, ее детские впечатления были бы совсем иными.

Вы могли оказаться в похожей ситуации, когда вам требовалось сообщить человеку нечто сложное или деликатное. Ярким примером такого рода информации может служить неприятное известие. Если вы сразу же не перейдете к сути дела, то все пропало. Чем дальше, тем труднее вам сообщить неприятную новость.

Чтобы обучение было успешным, вы должны активно включиться в него. Сюда входит и создание возможностей для воздействия на стиль обучения. Прося преподавателя повторить предыдущий материал и рассказать о том, что запланировано на текущее занятие, вы помогаете ему эффективнее справиться с задачей. Задавая вопросы об использовании различных средств обучения, вы способствуете зарожде-

нию идей, которые при других обстоятельствах могли бы и не прийти в голову вашим товарищам по работе. Разумеется, делать это нужно так, чтобы не создавалось впечатление, что вы «выставляете напоказ» свои знания.

## НАСТРОЙКА МОЗГА

Суть процесса создания связей заключается в настройке. Когда вы попадаете за границу, вашему слуху требуется некоторое время, чтобы настроиться на непривычные звуки чужого языка. Аналогичным образом мозгу нужно время, чтобы приспособиться к средству или методу обучения.

Как уже отмечалось выше, мозг любит закономерности. Из этого свойства можно извлечь пользу, когда дело доходит до настройки на обучение.

Прежде чем приступить к любому рода обучению, попробуйте применить следующие несложные идеи.

- ◆ Запишите на листе бумаги или на переносной доске все, что вам известно о данном предмете. Потратьте некоторое время на то, чтобы вспомнить максимум подробностей. Используйте комбинацию текста, рисунков, пометок — все, что вам покажется полезным. Этот процесс в меньшей степени, чем мозговой штурм, зависит от случайностей и вызывает меньше ненужного стресса. Освежая в памяти то, что вам уже известно, вы начинаете упорядочивать свои знания.
- ◆ Займите себя простыми исследовательскими задачами, например, в течение часа сосредоточьтесь на поиске информации в

Интернете или подборе подходящей книги в библиотеке. Ваш мозг необыкновенно любопытен, и, как только вы сужаете диапазон поисков, он начинает настраиваться на нужную волну.

- ◆ Попросите кого-нибудь из членов семьи, друзей или коллег рассказать вам все, что им известно об интересующем вас предмете. Обычно другие люди устанавливают такие связи, о которых вы даже не подумали.
- ◆ Бегло просмотрите максимально возможное количество книг и журналов на интересующую вас тему и занесите все интересное на листки для заметок. Приклейте листки к стене, чтобы они находились на виду. Вы способны воспринимать информацию с очень высокой скоростью. Окружить себя визуальными подсказками — верный способ настроить мозг на ту или иную задачу.
- ◆ Составьте список вопросов об интересующей вас области. Ваш мозг, настроившись на решение проблемы, естественным образом начнет искать соответствующие связи/ответы.

Просто выполняя указанные действия, вы даете мозгу время включиться в работу еще до того, как начнется обучение. Вы будете поражены его способностью обрабатывать уже известную информацию и воспринимать новые данные. Таким образом вы получите возможность настроиться на обучение до его начала.

## РАЗБИВКА ЗАДАЧИ НА ЧАСТИ

В процессе обучения важно ставить себе конкретные цели. Ключевым моментом успешного обучения и достижения поставлен-

ных целей является разбивка задачи на небольшие выполнимые отрезки. «Разбивка процесса обучения на последовательность «как» — так описывает этот навык Питер Хани, и я полностью согласен с ним.

Это означает, что вы должны спросить себя, чему именно вы хотите научиться, а затем разбить общую задачу на приемлемые этапы. Различные стороны проблемы могут потребовать разных подходов. Приведенная выше метафора предполагает, что вам нужно задать себе несколько трудных вопросов. Ниже приводятся некоторые приемы, которые могут оказаться полезными в этом процессе.

## Крупный план

Это выражение принадлежит доктору Жавьеру Байеру, президенту компании «Тэлент Фаундейшн». Процесс обучения как бы помещается под микроскоп, и увеличение позволяет вам видеть все больше и больше задействованных в обучении факторов. Таким образом, если вы учитесь управлять автомобилем, то должны сначала мысленно «сесть» за руль движущейся по дороге машины. Затем вы представите себя на курсах вождения. Далее перед вами предстанет картина записей в ежедневнике, где отмечено время теоретических и практических занятий. Следующий план покажет, как вы упражняетесь в парковке машины на узкой стоянке, и так далее.

## Обозначение составных частей

Еще один прием, широко использующийся при обучении, заключается в применении клейких этикеток. Возьмите большой лист бумаги наподобие того, что укреплен на перенос-

ной доске. Вооружитесь стопкой клейких этикеток. Представьте себе процесс обучения, в который вы включились, в виде механизма и попытайтесь разбить его на составные части. Если еще раз обратиться к управлению автомобилем, то на этикетках могут появиться следующие надписи:

Использование звукового сигнала	Использование зеркала
Обучение парковке	Понимание дорожных знаков
Преодоление страха	Равномерное движение

После этого наклейте этикетки на лист бумаги и отступите на пару шагов. Теперь попробуйте распределить их по категориям. Затем определите, какой подход требуется к каждой из образовавшихся групп.

При выполнении этой задачи полезно задавать себе вопросы, начинающиеся со слов «кто», «что», «где», «почему», «когда» и «как».

### Составление рецепта

Возможно, вам будет интересно записать процесс обучения в виде рецепта. В случае управления автомобилем ваш рецепт может отражать навыки, которыми вам необходимо овладеть, чтобы стать опытным водителем: трогание с места, переключение передач, повороты и так далее. Возможно, вы предпочтете описать последовательность действий, как в кулинарном рецепте:

Найти автомобиль  
Найти водительские курсы  
Записаться на теоретические занятия  
Организовать практику  
И так далее

При любом выбранном методе обучения вы должны уметь разбить его на достижимые отрезки, чтобы понять последовательность навыков, которыми вам нужно овладеть.

### ОБУЧЕНИЕ ИМИТАЦИЕЙ

Поговорка «Имитация есть высшая форма лести» способна пролить свет на извечное противоречие в поведении человека. Использование чужих слов без кавычек и указания источника всегда считалось разновидностью воровства. В школе нас учили не обманывать. Для коммерческих идей и продуктов существуют законы об авторском праве, патентах и торговых марках, обеспечивающие определенную защиту авторов. Тем не менее ловкими считаются люди, которые умеют использовать чужие идеи ради своей или чьей-нибудь выгоды.

Принимая во внимание конкурентную среду, в которой мы все живем, неудивительно, что многие организации формируют культуру, которая не поощряет все идеи, возникающие вне ее. Почему-то эти идеи кажутся бесполезными, если до них додумался кто-то другой. Это абсолютно порочный подход к обучению!

В современном мире бизнеса считается глупостью пренебрегать постоянным поиском хороших идей. Такие идеи часто становятся объектами копирования и подражания.

Дело в том, что именно так работает наш мозг. С самых первых дней жизни, когда вы пытаетесь повторить услышанные слова, а затем использовать их самостоятельно, ваш мозг постоянно стремится копировать и повторять все, что вы видите и слышите. Подрастая, вы просите: «Пожалуйста, покажи мне, как это делается», — чтобы иметь возможность имити-

ровать действия товарища, члена семьи, а впоследствии и коллеги по работе.

Важно как можно шире использовать эту важную особенность мозга — интерес к имитации. Это основной инструмент в наш век знаний, когда основную ценность компании составляет ее интеллектуальный капитал. Парадоксально, что теперь, когда идеи стали эквивалентом успеха, все большее значение приобретает то, чему мы научились от других. Кража вещи считается несомненным грехом, тогда как имитация идеи просто приводит к рождению новых идей, оставляя источник в целости и сохранности.

Чтобы добиться успеха, нужно предпринять сознательные усилия и ставить себя в максимально возможное количество ситуаций, в которых появляется шанс имитировать наиболее подходящий объект для подражания. Это требует веры в важность данной методики как способа обучения новому, распознавания навыков общения, требующихся для успешного подражания другим людям, а также готовности к переездам с места на место, чтобы сделать имитацию составной частью своей жизни.

Когда Арьи де Гиз внедрил программу обучения на рабочих местах в британской железнодорожной компании, он рассказывал историю, которая ярко иллюстрирует факторы, необходимые для того, чтобы имитация была эффективной. В начале девятнадцатого века молоко доставлялось в дома англичан в бутылках без крышки. Две самые распространенные в сельской местности птицы, малиновка и синичка, быстро научились выпивать сливки, собиравшиеся в верхней части бутылки. В 30-х годах двадцатого века бутылки стали запечатываться алюминиевыми крышками, предохра-

нявшими как от бактерий, так и от певчих птиц.

В 50-х годах синицы во всем Соединенном Королевстве научились протыкать клювом алюминий и выпивать сливки. Однако малиновки и по сей день не умеют этого делать. По мнению профессора Аллана Вильямса из университета Беркли, причина заключается в том, что малиновка имеет собственную территорию и для выведения потомства птицы этого вида разбиваются на пары, отгоняя от своей территории чужаков. Синицы же несколько месяцев в году проводят в стайках, насчитывающих до десятка птиц. Передвигаясь от одного сада к другому, они получают возможность имитировать действия той особи, которая научилась преодолевать препятствие в виде алюминиевой крышки на горлышке бутылки. Арьи де Гиз называет такое поведение «стадность». Это важная социальная составляющая понятия имитации. Разумеется, для эффективной работы этого приема вы должны быть готовы не только получать знания, но и делиться ими!

*Вы «синичка» или «малиновка» — с точки зрения имитации действий других? Вы радуетесь, когда другие извлекают выгоду из ваших идей и вашего опыта? Что вы предпринимаете для повышения эффективности этого метода?*

### **10 способов извлечения пользы из подражания другим**

1. *Проводите максимум времени с теми людьми, которые вызывают у вас наибольшее восхищение. Мы очень быстро перенимаем манеры и взгляды окружающих людей. Таким образом, важно следить за тем, как вы проводите время.*

2. *Определите людей в той или иной области*

деятельности, которые вызывают у вас наибольшее уважение, и найдите способы понаблюдать за их действиями. Вы с большей вероятностью добьетесь успеха, если сможете подражать всему лучшему в своей профессии.

3. *Определите аспекты своей деятельности, которые вы желали бы усовершенствовать, и назовите человека в вашей организации, который лучше всех справляется с подобного рода работой.* Такая целенаправленная имитация может оказаться хорошим методом совершенствования конкретных навыков — например, проведения совещаний или обеспечения обратной связи.

4. *Смотрите телевизионные программы или кинофильмы, способные предложить достойные примеры для подражания.* Учитывая склонность мозга к имитации, тщательно отбирайте поступающую в него информацию.

5. *Прочтите биографии людей, которыми вы восхищаетесь.* Биографические очерки часто раскрывают секрет поведения, которое приносит успех и которому можно подражать.

6. *Обедайте с теми людьми, которым вы хотели бы подражать в работе.* Обеденный перерыв часто проводится без пользы. Если вы установите близкие отношения с людьми, которые вызывают у вас восхищение, это даст вам дополнительный шанс раскрыть формулу их успеха.

7. *Сознательно заводите себе друзей из различных слоев общества, поведение которых достойно подражания.* Часто именно общение с людьми из других социальных групп приводит к полезным открытиям.

8. *Старайтесь проводить как можно меньше времени с сотрудниками, не добившимися успеха.* Вы неизбежно переймете у них те или иные отрицательные качества.

9. *Когда вы видите, как человек успешно справляется с трудной ситуацией, отмечайте методы, которыми он при этом пользуется.* Будьте готовы пересмотреть свои представления о действенности тех или иных методов.

10. *Изыскивайте возможности общения и обучения на работе, расширяя количество потенциальных примеров для подражания.* Это способ удостовериться, что «в вашей стае присутствуют птицы различных видов».

Подобно многим руководителям, с которыми мне приходилось беседовать, председатель совета директоров компании «Бритиш Эрэйз» Колин Маршалл усматривает в этом процессе важную роль лидера:

*Лидер обязан делиться своими знаниями, умениями и опытом. В противном случае организация утратит свою корпоративную память и способность к развитию. Я делюсь своими знаниями на официальных совещаниях и в неформальной обстановке во время ежедневных бесед. Результатом является двусторонний процесс обучения, поскольку, как сказал один мудрый человек, лучший способ научиться чему-нибудь — это учить самому. Одним из самых главных уроков, который требуется усвоить, является понимание важности внутренней коммуникации для любого бизнеса. В компании, подобной «Бритиш Эрэйз», где большая часть работников рассредоточена по всему миру, хорошая регулярная связь является жизненно важным элементом управления.*

Все больше менеджеров имеют официального наставника, который играет роль требовательного друга и дает им возможность обучаться посредством подражания. В перечне на-

выков, упоминаемых Питером Хани, самым важным с точки зрения способности учиться является умение определить, какая часть обучения должна быть индивидуальной, а какая часть коллективной. Учитывая важность социального аспекта имитации, описанные выше приемы могут оказаться очень полезными для реализации ваших потенциальных возможностей.

## ЭЛЕКТРОННОЕ ОБУЧЕНИЕ

Второй из наиболее важных элементов, рассматриваемых Питером Хани, — это способность к электронному обучению. Сегодня для большинства из нас это неотъемлемый элемент нашей профессиональной жизни. В данной области пока мало изучены эффективные и неэффективные методики.

В исследовании, выполнявшемся для министерства торговли и промышленности Великобритании в 2000 году, мы описали пути, с помощью которых электронное обучение становится важным практически для всех крупных организаций. Многие из них создали корпоративные университеты, по большей части виртуальные; многие действительно заинтересовались вопросом обучения людей. Ярким примером такого подхода может служить английская компания «BAE Системс». Неудивительно, что фирма, имеющая 100 тысяч сотрудников в девяти регионах мира, решила создать собственный университет. Очень важно, что компания «BAE Системс» уже имела факультет обучения — наряду с международной школой бизнеса, центром повышения квалификации, а также — что вполне логично предположить —

с инженерными, исследовательскими и технологическими центрами.

В 2000 году был основан Промышленный университет Великобритании, первое государственное электронное высшее учебное заведение, доступное всем людям независимо от уровня их подготовки. Среди существующих центров обучения в сфере бизнеса и по месту жительства университет ищет свои способы доступного обучения посредством краткосрочных курсов. Кроме того, за последнее десятилетие в Соединенных Штатах и других странах возникло множество корпоративных университетов, предлагающих электронное обучение.

В попытке получить дополнительную информацию об этом аспекте умения учиться группа компаний, специализирующихся на обучении, провела совместное исследование, посвященное отношению к электронному обучению.

Почти все респонденты в течение прошедшего года соприкасались с той или иной формой электронного обучения. Общее отношение к электронному обучению оказалось положительным, причем более 90 процентов опрошенных сообщили, что оно принесло им пользу. Электронное обучение принимало следующие формы:

Электронное обучение за последние 12 месяцев	%
Поиск информации в Интернете	95
Получение сведений из электронных журналов и бюллетеней	64
Сознательные попытки самостоятельно овладеть новыми навыками работы с компьютером, не занимаясь на специальных курсах	64
Обучение новым навыкам работы с компьютером в рабочее время под руководством коллеги или начальника	36

Участие в семинарах посредством электронной почты	33
Ни одна из вышеперечисленных выше форм	3

*Отражают ли приведенные цифры ваши собственные тенденции?*

*Какие рекомендации вы могли бы дать для эффективного поиска информации?*

*Какими навыками вы овладели при помощи электронного обучения?*

*Как вы используете электронную почту? Считаете ли вы ее полезным инструментом?*

*Как добиться того, чтобы другие использовали электронную почту удобным для вас образом?*

*Какую помощь в обучении могут оказать семинары?*

Большинство людей положительно относятся к электронному обучению, однако они ассоциируют с ним разные качества:

Определения, наилучшим образом характеризующие электронное обучение	%
Удобство	56
Быстрый доступ к информации	50
Работа в собственном темпе	42
Объективность	30
Разочарование	29
Одиночество	16
Эффективность	14
Занимательность	8
Высокое качество	7
Соответствие моим потребностям	7
Низкое качество	6
Способствует стрессу	5
Угроза	0
Все позитивные оценки	86
Все негативные оценки	57

Электронное обучение может оказаться и неэффективным. Информация о причинах этого послужит вам источником ценных рекомендаций.

Почему электронное обучение может быть неэффективным — 8 главных причин	%
Легко впустую потратить время	46
Сбои в работе компьютера	32
Трудно найти нужный материал в электронной форме	30
Обучающие программы или программное обеспечение низкого качества	26
Обучающие программы или программное обеспечение слишком сложны	20
Трудно найти обучающие программы или программное обеспечение	20
Отнимает слишком много времени	17
Невозможно обучиться чему-либо без помощи других людей	11

*Соответствуют ли приведенные цифры вашему собственному опыту?*

*Подсказывают ли вам данные этой таблицы способы совершенствования процесса электронного обучения?*

*Много ли времени вы уже уделяете электронному обучению?*

*Появилось множество новых компаний, предлагающих услуги по электронному обучению. Вы не задумывались над тем, чтобы обратиться к ним?*

## РАСШИРЕНИЕ ДИАПАЗОНА СВОИХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Для эффективного обучения вы должны быть готовы использовать все новое и постоянно пытаться расширить диапазон своих возможностей. В совместной с Питером Хани ра-

боте мы охарактеризовали эти качества так: «постоянное пополнение набора своих навыков из всех доступных источников» и «экспериментирование методом проб и ошибок с различными формами обучения».

Дело в том, что каждому из нас свойственны собственные комфортные зоны обучения, и мы крайне неохотно выходим за их пределы. Участие в практических занятиях — например, решение реальных вопросов бизнеса в составе группы — или обучение под руководством наставника могут попадать в область знакомых форм для одного человека и быть абсолютно новыми для другого. Определить это можете только вы сами!

Данное положение справедливо как для руководителей, так и для рядовых сотрудников любой организации, что может быть проиллюстрировано следующим примером.

Наша компания устраивала завтрак для руководителей крупных фирм. Мы хотели заинтересовать их проблемой обучения. Главным способом достижения этой цели мы выбрали вдохновенное выступление Чарльза Хэнди, который любезно согласился помочь нам.

Мы могли бы просто насладиться глубиной мысли этого человека, побеседовать за чашечкой кофе и разойтись. Уверен, это было бы очень полезно для всех приглашенных.

Однако незадолго до назначенной даты Чарльз и его жена Элизабет опубликовали свое замечательное исследование «Новые алхимики» — иллюстрированные очерки о живущих в Лондоне необычных людях. Была прослежена связь между событиями из прошлого этих личностей и их взглядами на обучение и определена его ценность для их бизнеса.

Совместно со специалистами из компании

«Пергл Уоркс», специализирующейся на обучении и коммуникации, мы разработали несколько «обучающих» салфеток, в основу рисунка которых были положены идеи из книги «Новые алхимики». Салфетки были выполнены в цвете, чтобы служить визуальными стимулами к разговору за столом, и охватывали такие темы, как влияние школы, семьи, перенесенной травмы и воздействие быстро меняющегося мира. Эти в высшей степени необычные салфетки играли роль скатертей.

У большинства приглашенных на завтрак руководителей это вызвало недоумение. «Обучающие» салфетки не попадали в их комфортные зоны обучения. Однако под воздействием вдохновенной речи Чарльза Хэнди присутствовавшие быстро преодолели первоначальное недоверие и осознали, насколько полезным может быть этот инструмент для направления беседы в нужное русло — без какой-либо навязчивой помощи.

Впоследствии глава одной крупной строительной фирмы сказал мне, что не ощущал подобной атмосферы всеобщей заинтересованности на протяжении многих лет, и смог рассказать о своих личных переживаниях в результате спортивной травмы, сильно повлиявших на стиль его работы. Ему явно понравилось выходить за пределы своей комфортной зоны обучения.

*Где находятся границы вашей комфортной зоны? Загляните в раздел IV под названием «Полезная информация». Какие из перечисленных здесь приемов вы не используете? Выберите что-то новое и сосредоточьтесь на нем в течение следующего месяца.*

Хотелось бы привести высказывание Тома Петерса:

*«Хорошая новость — и она действительно хорошая — заключается в том, что у каждого человека есть шанс к обучению, совершенствованию и приобретению новых навыков».*

## ИЗОБРЕТАТЕЛЬНОСТЬ — РЕЗЮМЕ

### ВЫ УЗНАЛИ:

- ✓ как сформировать общую картину
- ✓ как заинтересовать себя тем, что вы делаете
- ✓ как разбить процесс обучения на отдельные этапы
- ✓ о важности разумного подражания
- ✓ о некоторых тенденциях в электронном обучении
- ✓ о важности постоянного поиска и расширения своих возможностей

### КЛЮЧЕВЫЕ ИДЕИ

Комфортная зона обучения

### КЛЮЧЕВЫЕ МЕТОДЫ/ПОДХОДЫ

Разбивка процесса обучения на составные части

## Глава 7 ПАМЯТЬ

Очень важна взаимосвязь между памятью и обучением. Именно в этой области наблюдалось большое количество вводящих в заблуждение публикаций, особенно в массовой прессе. Так, например, вы могли прочитать о пище, которая способна существенно улучшить память, а также о методиках, способных — как утверждалось — коренным образом изменить вашу жизнь. Опасность подобных преувеличений заключается в том, что они становятся препятствием к пониманию того, что действительно может улучшить вашу память.

Интересно выяснить, в какой степени, как выразился доктор Пирс Ховард, «обучение является памятью, которая сохраняется». Действительно ли обучение — это сумма запомненных сведений? Или мы запоминаем только то, что нас действительно обучает (если рассматривать любой опыт как обучающий)?

Большая часть нашего обучения удерживается в подсознании. Оно существует в виде не выраженного словами знания, обладать которым крайне важно, но которое очень часто трудно объяснить или описать. Эти сведения хранятся в памяти, но воспроизводятся они не на сознательном, а на подсознательном уровне. Вспомните рассмотренное в главе 4 движение от неосознанной некомпетентности к неосознанной компетентности во многих ключевых областях нашего обучения.

К сожалению, у многих людей термин «память» вызывает негативные ассоциации со школой и экзаменами. Это нечто такое, что требовалось для успешного выполнения тестов. В вашем мозге это понятие тесно связано со стрессовой ситуацией.

Для большинства из нас найдется множество причин, обуславливающих важность памяти. Без нее мы забываем взять на работу необходимые вещи; уходим с совещания, не поговорив с нужным человеком; забываем лицо человека и попадаем в глупое положение, когда не можем вспомнить собеседника. Именно эта потребность лежит в основе многочисленных газетных публикаций. Люди верят, что существует чудодейственное средство для улучшения памяти.

Время от времени в прессе появляются интересные статьи, посвященные тому, что происходит в нашем мозге. Недавно вся серьезная пресса и бульварные газеты опубликовали материалы о том, что гиппокамп таксистов более развит, чем у «обычных людей». Именно гиппокамп является хранилищем определенного рода информации, и у лондонских таксистов, известных своим знанием улиц города и маршрутов проезда, сформировалось огромное количество нервных связей в этой области мозга, что привело к соответствующему увеличению ее размеров.

Однако способность к накоплению знаний важна не только для таксистов — мы все должны уметь это делать. Эффективное использование информации и на работе, и в личной жизни зависит от понимания по меньшей мере принципов работы памяти, а также мер, которые можно предпринять, чтобы не превратиться в человека, у которого нужное слово всегда «вертится на языке».

## ПОНИМАНИЕ ПРИНЦИПОВ РАБОТЫ ПАМЯТИ

Прежде чем вы начнете знакомиться с научными знаниями в области функционирования памяти, полезно вспомнить, что существуют два отдельных элемента того, что мы называем памятью:

1. Запоминание информации.
2. Воспроизведение содержимого памяти, когда в этом возникает необходимость.

Процессы, происходящие в мозге при использовании памяти, необычайно сложны — и это неудивительно. В последнее время ученые пришли к выводу, что при этом задействуется не одна-единственная область мозга, а одновременно несколько зон — в зависимости от конкретной ситуации. Вполне вероятно, что в этом процессе участвуют различные части высших отделов мозга — коры, мозжечковой миндалины и особенно гиппокампа.

Каждый раз, когда вы что-то чувствуете, в мозге формируется электрохимическая связь. Она оставляет после себя проводящий путь в виде соединения синапсов. Каждое такое соединение — это потенциальная память. Чем сильнее активизируется конкретная цепочка соединений, тем выше вероятность формирования памяти. Однако для того, чтобы вероятность реализовалась, эти ощущения должны для вас что-то значить: мозг должен придать им определенный смысл. Запоминанию может способствовать связь с тем, что представляет для вас интерес. Важную роль играют и эмоции. Мозг вырабатывает химические вещества, или транмиттеры, которые помогают эффективному формированию памяти. По всей веро-

ятности, присутствие умеренного количества двух нейротрансмиттеров: адреналина и норадреналина (они также известны как эпинефрин и норэпинефрин) — позволяет сформироваться долговременной памяти. (Скорее всего, вы помните свой первый поцелуй — где это происходило и с кем!)

Однако если дело касается выживания и эмоции чрезвычайно сильны, деятельность надпочечников усиливается, что вызывает реакцию типа «сражайся или беги». Если стрессовое состояние сохраняется, то в вашем организме начинает вырабатываться другое химическое соединение, кортизол, которое снижает эффективность обучения и запоминания.

Чтобы разобраться в функционировании памяти, полезно получить представление о том, какое количество разнообразных процессов включает в себя эта замечательная способность мозга. Этот раздел начался с проведения границы между формированием памяти и восприятием хранящейся в мозге информации, однако существуют и другие подходы к изучению памяти, которые помогут вам лучше разобраться в этом вопросе.

## ТИПЫ ПАМЯТИ

### Эксплицитная или имплицитная?

Вы помните, как ходить, разговаривать, играть в футбол, водить автомобиль или ездить на велосипеде, не отдавая себе в этом отчета. Другими словами, вам не нужно осознанно вспоминать, как это делается. Однако вам потребуются сознательные усилия, чтобы вспомнить, как пользоваться ключами от двери чужого дома, если вам один раз показали, как это делается. То же самое происходит тогда, когда

вы видите знакомое лицо, но не можете сразу же вспомнить имя человека, и вам приходится вспоминать, где вы видели его в последний раз, чтобы каким-то образом запустить механизм памяти.

### Мгновенная, кратковременная или долговременная?

Вы не запоминаете абсолютно всю поступающую информацию, и это является частью механизма самосохранения мозга. В памяти сохраняется в основном нужное, то есть то, что вы по какой-то причине считаете важным. На протяжении дня происходит огромное количество событий, которые хранятся в вашей мгновенной памяти лишь несколько секунд — например, какую кашу вы ели на завтрак, какого цвета ручкой подписывали документ, какой номер был у идущей впереди машины. Затем следует кратковременная память: что нужно взять с собой на работу, кто заберет детей, куда нужно ехать.

К счастью, большая часть жизненных мелочей — кто что сказал и кому — почти мгновенно забывается. Однако важные вещи требуется сохранить в памяти на более длительный срок. К примеру, вы учитесь и запоминаете, как нужно переходить дорогу, чтобы не попасть под машину, сохраняя в памяти, а затем извлекая из нее звуковые и визуальные признаки присутствия автомобилей. Вы запоминаете жесты и интонации, впоследствии получая возможность распознавать гнев или огорчение собеседника.

Часть вашей мгновенной, кратковременной и долговременной памяти является имплицитной, а часть — эксплицитной.

## Память: блоки информации или процесс?

Вашей памяти приходится иметь дело с индивидуальными объектами: видом собственного дома, конкретным лицом, словом или знаком. Однако в ней хранятся воспоминания и о важных процессах, как в приведенных ранее примерах: управление автомобилем, удар по мячу или открывание замка.

## КЛЮЧЕВЫЕ ПРИНЦИПЫ ПАМЯТИ

Итак, что же это все значит применительно к вашей работе и личной жизни? Чтобы понять, как функционирует память, требуется усвоить несколько простых принципов.

1. Вы склонны запоминать первый и последний элементы списка. Иногда это явление называют эффектом первого и последнего впечатления.

2. Закономерности или связи между объектами помогут вам лучше запомнить их.

3. Вы лучше запоминаете то, что удивляет вас или кажется странным — то есть не укладывается ни в какие схемы.

4. Ваша способность вспоминать улучшится, если вы освежите в памяти все, что усвоили за данный период времени.

Каждый из этих принципов оказывает непосредственное влияние на вашу жизнь. На рабочем месте, например, им можно найти следующее применение.

Принцип	Деятельность	Применение
Вы склонны запоминать первый и последний элемент	Совещания	Разбейте совещание на множество мини-совещаний, чтобы создать большее число первых и последних элементов. Убедитесь, что вы начинаете и завершаете совещание информацией, которую участники должны запомнить. Не оставляйте самые противоречивые пункты напоследок, поскольку они могут оставить негативное впечатление. Делайте регулярные перерывы, чтобы участники могли расслабиться.
	Общение	В личных беседах постарайтесь сделать так, чтобы ваши первые и последние слова были в высшей степени позитивными.
	Выступления	Уделите особое внимание вступлению и заключению!
	Обучение	Регулярно делайте перерывы, разбивая процесс на этапы.

Принцип	Деятельность	Применение
Закономерности или связи между объектами помогут вам лучше запомнить их	Совещания  Обучение	Помогите людям установить связи между элементами, на первый взгляд никак не связанными. Например, при обсуждении обычных для бизнеса вопросов, таких, как в предыдущем пункте.
Вы лучше запоминаете вещи, которые удивляют вас или кажутся странными, то есть не укладываются ни в какие схемы.	Внутренние коммуникации  Выступления	Рекламодатели давно усвоили, что мы запоминаем необычное, однако те, кто отвечает за распространение информации внутри организаций, приходят к пониманию этого факта гораздо медленнее. Используйте неожиданные образы, чтобы усилить рутинную, но важную информацию, например, касающуюся охраны здоровья и техники безопасности.  Подбирайте примеры из других областей деятельности. Аудитория может запомнить вызванные ими необычные ассоциации.

Принцип	Деятельность	Применение
	Обучение	Активно ищите связи между изученным материалом. Например, перед окончанием занятия сочините простое стихотворение, в котором содержатся все ключевые пункты, которые вам хотелось бы запомнить.
Ваша способность вспоминать улучшается, если вы освежите в памяти все, что усвоили за данный период времени.	Совещания  Внутренние коммуникации  Обучение	Проводя совещание, постоянно проводите промежуточные итоги, напоминая, о чем вы уже договорились и что будете обсуждать дальше. Всегда начинайте совещания с напоминания того, к чему вы пришли в прошлый раз.  Делайте ссылки на предыдущие кампании и опирайтесь на их результаты. Используйте локальную сеть, чтобы рассылать памятки персоналу.  Регулярно повторяйте пройденный материал.

В понимании принципов работы памяти дальше других продвинулся британский специалист Тони Бьюзен. В своих книгах — таких, как чрезвычайно популярная «Используйте свой мозг», — он предлагает большое количество упражнений, помогающих развить память. Бьюзен также придумал метод визуализации мыслей, или картирование мыслей.

Для составления мысленной карты возьмите лист бумаги и поверните его на 90 градусов, чтобы короткая сторона листа расположилась вертикально. В центре поместите название карты или рисунок и обведите его кружочком. Сформулируйте основные пункты или темы того, что вы картируете. От центрального кружочка проведите прямые линии к краям листа и надпишите их соответствующим образом. Затем проведите более тонкие линии — подобно ветвям, отходящим от ствола дерева. Кроме того, вы можете нарисовать отходящие в стороны побеги, если найдете еще что-то, связанное с конкретной ветвью. После формирования основной структуры карты можно добавить линии, соединяющие различные ветви.



Кроме того, вы можете использовать цвета, знаки вопроса, подчеркивание — все, что может вам установить связи.

*Если вы не знакомы с этим способом ведения записей, попробуйте составить карту того, что вы собираетесь делать в предстоящие выходные, и проследите, помогла ли она вам.*

Ярким примером руководителя, активно использующего свою зрительную память, может служить директор-распорядитель крупной британской финансовой компании Джейн-Энн Гэдхи. Джейн-Энн никогда ничего не записывает. Вместо этого она «визуализирует списки». У нее очень напряженная работа, и ей приходится одновременно делать уйму дел. Тем не менее она крайне редко забывает о чем-нибудь и удивляет секретаршу своей способностью помнить мельчайшие детали. Чтобы получить возможность в каждый момент времени сосредоточиться только на одной задаче, она разработала любопытный прием, управляя своей памятью при помощи визуализации:

*«Я представляю себе свою память как набор ящичков для бумаг. В любой момент времени у меня открыт только один ящик. Я сознательно визуализирую процесс их открытия и закрытия».*

У Колина Маршалла тоже имеется твердое мнение по этому вопросу:

*«Я убежден, что каждый человек обладает фотографической памятью. Просто ее нужно тренировать и развивать, чтобы раскрыть ее потенциал в организации и запоминании информации. У меня нет никаких специальных мнемонических приемов».*

*нических приемов, но я обнаружил, что запоминаю статистические данные и информацию, если визуализирую слова и цифры».*

Еще один интересный подход к ведению записей называется «свободные пометки». Он разработан американцем Вином Венгером и является письменным эквивалентом мозгового штурма. Вместо того чтобы организовывать свои мысли в виде карты или списка, как нас учили в школе, вы просто записываете все, что приходит вам в голову во время занятий. Вы не пытаетесь сгруппировать свои идеи, а позволяете ручке свободно скользить по бумаге (или пальцам бегать по клавиатуре переносного компьютера) в то время, когда вы смотрите и слушаете.

Идея, лежащая в основе этого подхода, состоит в том, что таким образом фиксируются не только осознанные, но и подсознательные мысли. Кроме того, при этом повышается вероятность того, что вы свяжете изучаемый материал с личным опытом и, значит, лучше запомните его.

*Отложите на секунду книгу и попробуйте воспользоваться методом «свободных пометок». Запишите все, что пришло вам в голову во время чтения книги.*

Независимо от того, какой стиль ведения записей вы выбрали, важно, чтобы вы делали их собственноручно, поскольку это является ключевым моментом процесса вовлечения.

Полезными могут оказаться и следующие приемы:

- ◆ Использование маркеров для выделения того, что вы хотите запомнить.

- ◆ Создание схем или диаграмм для установления связи между элементами.
- ◆ Использование клейких листков для заметок в целях разбивки сложной информации на небольшие кусочки.

Для использования на рабочем месте можно порекомендовать несколько очень простых способов улучшения памяти путем разработки определенных шаблонов, которые пригодятся всем работникам. К таким шаблонам относятся:

1. *Листы с предварительно отпечатанной информацией* для различного рода совещаний и инструктивных заседаний, на которых не просто отмечены вопросы повестки дня, но и оставлено место для картирования мыслей или для свободных пометок.

2. *Формы для учебных занятий с перечнем наводящих вопросов.* Например: «Вам предложили составить общую картину или дали уже готовую?», «Вы знаете ответы на вопросы «кто, зачем, что, как, где и когда» применительно к изучаемому предмету?» Кроме того, можно добавить следующие утверждения: «Три лучшие идеи этого занятия — ...», «Ключевой момент, который я хочу запомнить, заключается в том...».

3. *Доски для рисования,* на которых люди могут записывать пришедшие им в голову полезные идеи.

4. *Плакаты с высказываниями и цитатами,* посвященные изучаемой теме. Лучше всего, если эти слова принадлежат руководителю, но можно использовать и высказывания известных людей.

5. *Большие блок-схемы для новых проектов или программ смены управления,* поощряющие работников вносить свои предложения при помощи клейких листков для заметок или магнитных карточек.

Вот несколько известных положений, которые наглядно иллюстрируют изложенные выше принципы работы памяти.



Разумеется, указанные величины приблизительны. Поднимаясь вверх по шкале, вы приближаетесь к описанию практического обучения, при котором наиболее полно задействуются все чувства. Тем не менее эти цифры дают представление об основных тенденциях.

*Какое применение эта информация может найти в вашей работе? Как часто вы создаете возможности для ваших сотрудников задействовать все органы чувств?*

## ПРИЩЕПКИ ДЛЯ ПАМЯТИ

Ранее вы уже познакомились с некоторыми способами, посредством которых ключевые принципы работы памяти могут влиять на вашу профессиональную деятельность. В данном разделе мы более подробно рассмотрим методы применения этих, а также некоторых других принципов.

В основе всех четырех принципов работы памяти лежит следующая идея: для того чтобы запомнить информацию, необходимо найти связи, которые помогут ей сохраниться в памяти. Другой способ взглянуть на эту проблему — представить свой мозг в виде сада со своего рода веревкой для белья, к которой прищепками прикреплены различные предметы. Эта веревка необычна потому, что на ней висят не предметы одежды, а все частицы и фрагменты информации, которые вы хотите запомнить. Таким образом, там висят списки, счета, фотографии и листки из блокнота.

Распространенный способ «прищепить» последовательность слов или мыслей, чтобы запомнить их, это акроним, то есть слово, составленное из первых букв элементов списка. Так, например, этот прием использовала управляющая одной из крупных фирм Джойс Тейлор, чтобы в наглядной форме описать ценности компании.

Акронимы наиболее эффективны тогда, когда они позволяют запомнить ключевые элементы материала или мировоззрения, а также последовательность какого-либо важного процесса, например процесса обучения.

Важность акронимов в практическом смысле заключается в том, что мы способны удерживать в голове лишь ограниченное число блоков информации, если у нас нет возможности их записать. Интересно, что в некоторых примитивных культурах отсутствуют слова, обозначающие большие числа. В языке коренных жителей Австралии имеются названия только первых шести цифр. Возможно, наш мозг не приспособлен для того, чтобы запоминать более семи блоков информации. Вполне вероят-

но, что именно поэтому в названиях и заголовках глав многих книг, посвященных вопросам бизнеса, встречается слово «семь».

*Используете ли вы акронимы на работе и дома? Можете ли вы назвать важный процесс, запоминание которого акроним сделал бы более эффективным?*

## **ВАЖНОСТЬ ОКРУЖАЮЩЕЙ ОБСТАНОВКИ**

Окружающая обстановка также является мощным средством формирования памяти. Например, многие люди могут совершенно точно вспомнить, где они находились во время важных событий в их личной жизни, в мировой политике или спорте. Возможно, это обусловливается эмоциями, которые вызывают эти события, а возможно, причина заключается в их экстраординарности, выделяющей их на фоне привычного порядка вещей. Примером может служить прогулка человека по поверхности Луны или какая-нибудь ужасная катастрофа. Этот эффект можно обратить себе на пользу.

Вы можете сознательно отмечать и запоминать детали окружающей обстановки в тех случаях, когда вы намерены запомнить какую-либо информацию. Я обнаружил, что этот прием хорошо срабатывает, когда я присутствую на совещании и хочу запомнить подробности обсуждения. В дополнение к заметкам и карте мыслей я сознательно связываю информацию с местом, где я нахожусь, внимательно оглядывая помещение, чтобы впоследствии без труда вспомнить его. Скорее всего, окружающая обстановка снабжает вас дополнительным кон-

текстом, с которым мозг может «связать» ту или иную идею. Некоторые места могут играть роль эмоционального пускового механизма.

*Вы наблюдали у себя нечто подобное?*

Эти примеры указывают на еще одну особенность памяти — ее свойство использовать все ваши чувства. К примеру, я до сих пор помню резкий запах мастики, которой натерли пол в моей первой школе, и вместе с этим запахом на меня обрушивается поток детских воспоминаний. Память многослойна, и часто она работает именно таким образом.

*У вас есть воспоминания, которые вызываются подобным чувственным воздействием?*

## **БОРМОТАНИЕ**

Многим людям легче запоминать информацию, проговаривая вслух составляющие ее элементы. Если вы будете подобным образом вести себя на работе, окружающим это может показаться странным. Не волнуйтесь! Это не так уж необычно, как кажется на первый взгляд.

Прекрасным примером действенности такого метода может послужить овладение новыми навыками работы с компьютером. Вспомните, как часто вы просите других помочь вам в освоении чего-то нового. Вы учитесь в их присутствии, стараясь как можно лучше справиться с задачей, и лишь вполуха слушаете объяснения. Затем коллега возвращается к своей работе, оставляя вас одного. Готов поспорить, что, как только ваш учитель уходит, вы тут же обнаруживаете, что не помните, как справиться с новой задачей. В следующий раз, оказавшись в подобной ситуации, объявите,

что вы хотели бы проговаривать все свои действия вслух, чтобы зафиксировать их в памяти: «Я открыл программу электронной почты. Теперь я ищу пункт x в меню y. Затем я перехожу к пункту z, и так далее». Проговаривая свои действия, вы постоянно вспоминаете то, что вы делаете, анализируете, оцениваете и задаете вопросы. Все это, вне всякого сомнения, поможет вам сформировать словарь для описания новых знаний, а затем зафиксировать эти знания в своей памяти.

Можно отметить два логических продолжения бормотания: творческая визуализация и обучение других.

Творческая визуализация позволяет вам предвидеть новый опыт, заранее проговаривая его. Этот прием широко используют спортсмены и театральные актеры. Вы закрываете глаза и представляете, что переживаете определенные события, мысленно проводя себя через все стадии. Мне это кажется особенно полезным перед:

- ◆ трудными совещаниями, когда я репетирую различные ответы на возможную реакцию присутствующих;
- ◆ речами или выступлениями, когда я концентрируюсь на первых минутах выступления, представляя сидящую передо мной публику и представляя все разнообразие ее возможных реакций;
- ◆ написанием любого документа, когда я представляю себе историю своей аргументации и часто записываю ее в виде схемы или карты мыслей.

Второй подход состоит в том, чтобы продвинуть свой опыт еще на один шаг вперед. Вы проверяете свою память, уча другого человека

тому, чему научились сами. Всякий, кто пробовал применить этот метод, знает, что это очень эффективное средство оценки того, много ли вы запомнили сами. Это не только хороший метод укрепления памяти, но и способ оценить себя как руководителя и преподавателя, позволяющий оценить свои знания и поделиться ими. Совершенно очевидно, что применение этой идеи выходит далеко за рамки освоения новых компьютерных навыков.

### **ДЕЛАЙТЕ РЕГУЛЯРНЫЕ ВЗНОСЫ В СВОЙ БАНК ПАМЯТИ**

Запомните ли вы новую информацию, зависит не только от силы первоначального воздействия, но и от того, как вы будете повторять пройденный материал. Хорошее практическое правило состоит в том, чтобы напоминать себе о важных вещах, которые нужно сохранить в памяти:

через час  
через день  
через неделю  
через месяц  
через три месяца.

Не исключено, что вам понадобится лишь пять или десять минут для того, чтобы вспомнить изученный материал — возможно, при помощи сохранившихся записок или какого-либо наглядного пособия. Прделав это, вы улучшите свою память по меньшей мере в четыре раза.

Полезно рассматривать свою память как банк, который ссудил вас деньгами для важной покупки вроде дома или автомобиля и требует

от вас регулярных взносов, чтобы можно было эффективно реализовать свои вложения. Доказано, что регулярное закрепление усвоенного материала через определенные промежутки времени в значительной степени улучшает память.

Кроме того, научные исследования показали, что степень запоминания информации пропорциональна времени, затраченному на ее изучение, и что следует по возможности разбивать процесс обучения на части, а не воспринимать весь материал за одно насыщенное занятие. Это не значит, что усиленные занятия не имеют ценности и не приводят к запоминанию. На самом деле иногда все обстоит в точности наоборот — из-за эмоциональной вовлеченности, которая в таких случаях требуется от ученика. Тем не менее в такого рода ситуациях чрезвычайно важно, чтобы усвоенная информация регулярно повторялась.

В этом можно убедиться на собственном опыте — когда вы во время отпуска читаете интересную книгу. Очень часто на отдыхе вам предоставляется возможность читать книгу несколько дней подряд. Но что вы помните несколько недель спустя? В вашей памяти осталось не так уж много, если только вы не нашли способ сохранить яркие впечатления о прочитанном несколько дольше, позволив образовавшимся нервным связям стать чуть-чуть стабильнее. Некоторые взрослые могут без ошибок воспроизвести отрывки текста, которые они учили в начальной школе, потому что обучение было растянуто на значительный период времени, а выученные строки регулярно повторялись.

## СПЯЩИЙ МОЗГ

В научной фантастике иногда встречаются эпизоды, когда злодей пытается «промыть мозги» герою, программируя его при помощи проигрываемых во сне аудиозаписей. В основе этих сцен лежит ошибочная теория о том, что можно каким-то образом улучшить запоминание информации, если передавать ее во время сна.

Это абсолютно неверно, однако во сне в нашей голове происходят удивительные вещи. Мозг, избавленный от необходимости собирать информацию, похоже, получает время на ее обработку и осмысление. Мы часто говорим, что «это нужно отложить до утра», в надежде, что решение придет во сне. Часто именно так и происходит. Многие известные изобретатели и художники говорят об откровениях, которые посетили их во сне или сразу же после пробуждения.

Исследования показали, что при недостатке сна ухудшается память. Некоторые специалисты предполагают, что для осмысления мозгом накопленной за день информации самым важным является глубокий, или быстрый, сон (во время которого наблюдаются быстрые движения глаз).

Джейн-Энн Гэдхи говорит об этом так:

*«Я начала осознавать, что если ложусь спать, беспокоясь о чем-нибудь, то, просыпаясь, часто нахожу ответ на мучивший меня вопрос. Поэтому теперь перед сном я намеренно загружаю свой мозг той или иной проблемой. Утром во время душа я сознательно спрашиваю у себя ответ и почти всегда получаю его. В настоящее время я использую этот прием для решения разнообразных проблем».*

Сэр Боб Рейд, заместитель председателя правления Банка Шотландии и человек, имеющий большой опыт руководства крупными компаниями, считает, что сон помогает ему совсем по-другому:

*«Я много сплю. Во время периодов интенсивной работы мои сны всегда более радостные. Когда я расслаблен или испытываю серьезную физическую нагрузку, то мои сны обычно не такие счастливые».*

У меня есть простой способ обращения с мыслями, которые приходят ко мне посреди ночи. Подобно многим людям, я обнаружил, что полезные идеи и мысли, которые мне хотелось бы запомнить, возникают именно тогда, когда я засыпаю. Чтобы с уверенностью зафиксировать их и не прерывать свой отдых, я кладу рядом с кроватью несколько предметов — журнал, книгу, запасную подушку — и аккуратно бросаю их к двери спальни (с тем расчетом, чтобы утром обязательно наткнуться на них). Для этого мне почти не нужно шевелиться. Поворачиваясь на бок и засыпая, я усиленно ассоциирую брошенную вещь с появившейся у меня мыслью и «приказываю» мозгу вспомнить эту мысль утром, когда я встану.

Как ни странно, но мне это помогает. Утром я вижу лежащий на полу предмет или наступаю на него — и вспоминаю мысль, которая посетила меня ночью. Кроме того, рядом с кроватью я держу карандаш и блокнот — на тот случай, если идея слишком сложна и моя ночная игра с бросанием предметов требует подкрепления в виде записей.

*Учитывая все, что вы узнали о функционировании памяти, назовите по крайней мере три вещи, которые вы могли бы на работе делать ина-*

*че, чтобы помочь другим запоминать информацию. Не бойтесь использовать маркеры, чтобы делать пометки на полях!*

Во многом справедливо замечание специалиста в области обучения Колина Роуза: «Без памяти нет обучения».

## ПАМЯТЬ — РЕЗЮМЕ

### ВЫ УЗНАЛИ:

- ✓ что память включает в себя как запоминание, так и воспроизведение информации
- ✓ четыре ключевых принципа памяти
- ✓ некоторые эффективные методы ведения записей
- ✓ что чем глубже вовлечены в процесс обучения ваши чувства и чем выше ваша активность, тем лучше вы запоминаете
- ✓ как акронимы помогают запомнить слова и мысли
- ✓ как укрепить память, связав ее с окружающей обстановкой
- ✓ как проговаривание вслух помогает улучшить память
- ✓ какую помощь оказывает частое повторение пройденного
- ✓ о важности сна

### КЛЮЧЕВЫЕ ИДЕИ

Картирование мыслей  
Свободные пометки  
Прищепки для памяти  
Акронимы  
Проговаривание  
Творческая визуализация

КЛЮЧЕВЫЕ  
МЕТОДЫ/ПОДХОДЫ  
Картирование мыслей  
Свободные пометки

## Глава 8

### ГИБКОСТЬ

Взгляните на ребенка, который учится ходить или пытается подобрать нужное слово, чтобы выразить свою мысль. Вспомните рассказы об известных изобретателях, которые сотни раз терпели неудачу, но пытались решить проблему вновь и вновь. Представьте себе спортсмена, который старается улучшить на несколько секунд личный рекорд, совершенствуя свою технику. Все эти люди проявляют такое качество, как гибкость. Гай Клэкстон говорит об этом так: «Без способности принимать верные решения относительно того, зачем, чему, когда и где учиться, а также выдерживать сопутствующие эмоции, особенно при столкновении с трудностями, у способности к обучению нет должного фундамента».

Глава «FI Групп» Хилари Кроппер твердо уверена в ценности данной характеристики для бизнеса: «Гибкость имеет огромное значение. Тем не менее вам нужно создать такую обстановку, в которой личность не подвергается сильному давлению. Люди могут жить в условиях неопределенности, если есть база, на основе которой они могут развиваться».

Гибкость — это ключевой элемент эволюции индивидуума и всего вида. Это качество обеспечит вам выживание и успех. Для многих людей дом, школа, колледж и место работы не способствуют развитию гибкости.

Во-первых, существует эмоциональный барьер, препятствующий непредвзятому восприятию трудностей, — то есть мы скрываем свои усилия и свою тревогу, потому что они выглядят как признание поражения или потому что в прошлом мы становились объектом насмешек, проявляя эти чувства.

Во-вторых, во многих случаях обучения — неформального, как в семье, или формального, как в школе, — принято отступать перед трудностями. Так, например, если ребенок капризничает, родители не помогают ему успокоиться, а позволяют беспрепятственно изливать свое раздражение. Подобное поведение детей мы часто наблюдаем в супермаркетах. Каждый взрослый, который пытался улучшить свою физическую форму в тренажерном зале или научиться играть на новом для него музыкальном инструменте, знает, что если отступить после того, как на лбу выступит первый пот, то вы никогда ничего не достигнете. Вполне возможно, что вы, ваш ребенок или ваш начальник разработали искусные приемы, позволяющие избегать ассоциирующегося с обучением дискомфорта — от истерик до подавленного настроения.

В-третьих, мы не учим гибкости в школе или на работе, поскольку основной упор делаем на знания, мало времени уделяя навыкам и почти не обращая внимания на ключевые подходы, такие, как гибкость. Мы не учимся быть гибкими. Когда дети учатся ходить, они овладевают этим навыком естественным образом: сначала начинают ползать, затем придерживаются за мебель, а потом хватаются за руки родителей. При этом они учатся проявлять определенную гибкость. Но если вы дадите ребенку «ходунки», то малыш быстро привыкнет к этому приспособлению и о его умении ходить

можно будет говорить лишь условно. То же самое относится и к обучению.

Системы вознаграждения во многих организациях не поощряют гибкость. Следовательно, они порождают культуру краткосрочного мышления и отбивают охоту у работников глубоко разбираться в проблеме.

Гибкость включает в себя следующие приемы:

- ◆ Настойчивое применение новых методов обучения, пока они не станут привычными и легкими.
- ◆ Осмысление различных чувств, позитивных и негативных, которые вызывают у вас различные учебные занятия.
- ◆ Намеренный выбор сложных методов обучения.
- ◆ Экспериментирование с различными способами обучения методом проб и ошибок.
- ◆ Осмысление своих исходных мотивов, а также тех, которые побуждают вас продолжать обучение.
- ◆ Выяснение связи с чувствами и эмоциями, сопровождающими обучение.
- ◆ Поиски ответа на вопрос: «Как я могу усовершенствовать свое обучение?»
- ◆ Восприятие случайных, незапланированных возможностей и понимание того, какой вклад они могут внести в ваше обучение.
- ◆ Принятие мер по совершенствованию навыков обучения или устранению недостатков.

*Проявляете ли вы достаточную гибкость? Для оценки собственных навыков используйте следующую таблицу.*

Составляющая гибкости	Оценка
Настойчивость	
Осмысление	
Выбор сложных методов обучения	
Экспериментирование	
Сохранение мотивации	
Связь с чувствами	
Понимание путей совершенствования	
Восприятие незапланированных возможностей	
Устранение недостатков	

Можно выделить четыре основные характеристики гибкости, на которые следует обратить особое внимание: настойчивость, предпринимчивость, умение справляться с трудностями и умение справляться с неопределенностью.

## НАСТОЙЧИВОСТЬ

Чтобы добиться успехов в любом деле, включая обучение умению учиться, необходимо не отступать от выбранных методов обучения, пока они не станут для вас легкими. Вы не должны сдаваться под грузом большого количества других забот. На простейшем уровне это означает умение сконцентрироваться. Вы уже видели, что мозг любит, когда в работе регулярно делаются короткие перерывы. Прочитав этот раздел, вы поймете, что происходит, когда вы увлечены работой и не замечаете течения времени. Дело в том, что для каждого из нас ха-

рактерен свой период концентрации внимания.

Есть несколько несложных практических приемов для тренировки своей настойчивости. Приведенный ниже список подскажет вам некоторые полезные идеи.

1. Поставьте определенную цель для каждого занятия и старайтесь не останавливаться, пока вы ее не достигнете.

2. Оставьте сообщение на мобильном телефоне или компьютере о том, что вы не отвечаете на звонки во время занятий. Отключите все телефоны.

3. Убедитесь в отсутствии отвлекающих звуков.

4. Если вас клонит в сон, встаньте и пройдитесь.

5. Если вы голодны, плотно поешьте и выпейте воды.

6. Составьте список посторонних занятий — сварить чашку кофе, включить телевизор или радио, сделать несложные, не очень важные и не срочные дела — и равномерно распределите их, тщательно дозируя продолжительность.

7. Попросите своих коллег, друзей и членов семьи контролировать вас при обучении.

Фокусировка на развитии наиболее подходящего стиля обучения — это один из способов задействовать свои сильные стороны и облегчить приобретение такого качества, как настойчивость. В главе 3 мы уже рассматривали вознаграждение и методы его использования для того, чтобы помочь в продолжении занятий, а в главе 1 вы познакомились с воздействием различной еды и напитков на вашу способность к концентрации.

*Вспомните что-либо, чему вы пытаетесь научиться, но вам трудно продолжать обучение. Примените некоторые из изложенных выше идей к этому виду занятий.*

## ПРЕДПРИИМЧИВОСТЬ

Для всех детей характерна тяга к приключениям, но с годами мы почему-то утрачиваем это важное качество.

Наш мозг постоянно пытается получить новую информацию и осмыслить ее. Кроме того, он любит устанавливать закономерности и формировать связи. Наиболее успешные ученики используют характерную для мозга тенденцию к поиску закономерностей, но стараются избежать стереотипов. (Это больше относится к творческому аспекту обучения, который рассматривается ниже.) Они всегда в поиске и всегда готовы идти дальше. Это любители приключений, которые не стесняются бросить вызов привычному образу действий, непосредственны и готовы пойти на обдуманый риск. Как указывалось в разделе главы 4, посвященном связи обучения с типом личности, в каждом человеке склонность к приключениям проявляется по-своему.

Ярким примером личности, не любящей формальных методов обучения и отличающейся тягой к приключениям, может служить Хиллари Кроппер. И действительно, в своей компании она заслужила репутацию человека, который пропагандирует совместные предприятия как одну из форм торговли. Она так описывает свой характер:

*«Я ненавижу, когда меня учат. Но мне нравится попадать в ситуации, когда я не знаю,*

*что делать, и мне нужно исследовать абсолютно незнакомый предмет».*

У сэра Боба Рейла примерно такие же склонности:

*«У молодых бизнесменов очень важно пробудить дух приключений. Вы должны поручать им совершенно новые для них задания и проявлять терпение, пока они учатся. Вы должны поощрять риск».*

Когда вы ловите себя на мысли: «Я просто не могу делать это именно так», — это значит, что вы, возможно, становитесь ограниченными в своих методах обучения. Чтобы восстановить дух приключений, поищите простые, не требующие большого напряжения, но существенно иные методы работы.

*Попробуйте выполнить это несложное упражнение, которое поможет вам понять суть проблемы. Сядьте на стул и положите ногу на ногу. Затем поставьте ноги параллельно и снова положите ногу на ногу. Вы заметили что-нибудь? Оказывается ли каждый раз сверху одна и та же нога? Если да, то почему? Теперь скрестите ноги по-другому. Встаньте. Скрестите руки на груди. Затем опустите руки вдоль туловища. Снова скрестите руки и опустите их. Оказывается ли каждый раз сверху одна и та же рука? Теперь скрестите руки по-другому. Легко ли было это сделать?»*

Большинство людей, закидывая ногу на ногу, сверху кладут толчковую ногу, но без особого труда могут и поменять ноги местами. С руками это обычно сложнее, но научиться этому достаточно просто. Вы почти физически чувствуете, как ваш мозг вырабатывает новые

ощущения. Попытка по-другому скрестить руки — это иллюстрация того, что происходит в вашем мозге, когда вы пытаетесь переучить себя.

Вот несколько самых простых советов:

- ◆ Попросите партнера или приятеля провести вместе с вами вечер — так, как ему захочется. Вы должны знать только время встречи.
- ◆ Попробуйте добираться до работы другим видом транспорта.
- ◆ Сходите на концерт такой музыки, которую вы обычно не слушаете.
- ◆ Организуйте посещение компании, работающей совсем в другой области бизнеса, и отметьте, что полезного для себя вы можете перенять.

*Насколько силен в вас дух приключений? Если вам нужно вновь разжечь в себе страсть к приключениям, воспользуйтесь приведенными выше советами. Затем составьте список собственных идей, которые стоит воплотить в жизнь.*

Преуспевающие ученики в наш век знаний подобны средневековым купцам или исследователям других галактик в телевизионном сериале «Звездный путь». Для того чтобы проникнуть туда, где еще никто не бывал, пусть даже мысленно, требуется внутренняя сила. Переживший геноцид лауреат Нобелевской премии Илай Визель так говорит об этом:

*«Мы должны понять, что не бывает жизни без риска и что при наличии внутреннего стержня все остальное оказывается второстепенным, даже риск».*

Чтобы добиться успеха, нужно иметь сильный внутренний стержень. Этот стержень многогранен, и я надеюсь, что данная книга со всей ясностью продемонстрировала это. Внутренний стержень — это ваша способность учиться. Для компетентного ученика нет ничего невозможного. Наибольшие нагрузки внутренний стержень испытывает при столкновении с трудностями и с волнением.

### УМЕНИЕ СПРАВЛЯТЬСЯ С ТРУДНОСТЯМИ

Несмотря на благие намерения, многие люди не заканчивают курс обучения просто потому, что сталкиваются с теми или иными трудностями и не имеют стратегии по их преодолению. Это в равной степени справедливо для завершения курса повышения квалификации, сборки новой мебели или тренировки местной детской футбольной команды. Чему бы вы ни обучались, вы обязательно столкнетесь с моментами «пробуксовки». Вы почувствуете растерянность, гнев и даже отчаяние. Именно в эти моменты вам понадобятся надежные стратегии преодоления трудностей.

Интеллект, как сказал много лет назад Жан Пиаже, заключается в том, чтобы «знать, что делать, когда вы не знаете, что делать».

Вероятно, вам знакома популярная телевизионная игра «Как стать миллионером», которая была придумана в Великобритании и затем экспортирована в США и другие страны. В этой игре проверяется эрудиция участников, и после каждого правильного ответа сумма приза увеличивается, пока не достигнет магической цифры — миллиона. Понятно, что напряжение все время возрастает. Это яркий пример обуче-

ния в условиях стресса. Если у участника возникают затруднения, он может позвонить другу, посоветоваться с аудиторией или выбрать подсказку «50:50», уменьшая количество вариантов выбора с четырех до двух. Первые две стратегии предполагают помощь со стороны, тогда как третья несколько повышает шансы угадать ответ. Участник сам должен решить, следовать ли ему совету друга или аудитории, но ответственность в этом случае уже разделена с другими.

Из этой ситуации можно извлечь несколько полезных советов для тех, кто намерен учиться всю жизнь. При трудностях необходимо иметь надежную стратегию разрешения проблемы. Как утверждает пословица, без труда не вынешь и рыбку из пруда. Это в высшей степени справедливо и для обучения.

Шведская компания «Селеми» приводит список «повышающих компетентность клиентов» как одну из составляющих нематериальных активов в разделе «наши люди». Причина этого чрезвычайно проста. Если работник смог путем трудных и напряженных переговоров достичь соглашения с клиентом, то это пошло ему на пользу.

### 10 советов при возникновении трудностей в процессе обучения

1. Сделайте перерыв.
2. Вспомните, как вы поступили в прошлый раз при встрече с подобными трудностями.
3. Составьте схему или список с возможными вариантами действий.
4. Поговорите с друзьями и спросите, что бы они делали на вашем месте.

5. Воспользуйтесь книгой, чтобы найти выход из положения.

6. Поищите нужный ответ в Интернете.

7. Займитесь физическими упражнениями — это может помочь.

8. Прекратите занятия и ложитесь спать. Перед сном скажите себе, что вы обязательно найдете решение проблемы.

9. Попробуйте полностью сменить обстановку — чем бы вы ни занимались.

10. Задайте себе максимально возможное количество вопросов, ответы на которые помогли бы вам справиться с трудностями.

## УМЕНИЕ СПРАВЛЯТЬСЯ С НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬЮ

Американский идеолог менеджмента Том Петерс сказал: «Вы не можете ясно мыслить, если вас не поставили в тупик». Скорее всего, он имел в виду наше быстро меняющееся общество. Мы живем в нелинейном мире, и пути достижения цели могут быть очень запутанными, что приводит нас в замешательство. Правила игры меняются так быстро, что маркетинговая политика, приемлемая сегодня, через неделю становится негодной.

Возможно, так было всегда. Великий англичанин сэр Фрэнсис Бэкон еще в XVI веке сказал, что «мы поднимаемся к большим высотам по винтовой лестнице». Мне кажется, что обучение всегда было связано с путаницей и замешательством. Я подозреваю, что лучшими учениками являются те, кто легче всего справляется с неопределенностью или неразберихой.

Если у вас есть свод правил, то вам нужны люди, которые умеют подчиняться правилам.

Однако при игре под названием «обучение» в колоде имеются несколько джокеров. Подобно карточке «шанс» в «Монополии», они внезапно меняют правила игры. Что вы делаете, когда у вас выходит из строя компьютер, а доклад существует только в электронной форме? Что вы делаете, когда вдруг оказываетесь без оборудования, на которое вы привыкли опираться? Справляетесь ли вы с ситуацией, когда начальник заболевает и вам приходится заменять его? Именно в этих случаях очень важным оказывается умение учиться. Здесь вы приобретаете неоценимый опыт обучения.

Британский специалист в области менеджмента Чарльз Хэнди напоминает, что, если вы предлагаете руководителям высшего звена назвать наиболее ценный с их точки зрения опыт обучения, они говорят о «временах, когда отсутствовала всякая преемственность, когда они не имели возможности опираться на прошлый опыт, когда у них не было никаких правил или инструкций». Тем не менее они выжили и стали более сильными и гибкими — как разумом, так и душой.

*Что вы делаете, когда сталкиваетесь с неопределенной ситуацией? В реальных ситуациях используйте приведенные ниже советы, а также собственные идеи.*

### 10 советов, как действовать в неопределенной ситуации

1. Сохраняйте спокойствие.
2. Будьте искренним с самим собой и напомним себе об исходной цели.
3. Придумайте три различных подхода к ситуации и оцените, какой из них может оказаться полезным.

4. Представьте себе, как бы поступил в такой ситуации другой человек, реальный или вымышленный.

5. Внимательно посмотрите, не столкнулся ли еще кто-нибудь с такими же трудностями, и последуйте его примеру. (Имитация — это не обман, а признак интеллекта.)

6. Выясните, как поступили бы в такой ситуации специалисты. Воспользуйтесь телефоном, электронной почтой или просто книгой.

7. Спросите совета у того, кто не посвящен в детали вашей работы, но может взглянуть на ситуацию с точки зрения здравого смысла или изменить ход ваших мыслей.

8. Поищите подсказку в Интернете.

9. Вернитесь к проблеме через определенный промежуток времени.

10. Задумайтесь, стоит ли продолжать обучение: иногда разумнее поразмыслить над тем, чему вы уже научились, и заняться чем-то другим.

Некоторые люди сознательно создают себе трудности. Ярким примером такой личности может служить Джойс Тейлор. Она говорит:

*«Я очень люблю трудности и напряженные ситуации, и я намеренно создаю их, оставляя дела на последнюю минуту».*

Таким способом Джойс стимулирует свои творческие способности. Я разделяю ее точку зрения и считаю, что, настроившись на решение проблемы, я с большей вероятностью найду творческий подход к задаче, если как можно дольше буду оставаться открытым для различных возможностей.

В следующей главе вы узнаете, как исполь-

зовать свои творческие способности, а третья часть книги поведает вам, как обучение помогает изменяться и адаптироваться.

## ГИБКОСТЬ — РЕЗЮМЕ

### ВЫ УЗНАЛИ:

- ✓ о том, что важно не прекращать занятия при столкновении с трудностями
- ✓ некоторые приемы повышения предприимчивости
- ✓ некоторые способы преодоления трудностей
- ✓ некоторые правила поведения в неопределенных ситуациях

### КЛЮЧЕВЫЕ ИДЕИ

Интеллект — это знать, что делать, когда вы не знаете, что делать

### КЛЮЧЕВЫЕ МЕТОДЫ/ПОДХОДЫ

Заново открыть в себе предприимчивость  
Умение справляться с трудностями  
Умение справляться с неопределенностью

## Глава 9

### КАК УПРАВЛЯТЬ СВОИМИ ТВОРЧЕСКИМИ СПОСОБНОСТЯМИ

Данная глава будет длиннее остальных глав книги, и причина этого проста — нужно очень много сказать о связи творческих способностей и обучения. Слишком долго эти два понятия рассматривались как независимые. Однако творческие способности — это неотъемлемая характеристика того, кто умеет учиться.

Чтобы помочь вам понять это, позвольте кратко напомнить два аспекта, с которыми вы уже познакомились и которые имеют отношение к творческим способностям: теории о двух полушариях мозга и любви мозга к закономерностям.

Вы уже видели, что существуют веские доказательства различия в функциях левого и правого полушарий мозга. Левое полушарие отвечает в основном за речевую функцию и математические способности, а также занимается логической обработкой информации. Подход правого полушария к информации более глобален. Оно обожает закономерности и участвует в процессе разностороннего подхода к проблеме. Неудивительно, что именно правое полушарие определяет творческие способности.

В целом у женщин больше развито правое полушарие, а у мужчин левое. Подобно многим другим выводам относительно мозга к этому обобщению нужно подходить с величайшей осторожностью. Интересно, что мозолистое

тело — часть мозга, соединяющая два полушария — у людей с преобладанием правого полушария оказывается немного толще. Вполне логично предположить, что наиболее полно свои творческие способности могут реализовать люди, которые с максимальной эффективностью используют оба полушария мозга. Им удастся сформировать наиболее полную картину окружающего мира.

Тенденция мозга укладывать факты в уже знакомые схемы может оказаться вредной для проявления творческих способностей. Ваш мозг ищет связь новой информации с тем, что он уже «знает», а затем соответствующим образом «размещает» эту информацию. Как остроумно заметил Оскар Уайльд, «постоянство — последнее прибежище посредственности». Однако около 30 лет назад Эдвард де Боно заметил:

*«Понятия интуиции, творчества и юмора являются зыбкими потому, что мозг слишком эффективен. Мозг выводит закономерности из всего, что его окружает. Использование этих закономерностей делает их еще более укоренившимися».*

Другими словами, мы привыкаем к определенному порядку вещей и не желаем по-другому взглянуть на проблему. Именно это обстоятельство подтолкнуло Де Боно к разработке методики, которая теперь широко известна под названием «латерального мышления». Несколько примеров такого подхода будет рассмотрено в данной главе.

Когда речь заходит о реализации творческих способностей, действительно есть смысл забыть обо всем, чему мы научились до настоящего момента. Необходимо заново осмыслить,

что значит творческий подход, и найти наилучший способ создания условий, в которых мы можем развить в себе творческие способности.

С точки зрения творчества и способности к обучению наибольший интерес представляет один из разделов науки о мозге. Он изучает так называемое «состояние потока». Многим из вас знакомо состояние потока, когда вы так увлечены делом, что не замечаете течения времени. Возможно, вы достигали этого состояния, когда что-нибудь писали, рисовали или были увлечены задушевной беседой. Может быть, вы пребывали в глубокой задумчивости, медитировали или бежали трусцой, погружившись в собственные мысли. Понятие «состояние потока» впервые было введено американским ученым М. Чиксентмихалем. Вы могли также сталкиваться с обозначением этого состояния как «состояние альфа».

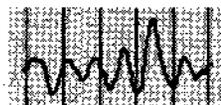
Химия мозга, лежащая в основе этой концепции, довольно проста. Суть ее состоит в том, что у мозга есть четыре различные «скорости». Их можно сравнить с четырьмя передачами в автомобиле. На самом деле скорости — это различные ритмы мозга, называемые аль-



*Альфа-ритм*



*Бета-ритм*



*Тета-ритм*



*Дельта-ритм*

фа-, бета-, тета- и дельта-ритмами. В зависимости от рода деятельности мозг вырабатывает различные электрические сигналы. Если измерить их при помощи электроэнцефалографа, то можно увидеть, что частота этих сигналов различна.

Самая высокая частота — у бета-ритма, а самая низкая — у дельта-ритма. Так, например, во время сна мозг работает медленнее всего. Когда вы засыпаете, в мозгу преобладает тета-ритм с частотой от 4 до 7 герц. В это время вы можете чувствовать, как мозг обрабатывает накопившуюся за день информацию, к вам часто приходят ночные мысли, для записи которых нужно держать блокнот рядом с кроватью. По мере того как вы глубже погружаетесь в сон, ваш мозг еще больше замедляется, и в нем начинает преобладать дельта-ритм с частотой около 0,5 герца.

Когда вы работаете, доминирующим является бета-ритм с частотой от 13 до 25 герца. Он наиболее выражен в дневное время во время разговоров, размышлений, решения каких-либо задач и прочей повседневной деятельности.

Однако в последнее время мы все больше осознаем значение альфа-ритма с частотой от 8 до 12 герц. Именно в моменты преобладания этого ритма нам приходят в голову самые удачные идеи и включается воображение. Некоторые люди без труда достигают этого состояния, например, во время действительно творческой работы, как в рассказе, описывающем один день из мозга Эини. Другим требуется сознательно снижать скорость работы мозга при помощи специальных приемов, аутогенной тренировки, йоги или других методов релаксации. Возможно, это достигается сознательным усилием по переключению — если снова использовать автомобильную терминологию — пере-

дачи, чтобы найти наиболее творческую скорость.

В мозге есть одно вещество, которое может представлять особый интерес с точки зрения питания нашего мозга. Это гамма-аминомасляная кислота. Вполне возможно, что именно этот нейротрансмиттер помогает мозгу отключиться от нежелательных воздействий и сосредоточиться на том, что нужно. В нашем организме это соединение вырабатывается тогда, когда мы находимся в состоянии потока и захвачены выполняемой задачей. По-видимому, это вещество действует на мембраны нейронов таким образом, что они реагируют только на определенные сигналы. Это поможет объяснить, почему вы не реагируете на шум, производимый окружающими, когда полностью погружены в изучение какой-либо проблемы. Ночью наш организм тоже вырабатывает гамма-аминомасляную кислоту, и именно поэтому нас не беспокоит окружающий шум.

## **ОЗАРЕНИЕ, ИДЕИ И ОБУЧЕНИЕ**

Иногда — как это произошло с Архимедом много лет назад при погружении в ванну — нас неожиданно посещает озарение. Вы, наверное, помните, что ученый бился над следующей задачей: как доказать, что царская корона изготовлена из золота. Для этого ему нужно было определить вес и плотность металла, из которого была сделана корона. По легенде, Архимед, опустившись в ванну после безуспешной работы в своей лаборатории, заметил, что его тело вытесняет воду. «Эврика!» — воскликнул он. Его внезапно осенило, что вес тела, погруженного в воду, уменьшается на величину веса вытесненной телом воды.

Всех нас изредка посещает озарение, и в такие моменты рождается новая идея. Наше обучение в таких ситуациях загадочно и непредсказуемо. Часто мы не знаем, откуда взялась эта новая идея. Для понимания этого вопроса нам сначала нужно рассмотреть, чем занимался Архимед, прежде чем погрузиться в ванну. Сколько способов определения процентного содержания золота в царской короне он испробовал? Может быть, внезапная догадка пришла к нему потому, что он расслабился в ванне, вместо того чтобы продолжать работу в мастерской? Какое душевное состояние сделало ученого восприимчивым к новому мышлению?

Ответы на эти вопросы довольно сложны, но они стоят того, чтобы потрудиться над их поиском. Размышляя над ними, мы получаем возможность больше узнать о тесной взаимосвязи между обучением и творчеством. Понимание того, каким способом можно включить свои творческие способности, является одним из наиболее важных аспектов умения учиться. Не подлежит сомнению, что в моменты озарения ваш мозг работает с максимальной эффективностью и на полной «скорости».

Творчество только недавно стало рассматриваться как часть обучения. На протяжении почти всего двадцатого столетия в школах и колледжах господствовал тип обучения, который ценился в тестах IQ; в значительной степени такое положение характерно и для наших дней. Подобный взгляд на образование относит творческие способности лишь к искусству, дизайну и музыке. Не делается попыток связать необходимое для бизнеса инновационное и предпринимательское мышление с подходом к обучению в школе.

Отсутствие творчества в школьном курсе обучения превратилось в настолько серьезную

проблему, что одно из первых постановлений правительства Блэра, пришедшего к власти в Великобритании в 1997 году, было посвящено созданию национального консультативного комитета по вопросам творческого и культурного образования. Вот мнение одного из членов этого комитета, профессора Сьюзен Гринфилд:

*«Оригинальное мышление и уважение к оригинальности других могут лежать в основе не только творческих способностей, но и индивидуальности — нашего единственного шанса избежать зомбирования в грядущем двадцать первом веке».*

Среди огромного количества школ и тестов невозможно найти один-единственный правильный ответ на каждый вопрос. В реальной жизни, и особенно в нашем быстро меняющемся мире, ответ редко бывает простым. Для многих сложных проблем обычно бывает недостаточно лишь одной точки зрения. И это никак не связано с нашим пониманием того, что у человеческих существ интеллект не ограничивается лингвистическими и математическими составляющими, традиционно ассоциирующимися с коэффициентом умственного развития.

Некоторые говорят об отдельном творческом интеллекте, но эта точка зрения является ошибочной. Она предполагает, что творчество является изолированным элементом нашего поведения. Я убежден, что это более общая характеристика — особенность мышления, которую можно приложить ко всем нашим действиям.

Творческие способности постепенно становятся ключевым аспектом учебы и работы.

Как писал недавно авторитетный экономист из США Алан Гринспен:

*«Пятьдесят лет назад невозможно было представить, до какой степени концепции и идеи вытеснят материальные и людские ресурсы в производстве товаров и услуг».*

Творческое мышление позволяет создавать ценности буквально из ничего.

Бытует миф, что человек уже рождается с творческими способностями и у каждого индивидуума они либо есть, либо их нет. Это утверждение справедливо для определенных аспектов — например, музыки и других видов искусства. Однако неверно было бы утверждать, что творческие способности нельзя развить. Вполне возможно сделать творчество образом жизни.

Французский ученый Луи Пастер в начале XIX века утверждал, что «случай благосклонен только к подготовленному уму». Поэтому необходимо подготовить свой ум, чтобы повысить его шансы насладиться теми приливами энергии, которые называются озарением.

## ХАРАКТЕРИСТИКИ ТВОРЧЕСКИХ ЛЮДЕЙ

Непонимание сути творческих способностей сопровождалось непониманием того, что значит быть творческим человеком. Творчество приписывалось только художникам, музыкантам и другим деятелям искусства.

Совершенно очевидно, что понятие творческой личности предполагает, что перечни индивидуальных характеристик у разных людей разные. Ниже приводится список основ-

ных определений, которые ассоциируются у меня с понятием «творчество»:

Стремление к риску	Стремление видеть перспективы
Вызов	Отсутствие чрезмерного контроля
Любовь к неопределенности	Не слишком сильная зависимость от общественных ограничений
Любовь к сложностям	Стремление к разнообразию
Открытость	Связь с эмоциями
Склонность к исследованию	Игривость
Способность отбросить предрассудки	Непочтительность

Из этого списка видно, что эти качества личности желательны во многих видах бизнеса. Внутри организаций творческих людей их все чаще рассматривают как движущую силу, поддерживая и предоставляя возможность претворить их идеи в новые товары и услуги. Индивидуумы сами по себе становятся торговой маркой. Одним из первых примеров этого получающего все большее распространение явления может служить Ричард Брэнсон.

На рынках наблюдается преобладание идей, которые, по словам Джона Гранта, «распространяются, словно вирусы». Самые яркие примеры таких идей — это компьютер MAC, Покемон, новый «Фольксваген»-«жук» и такие концепции, как «натуральность».

*А что вы думаете по этому поводу? Как выглядит ваш список характеристик творческой личности? У вас развивали творческие способности в школе или колледже? Вас учили проявлять творческий подход к работе?*

*У кого из ваших коллег по работе творческие способности выражены ярче всего? А из членов семьи? Что выделяет этих людей среди остальных? Можно ли сказать, что вы активно стре-*

*митесь приобрести некоторые из указанных в списке качества?*

*Что вы делаете, чтобы выявить творческих личностей внутри своей организации?*

*Какие популярные товары или концепции захватили ваше воображение?*

## ЦЕННОСТЬ ИДЕЙ

Наш успех связан со способностью учиться и способностью генерировать идеи. Если мы хотим быть умнее и удачливее, то нам нужно больше знать об этих процессах.

С моей точки зрения, для творчества необходимы как периоды напряженной деятельности, так и периоды кажущегося безделья. Состояния потока можно достичь в обоих случаях, и одним из самых приятных моментов творчества является то, что заранее невозможно сказать, в какой момент тебя посетит блестящая мысль.

Работая над книгой, я беседовал со многими ведущими бизнесменами из различных фирм. Я спрашивал их, когда именно к ним приходили лучшие идеи. И ни один из них не сказал, что это произошло на работе. Многие черпали вдохновение в окружающих людях и в занятиях, не связанных с основной работой. Все они, каждый по-своему, говорили о мгновениях «потока» или релаксации, когда они находились вдали от рабочего места. Нередко питательной средой для новых идей служило общение.

Колин Маршалл так описывает собственный процесс творчества:

*«Ценные идеи черпаются из многих источников, но обычно они являются результатом рас-*

смотрения проблемы со всех возможных точек зрения. Чтобы оценить важность идеи, нужно поделиться ею с кем-то, в чью непредвзятость и честность вы верите. Если идея действительно хороша, этот человек не позволит вам уйти, детально не проанализировав ее».

А вот мнение Зои ван Цваненберг:

*«Мои лучшие идеи рождаются в процессе разговора. Начальный толчок дает собеседник. Или наблюдение. Помню, как я смотрела репортаж о гастролях Королевского балета в Китае. Наблюдая, как солисты занимаются в классе, а юные танцоры смотрят на них, я вдруг поняла, как этот принцип можно применить в нашей организации».*

Джойс Тейлор призналась мне:

*«Обычно самые ценные идеи посещают меня тогда, когда вокруг есть свободное пространство, — дома или во время вечерней прогулки».*

Для директора Лондонского музея естественной истории Нейла Чамберса генератором идей являются путешествия. Он «просеивает идеи во время поездок, а по возвращении обсуждает с коллегами». Сэру Бобу Рейлу самые ценные мысли приходят «во время отдыха или физических упражнений». А у Джейн-Энн Гэдхи это происходит во время пробежки или под душем.

Хилари Кроппер говорит о себе так:

*«Ко мне идеи приходят в разных местах. Внезапно передо мной открывается новая возможность. Однако я не делаю этого самостоятельно. В процессе обязательно участвуют другие люди. Я описываю проблему собеседнику, и это*

*помогает мне привести в порядок собственные мысли».*

Вероятно, для эффективной генерации идей необходима смена обстановки и смена ритма. Независимо от того, какой методики придерживается человек, рабочее место никак не стимулирует творческую деятельность. Далее вы можете найти советы относительно такой стимуляции.

Как и раньше, нам следует с осторожностью подходить к обобщениям, но было бы справедливо отметить, что для многих поиск путей достижения «состояния потока» — как на работе, так и дома — полезен для их творческих способностей.

По словам Дэвида Мейера, в современной обстановке:

*«Основная угроза для любой организации — это не отсутствие возможностей или ресурсов, а неспособность к творчеству».*

## МНОЖЕСТВЕННОСТЬ ИНТЕЛЛЕКТОВ

Психолог Говард Гарднер в большей степени, чем другие ученые, революционизировал концепцию интеллекта, выдвинув идею не одного, а восьми интеллектов. Интересно, что в 80-х он начинал с семи разновидностей, в 90-х ввел восьмую, природный интеллект, а недавно заговорил о девятом, экзистенциальном интеллекте.

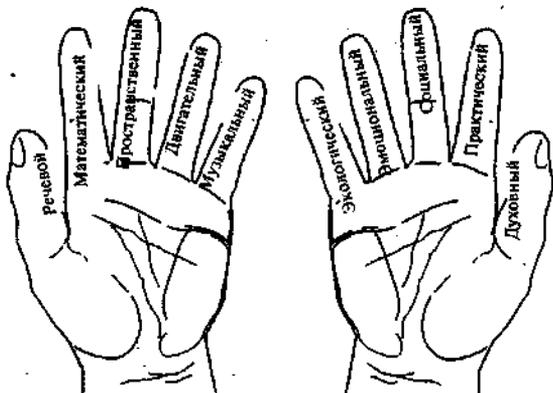
Теория Гарднера о множественности интеллектов — очень важная связь в цепочке между обучением и творчеством. Признавая, что каждый человек обладает различными видами интеллекта, легко сделать следующий шаг и предположить, что творчество являет собой

полное раскрытие потенциала каждого интеллекта.

Предположив, что существуют разные виды интеллекта, Гарднер дал нам имплицитное определение творчества, переставив акцент с акта создания нового художественного произведения на утверждение, что любой человек обладает потенциалом развить каждый вид своего интеллекта. Творчество становится способом существования, а не привилегированным артистическим занятием. Обучаемость и творческие способности формируются человеком, который умеет учиться и способен раскрыть свой потенциал в максимально возможном количестве интеллектов.

Говард Гарднер говорил о семи, восьми, а в последнее время и о девяти разновидностях интеллекта, но мне кажется, что их десять. Ошибаюсь я или нет, но главное заключается в том, что личность характеризуется не одним видом интеллекта, измеряемым при помощи коэффициента IQ, как считалось на Западе.

### Умение учиться: раскройте свои творческие способности



Ниже приводятся простые описания различных характеристик десяти выделенных мной разновидностей интеллекта. Знакомясь с ними, вы получаете возможность оценить свои сильные стороны, а также те области, где вы чувствуете себя менее уверенно. Возможно, вы обнаружите несколько видов интеллекта, которые сразу же узнаете у себя. Кроме того, одни элементы описания могут быть применимы к вам, а другие нет. Их нужно использовать лишь как подсказку, которая поможет вам увидеть различные грани своего ума, которые способны внести свой вклад в общий успех.

### Речевой интеллект

Вы любите печатное слово и разговоры. Вас интригует игра слов. Возможно, вы любите корректорскую работу и имеете сложившееся мнение о том, что такое правильная речь. Вы читаете запоем. Вы ясно выражаете свои мысли, и у вас богатый словарь. Вполне возможно, в школе вам нравилось изучать иностранные языки и литературу и вы продолжили занятие этими предметами и на более высоком уровне. Вам нравится письменно излагать свои мысли, и вы, вполне вероятно, умеете говорить и писать на нескольких языках. Вы способны воспроизводить по памяти списки слов, а также запоминать различные истории и интересно их рассказывать.

### Математический интеллект

Вы любите цифры и абстрактные задачи. Вам нравится находить взаимосвязь между различными событиями и фактами, и, возможно, вы относитесь к категории людей, которые любят узнавать о природе явлений и отмечать, когда что-то идет не так. Возможно, вы любите

разгадывать головоломки, играть в шахматы или в «Гонку за призом». В школе вам, наверное, нравилась математика. Вы испытываете пристрастие к аргументам и доказательствам. Вы наслаждаетесь закономерностями, категориями и системами. Вполне возможно, что на работе и дома вы составляете списки необходимых дел, отмечая галочкой выполненные пункты. Вы любите логическую упорядоченность. Не исключено, что вам доставляет удовольствие чтение финансовых отчетов — но не обязательно.

(Моя категория математического интеллекта базируется на понятии логико-математического интеллекта Гарднера. Именно математический и пространственный интеллект оцениваются тестом IQ и производными от него. На протяжении целого столетия этим двум разновидностям интеллекта уделялось основное внимание в литературе, посвященной достижению успеха и повышению эффективности работы. Остальные виды интеллекта игнорировались.)

### **Пространственный интеллект**

Вы любите картины и образы. Вы замечаете цвет, форму и фактуру. Вероятно, вам нравится использовать диаграммы и карты, а также рисовать бессмысленные фигуры, когда вы присутствуете на собрании, слушаете собеседника или просто погружены в свои мысли. Вполне возможно, что для лучшего запоминания вы пользуетесь рисунками. Может быть, вы обладаете способностями к живописи и скульптуре. В школе вы, наверное, много времени проводили в художественных классах. Вероятно, вы любите посещать картинные галереи, любоваться архитектурой или природ-

ными ландшафтами. Вы любите карты и комиксы и предпочитаете информацию в иллюстрированном виде, а не просто сухой текст.

### **Двигательный интеллект**

Вам нравится движение, и вы любите работать руками. Вы получаете удовольствие от физических упражнений и, вполне вероятно, принимали или принимаете участие в спортивных или танцевальных состязаниях. Вы относитесь к той категории людей, которая при первой же возможности вскакивает со своего места — как на рабочих совещаниях, так и в танцевальном зале во время вечеринки. Вы предпочитаете делать все своими руками и обожаете новые впечатления. Вы умеете эффективно использовать свое тело при общении, размахивая руками, пожимая плечами и меняя выражение лица, чтобы выглядеть убедительней. Возможно, вы обожаете пантомиму и игру в шарады. Вам нравится учиться на практике, и вы всегда готовы засучить рукава и немедленно приступить к делу.

### **Музыкальный интеллект**

Вам нравятся звуки и ритмы. Вам также интересна тональность различных звуков, и при прослушивании музыки вы можете различить звучание отдельных инструментов. Возможно, вам с детских лет нравится петь и слушать музыку. Не исключено, что вы сами играете на каком-либо музыкальном инструменте, и вы почти наверняка любите ходить на концерты, а также слушать музыку дома и во время путешествий. У вас хорошее чувство ритма, и вы быстро запоминаете песни и мелодии. Рекламу вы вспоминаете в основном по музыке. Вы часто напеваете вполголоса, и ваши эмоции легко

меняются под воздействием музыки. Музыка оказывает существенное воздействие на ваше настроение.

### **Эмоциональный интеллект**

Вы любите копаться в себе, и ваш инстинкт требует непрерывного самопознания. Вы постоянно анализируете свои сильные и слабые стороны и ставите себе задачи по самосовершенствованию. Возможно, вы ведете журнал или дневник, куда записываете личные переживания, свое настроение и мысли. Вы исследуете как приятные, так и неприятные ситуации и вырабатываете соответствующее поведение. Вы хорошо разбираетесь в своих эмоциях и умеете управлять ими. Вам нравится размышлять. Вполне возможно, вы занимаетесь самосовершенствованием.

### **Социальный интеллект**

Вам нравится быть среди людей, и вы понимаете их. Неудивительно, что вы любите вечеринки, собрания, командные игры и всевозможные общественные мероприятия. Вы обладаете способностью понимать других людей и вступать с ними в контакт. Вы можете определять настроение и намерения окружающих, и поэтому они склонны обращаться к вам за советом. Часто вы оказываетесь человеком, которого приглашают для разрешения конфликтных ситуаций и преодоления разногласий. У вас большое количество близких друзей, с которыми вы проводите много времени. Вас отличает высокий уровень сочувствия к другим людям. Вы любите говорить с людьми об их проблемах, и они хотят видеть вас своим наставником, приятелем, учителем и требовательным другом.

### **Экологический**

Вы любите природу. Вы видите незаметные для других смысл и закономерности в природных явлениях. Вы хорошо разбираетесь в животных, растениях, ландшафтах, зная не только названия, но и суть окружающих вас явлений природы. Возможно, у вас есть — или были раньше — домашние питомцы. В школе вы, наверное, любили ботанику, зоологию и биологию. Вы любите бывать на свежем воздухе, и прогулка является для вас неиссякаемым источником информации о происходящих в природе процессах. Вы проявляете живой интерес к экологии вашего жилища — как внутренней, так и внешней. Вы обращаете внимание на погоду и на смену времен года, и перемены в них могут оказывать на вас сильное влияние. Вы довольно хорошо разбираетесь в том, как работает ваш собственный организм. Вы любите классифицировать живые существа.

(Этот вид интеллекта базируется на понятии природного интеллекта.)

### **Духовный интеллект**

Вам нравится иметь дело с фундаментальными вопросами бытия. Вы относитесь к той категории людей, которые при столкновении с трудностями желают действовать согласно своим принципам и, возможно, задаются вопросом, каким должно быть нормальное поведение в подобных ситуациях. Вы постоянно ищете возможности изучить самого себя и исправить те аспекты вашей личности, которые вас не удовлетворяют. Вы интересуетесь жизненными ценностями. Возможно, у вас есть вполне сложившееся мировоззрение, но вы обязательно принадлежите к определенной

религиозной конфессии. Вас интересует понятие долга. Вы склонны находить рациональное зерно у противоположных сторон в споре. Возможно, вы тем или иным образом принимаете участие в общественной жизни. Вы всегда готовы встать на защиту своих убеждений.

### **Практический интеллект**

Вы любите все организовывать. У вас есть способность улаживать дела, и вас часто зовут, чтобы разрешить проблему или утрясти какой-либо вопрос. Там, где другие лишь рассуждают о том, что требуется сделать, вы предпочитаете делать дело. Вы обожаете трудные или напряженные ситуации, поскольку в них проявляется ваша способность находить верное решение. Когда случаются неприятности, вы постоянно думаете о том, как помочь другим. Вы любите давать объяснения собственным примером. Вы все время хотите проверить теорию на практике. Возможно, вы любите работать в саду и предпочитаете принцип «сделай сам». В школе вам нравились уроки труда. Дома вы с удовольствием проводите часы за сборкой всевозможных товаров, продаваемых в разобранном виде. В детстве вы всегда разбирали игрушки, чтобы узнать, как они работают. Вы любите рассматривать внутреннее устройство различных вещей.

В XX столетии речевой и математический виды интеллекта играли ключевую роль, однако есть основания полагать, что в XXI веке на ведущие позиции выйдут эмоциональный, социальный и духовный интеллект. Чтобы полностью использовать возможности своего мозга, полезно развивать в себе все виды

интеллекта и, разумеется, свою способность учиться.

Теперь вы, наверное, задаете себе вопрос, связаны ли эти разные виды интеллекта с разными зонами мозга. Ответ на этот вопрос отрицательный. Мозг, как вы уже могли заметить, бесконечно гибок и пластичен.

Нам известно, что определенные области мозга отвечают за те или иные функции, например, зона Вернике и зона Брока — за речь, небольшая область в височной доле — за восприятие музыки, однако мы также знаем, что эти области, скорее всего, являются лишь частью более сложной системы функционирования мозга. Другими словами, невозможно составить карту мозга, которая отражала бы различные виды интеллекта.

Взрослея, мы на различных стадиях развития открываем в себе эти разновидности интеллекта. Одни из нас более музыкальны, другие наделены более сильным пространственным интеллектом. У одних богатое воображение, а другие великолепно сходятся с людьми. Однако все виды интеллекта не являются чем-то неизменным, и их в значительной степени можно в себе развить. Все люди от рождения наделены определенными характеристиками, но способны развить в себе и другие качества (природа против воспитания). Большинство людей могут совершенствоваться во все виды интеллекта, даже если им не удастся добиться наивысших результатов в каждой области.

Каждый из десяти разновидностей интеллекта поможет вам достичь больших успехов как на работе, так и дома. Для полного раскрытия творческих способностей вам нужно реализовать свой потенциал в максимально возможном количестве видов интеллекта.

## РАБОЧЕЕ МЕСТО И МНОЖЕСТВЕННОСТЬ ИНТЕЛЛЕКТОВ

Вспомните главную идею этого раздела. Она состоит в том, что основным источником конкурентных преимуществ в бизнесе является способность реализовать творческий потенциал сотрудников. Нам известно, как этого достичь, и поэтому можно с растущей уверенностью утверждать, что вероятность достижения поставленной цели будет гораздо выше, если удастся создать обстановку, в которой поощряется раскрытие потенциала работника.

Не забывайте также, что реализация своих творческих способностей — это ключевой компонент умения учиться и, следовательно, развития природного интеллекта. Когда «Кампания за обучение» проводила опрос среди британцев и выясняла их отношение к учебе, то обнаружилось, что наиболее сильную мотивацию вызывала фраза: «Откройте в себе скрытые таланты».

На первый взгляд трудно сразу понять, как концепция множественности интеллектов может быть применена на рабочем месте. К примеру, как она способна помочь развитию музыкального или двигательного интеллекта, если ваша работа не связана с музыкой или индустрией досуга? Несомненно, этому учатся в школе и дома.

*Взгляните на приведенную ниже таблицу. Используйте ее для определения необходимых изменений, которые позволили бы вашим сотрудникам использовать в работе большее количество разновидностей интеллекта.*

Интеллект	Окружающая среда	Люди и обучение	Внутренние связи	Вознаграждение	Управленческие структуры
Природный	Убедитесь, что все работники знают, как они учатся				
Речевой				Используйте устные рассказы, чтобы убедить людей стремиться к пониманию того, в каком направлении развивается бизнес	
Математический			Используйте головоломки и игры, чтобы помочь людям понять те или иные положения, например необходимость снижения цен		
Пространственный			Используйте для передачи информации рисунки, плакаты, компьютерную графику		
Двигательный	Предоставьте сотрудникам спортивный зал и поощряйте занятия йогой				

Интеллект	Окружающая среда	Люди и обучение	Внутренние связи	Вознаграждение	Управленческие структуры
Музыкальный	Используйте музыку для создания нужного настроения на собраниях, семинарах и в рабочих помещениях				
Эмоциональный					Сосредоточьтесь на развитии эмоционального интеллекта как ключевой области компетентности управляющего персонала
Социальный	Предусмотрите места, где работники могут собираться вместе и обмениваться идеями.				
Экологический	Потратьте значительные средства на комнатные растения и создайте внешнюю обстановку, демонстрирующую ваш интерес к природе				

Интеллект	Окружающая среда	Люди и обучение	Внутренние связи	Вознаграждение	Управленческие структуры
Духовный					Открыто заявляйте о ценностях бизнеса и позволяйте людям занимать этические позиции
Практический		Осознайте, что многие люди предпочитают учиться на практике			

Заявляя о своем намерении задействовать весь потенциал талантов ваших работников, вы посылаете им вполне определенное сообщение. Когда Джейн-Энн Гэдхи основывала свою компанию, ей приходилось убеждать людей, которые имели хорошую работу в других, более традиционных финансовых учреждениях, переходить к ней. Одним из привлекательных аспектов предложения было то, что в новой компании будет создана более творческая атмосфера, в которой каждый работник сможет в полной степени реализовать свой потенциал.

По мере того как бизнес все больше перемещается из сферы материального производства в сферу услуг, рабочее место, способствующее развитию разных видов интеллекта, становится все важнее.

Авторы популярной книги «Успешный бизнес» Йонас Риддерстрале и Кьел Нордстрем убеждены, что «только талант может заставить работать капитал».

*Вы согласны с ними? Считаете ли вы полезным подход, учитывающий множественность интеллектов? Насколько такой подход характерен для вашей компании? Как отразится на вашем бизнесе организация рабочего места с учетом множественности интеллектов?*

## БАРЬЕРЫ НА ПУТИ ТВОРЧЕСТВА

Вы могли слышать об идее «обучающейся» организации, но как насчет «творческой»? Она обладает многими характеристиками творческих людей, перечисленными выше. Это организация, внутренняя культура которой постоянно прославляет ценность идей. Как сказал Чарльз Браудер:

*«Новая идея хрупка. Ее можно убить усмешкой или зевком, ее можно смертельно ранить саркастическим замечанием или заставить умереть от волнения хмурой складкой на лбу нужного человека».*

В «творческой» организации понимают, какие барьеры стоят на пути к творчеству и как можно их преодолеть. Мне эти барьеры представляются в виде семи «смертных грехов» — поскольку большинство слов начинается с буквы «с».

Школа  
Насмешка  
Общественное давление  
Статус-кво  
Стандартизация  
Силосные башни  
Строгие костюмы

Когда я говорю о школе, то имею в виду концепцию существования одного-единствен-

ного правильного ответа, а также доминирование коэффициента умственного развития IQ.

*Насмешка* все еще чрезвычайно распространена во многих организациях. Это злейший враг творчества. Отчасти именно поэтому так эффективен мозговой штурм: он вынуждает участников отложить на потом свои критические замечания или, хуже того, насмешки.

*Общественное давление* принимает различные формы. Часто это преобладание консервативных взглядов, например мнения, что единственный способ решения проблем — это посвящение им максимально возможного количества времени. Возможно, это точка зрения о нецелесообразности привлечения консультантов для выполнения определенного рода работы или, наоборот, обязательном их использовании. В некоторых организациях общественное давление выражается крайне просто: делай то, что говорит тебе начальник. Я знаю компании, где считается вполне допустимым отвлекать сотрудников от давно запланированных дел без особой надобности — просто потому, что кому-то из высших руководителей удобно собрать ту или иную группу людей именно в это время.

Сохранение *статус-кво* несовместимо с творческим мышлением и ведет к потере бизнеса. Услышав фразу: «Но мы всегда так делали», — вы должны понять, что столкнулись с определенной ограниченностью мышления.

Под *стандартизацией* я понимаю склонность мозга к построению удобных схем, что понижает вероятность возвращения к исходному пункту и полному переосмыслению вопроса. А во многих случаях требуется именно это.

*Силосные башни* — это герметичные контейнеры или глубокие ямы, использующиеся в

качестве хранилищ. Их конструкция предполагает изолированные, не связанные между собой отделения или секции. В таких структурах ревностно охраняют знания и с большим упорством соперничают на мифическом внутреннем рынке, а не в реальном мире клиентов. Подобные структуры нравятся тем, кто придерживается принципа «управление и контроль». В таких организациях комфортно людям, не отличающимся восприимчивостью к новым идеям.

И, наконец, *костюмы*. Лично я ничего не имею против костюмов; могу даже сказать, что они мне нравятся. На протяжении своей карьеры я сознательно надевал строгие костюмы и галстуки, чтобы тех людей, кого я пытаюсь убедить, не отталкивала фривольность моей одежды. Иногда легче излагать радикальные мысли, если вы надели костюм «племени», среди которого работаете, — так вы в меньшей степени ощущаете угрозу и более восприимчивы к новым идеям.

На самом деле окружение из обтягивающих джинсов и футболок может быть не менее сковывающим, чем ряды строгих костюмов. Тем не менее я прибегаю здесь к образу костюма, чтобы проиллюстрировать тиранию места, где все подчинено выдуманной теории приличной одежды, — без учета индивидуальных склонностей или характера выполняемой работы. В современном деловом мире сама одежда стала абсолютно ненадежным признаком для оценки творческих способностей. Свободная форма одежды по пятницам несет в себе раскованность для одних и неловкость для других.

Примечательно, что многие крупнейшие консультационные фирмы во всем мире разрабатывают рекомендации относительно свободного стиля одежды при общении с клиентами.

Результат такого пренебрежения к одежде может быть катастрофическим. Форма туфель, фасон сумки, стиль выбранной вами рубашки — все это, вне всякого сомнения, посылает важные сообщения окружающим, особенно в современном мире, где принято обращать внимание на торговые марки.

*Вы разделяете эти идеи? Вы встречались с такими же или похожими барьерами на своем рабочем месте? Можете ли вы привести примеры из собственной практики, иллюстрирующие эти «смертные грехи»? Если да, то что можно сделать, чтобы предотвратить их повторение?*

*Можете ли вы назвать способы подавления творческих способностей людей?*

*Как вы одеваетесь на службе? В какой степени работникам позволительно одеваться по своему вкусу в рабочее время? Приветствуете ли вы современную тенденцию отказа от костюма?*

## НАХОЖДЕНИЕ СВЯЗЕЙ

В мире возникает не так много новых идей. По большей части все они являются творческой комбинацией уже известных:

- ◆ Идея колеса + изобретение стали + изобретение парового двигателя = железная дорога.
- ◆ Письмо + текстовый процессор + модем = электронная почта
- ◆ Радио + кассетный магнитофон + наушники = плеер фирмы «Сони».
- ◆ Идея очень большого книжного магазина + Интернет = Amazon.com.
- ◆ Тенденция оставлять все на последнюю се-

кунду + идея покупки всех товаров в одном магазине + Интернет = Lastminute.com.

- ◆ Идея университета + новые технологии = виртуальный или корпоративный университет.
- ◆ Старый способ стирки одежды при помощи катка для белья и стиральной доски + современная технология двух вращающихся в противоположных направлениях цилиндров = последняя модель стиральной машины «Дайсон».

Как говорит Николас Негропonte из Массачусетского технологического института:

*«Новые идеи рождаются из различий. Они являются результатом различных точек зрения и сопоставления различных теорий».*

Американский поэт Джозеф Фрост еще более лаконичен: «Идея есть мастерство ассоциации».

Глава «Индустриального Общества» Уилл Хаттон развивает эту мысль:

*«Мой мозг постоянно устанавливает связи. Ничего оригинального. Я ценю свою способность нахождения нестандартных связей. Вам нужно иметь смелость найти эту связь и быть готовым к враждебной реакции людей, которых вы ведете по незнакомой им территории».*

Для поощрения людей к нахождению новых связей и генерации полезных идей, которые могут принести коммерческую и общественную выгоду, можно предложить три способа: диалог, регулярный выход за пределы своей области и обучение думать в терминах связи.

## Диалог как образ жизни

Для того чтобы вступить в контакт, людям нужно поговорить друг с другом. Быстрый ритм жизни, а также то обстоятельство, что на работе многие люди прикованы к компьютеру или письменному столу, приводят к тому, что общение становится все более отрывочным и односторонним. То же самое происходит и дома. Раньше в семьях были приняты совместные завтраки и ужины, а теперь эта важная традиция в большинстве домов отошла в прошлое.

Во многих организациях начинают понимать, что для успешного использования творческих способностей сотрудников необходимо создавать структуры, поощряющие диалог. Одна из таких компаний — это «Бритиш Эрэйз». Колин Маршалл так говорит об этом:

*«Самый интересный и стимулирующий способ обучения — это прямой диалог с другими людьми, независимо от того, происходит ли он в учебной аудитории или на рабочем месте».*

Диалог предполагает, что не существует единственного верного ответа. Он допускает, что решение и истина могут находиться где-то посередине, между, на первый взгляд, абсолютно противоположными точками зрения. Диалог поощряет увлеченность и убежденность. Это двусторонний процесс, в котором одинаково важны умение говорить и умение слушать. В своей замечательной книге Роберт Купер и Эйман Саваф определяют диалог как «свободный обмен смысловыми значениями между людьми».

Для организации диалога — особенно если он сопровождается, как это часто бывает, едой и напитками, — полезно иметь круглые столы.

Вот вы уже и получили «творческое кафе». Стиль «кафетерия» в последнее время становится все более популярным. Место для кафе предусматривается в рабочих помещениях, учебных заведениях и местах проведения конференций. Этот прием отлично срабатывает на всех уровнях деловой жизни.

Не так давно «Кампания за обучение» совместно со специалистами из «Перпл Уоркс» организовала «кафе» на 100 человек для одной британской фирмы, специализирующейся в области телекоммуникации. Цель мероприятия — поощрить людей к обмену мнениями по поводу развития компании, а также тех мер, которые следует предпринять, чтобы выйти на мировой уровень.

За столиками расположились: председатель и члены совета директоров, влиятельные бизнесмены, напрямую не связанные с компанией, высший управленческий персонал, инженеры, профсоюзные деятели и линейные монтеры, которые взбираются на мачты, когда поваленные бурей деревья повреждают их. На каждом столе располагалась специальная скатерть с рисунками, графиками, вопросами и таблицами, которая должна была стимулировать диалог. По мнению участников, такая организация совещания оказалась гораздо действеннее, чем все другие виды общения. Они признали, что это реальный способ общения людей с различным уровнем ответственности, стоящих на разных ступенях служебной лестницы.

В приведенном выше примере совещание было организовано как специальное событие. Однако для того, чтобы диалог был по-настоящему эффективен, он должен стать образом жизни внутри организации.

Мне кажется, что в диалоге гораздо больше возможностей для творчества, чем в мозговом штурме, который долгое время ассоциировался с генерацией идей.

*А что вы думаете по этому поводу? Насколько широко вы используете диалог в своей организации?*

### **Выход за пределы своей области**

Очень важно поощрять свободный обмен мнениями внутри организации, но не менее важно освоить способы стимулирования потока идей, идущих извне.

Когда директор Лондонского музея естественной истории Нейл Чамберс пришел работать в музей, он был озабочен вопросами обслуживания посетителей. Он решил послать весь высший управленческий персонал на курсы компании «Дисней» в Орlando. Диснеевские парки совсем не похожи на музей естественной истории, однако Нейл считал, что его сотрудники смогут подойти к учебе творчески и установить связь своей работы с тем, что предлагает клиенту индустрия развлечений. Так все и случилось. Если вы теперь попадете в музей, то обратите внимание на тенденцию совмещения развлечения и образования, которой так гордится компания «Дисней».

Сэр Майкл Бичард, глава министерства образования и занятости Великобритании, является убежденным сторонником отказа от традиционного подхода к государственной службе:

*«Я учился и развивал свои творческие способности в процессе общения с людьми. Я тратил максимально возможное количество времени на посещение различных организаций. Я обнаружил,*

*что «ловлю» ценные идеи в тот момент, когда они еще до конца не сформировались, и что я способен работать над ними, пока они не приобретут законченные очертания и общенациональную ценность».*

Подобное мышление очень важно для «творческих» организаций. В самой известной детской больнице Лондона недавно обнаружили, что с точки зрения усовершенствования кроватей для интенсивной терапии они могут многое почерпнуть из практики автогонок «Формулы-1» с их пит-стопами для дозаправки и смены колес. Очень часто невозможно найти узкоспециальный курс обучения, и в таких случаях для организаций, намеренных постоянно улучшать все аспекты своей деятельности, полезно изучать методы работы других компаний. Полезно посещать организации, которые работают в других областях, но некоторые аспекты деятельности которых могут разбудить ваше воображение. Так, например, банк может перенять опыт работы с клиентами у индустрии развлечений, а производство позаимствовать некоторые принципы у сферы обслуживания.

Этот же прием отлично поможет и отдельным людям, которые ищут новые подходы к своей работе. В этом случае человек может сравнить, как работники самых разных компаний управляют подчиненными, проводят совещания, распространяют внутреннюю информацию и т. д.

Очень полезно не только наблюдать за другими, но и приглашать людей со стороны поработать с вами. В некоторых организациях этот прием получил название «требовательный друг». Такую роль мне самому пришлось выполнять в компании «Бритиш Телеком». В процессе реа-

лизации крупного коммуникационного проекта компании потребовался человек со стороны, которому можно было бы доверять и который выдвигал бы конструктивные возражения и обеспечивал обратную связь по мере того, как группа разработчиков проекта продвигается от идеи к товару, а затем к освоению рынка. В данном случае у меня было достаточно знаний об этом конкретном проекте, поскольку он касался коммуникации и обучения, однако подобный подход был бы эффективен и в том случае, если бы я вообще ничего не знал.

*Вы использовали концепцию «требовательного друга»? Если да, то помогла ли она? Если нет, то можете ли вы назвать область своей деятельности, где эта идея принесла бы пользу?*

Иногда, особенно на ранних стадиях разработки проекта, полезно пойти еще дальше и сознательно привлечь к работе человека из другой области деятельности. Я называю такого работника «консультантом-непрофессионалом». Если, к примеру, ваш проект относится к области телекоммуникаций, вы можете пригласить писателя, артиста или логопеда, чтобы он выступил в роли «требовательного друга». Точка зрения такого консультанта-непрофессионала часто оказывается очень полезной в многоплановой и сложной обстановке.

### **Умение устанавливать связи**

Существует простая игра, которая тренирует ваш мозг и помогает выработать привычку нахождения связей.

Для начала составьте список из 50 предметов, с которыми вы ежедневно сталкиваетесь дома, на работе и на улице. Например: игра «Монополия», собака, семечко платана, стул,

карандаш, скрепка для бумаг, стол, автомобиль, пешеход и т. д.

Можно написать каждый предмет на отдельном листочке бумаги или карточке. Затем выделите тот аспект своей работы или личной жизни, на котором вы хотите сосредоточиться. Предположим, что вы намерены изучить вопрос, актуальный для всех организаций: снижение расходов.

Возьмите одну из своих карточек. Допустим, на ней написано: игра «Монополия». В течение 20—30 минут сосредоточьтесь на том, чтобы найти связи между игрой «Монополия» и снижением расходов.

Попробуйте использовать различные приемы:

- ◆ Самостоятельная работа по составлению списка.
- ◆ Формулирование вопросов относительно сходства формы, цвета, процесса или любой другой характеристики.
- ◆ Мозговой штурм.
- ◆ Фокусировка на одном аспекте каждого из двух явлений.
- ◆ Встать, пройтись и посмотреть, не выглядит ли проблема несколько по-другому с высоты вашего роста.

В примере с игрой «Монополия» вам могут прийти в голову следующие идеи:

- ◆ И там, и там фигурируют деньги.
- ◆ За неуплату вы попадаете в тюрьму.
- ◆ Наличие риска.
- ◆ Вы «ходите кругами» как при игре в «Монополию», так и при попытке сэкономить деньги.
- ◆ Вы зарабатываете деньги при «решающем» ходе в игре, а также тогда, когда предпринимаете меры по снижению расходов.

Если установление связи между различными явлениями наталкивает вас на ту или иную идею, зафиксируйте ее. Процесс генерации идей достаточно очевиден. Через определенный промежуток времени мышление углубляется. Например, человек замечает, что здания на одной стороне поля для игры в «Монополию» дешевле, чем на другой. Это может натолкнуть на мысль, что наилучший способ снижения расходов — это перевести офисы компании в более дешевые помещения и сэкономить значительную сумму, вместо того чтобы тратить массу времени на разговоры об экономии на мелочах.

Подобные игры служат прекрасной иллюстрацией того, что должно происходить в «творческих» организациях. Питер Дракер говорит о «систематических прыжках в неизведанное». В этой области много неизвестного, однако можно сделать достаточно много, чтобы творчество стало систематическим.

*Попробуйте применить эти приемы к самым сложным участкам своего бизнеса и посмотрите, что из этого получится.*

## ТВОРЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ

Эдвард Де Боно революционизировал наше творческое мышление. Прошло 40 лет с того момента, как он ввел понятие латерального мышления, однако многие его идеи по-прежнему свежи и актуальны. Подход Де Боно к проблеме в полной мере проявляется в его знаменитой фразе: «Нельзя выкопать яму в другом месте, углубляя уже существующую». Другими словами, для творческого мышления нужны новые ассоциации и новый взгляд на вещи.

Необходимо отложить лопату, взять кирку и идти в другое место, где вам, возможно, сначала придется снять слой бетона.

Ниже приведены семь идей, помогающих развитию творческого мышления. Две из них позаимствованы у Де Боно.

### Фиксация интереса

При внимательном изучении проблемы возникает искушение рассматривать ее в черно-белых тонах и сводить к взаимодействию противоположностей. Эта тенденция ведет к замкнутости мышления. При помощи категорий «плюс», «минус» и «интересно» можно распределить идеи так, чтобы сохранить открытость.

Возьмите любую идею или предложение — например, о том, что следует упразднить все школы, — и составьте список всех плюсов, минусов и интересных моментов. Табличка может выглядеть следующим образом:

+	-	Интересно
Это может привести к снижению налогов.	Большое количество учителей лишится работы.	Можно использовать освобожденные здания для других нужд.
Вы сможете учиться всему, чему хотите. И так далее.	Могут пострадать дети из бедных семей.	Родителей в большей степени будут вовлечены в образование детей.

Вы могли уже заметить, что идеи из третьей колонки вполне соответствуют творческому мышлению.

*Выберите один из аспектов вашего бизнеса и подвергните его подобному анализу.*

### Шесть шляп

Этот классический подход Де Боно является прекрасным способом повышения эффективности творческих коллективов. При данном подходе признается существование в творческом процессе различных ролей, и это иногда помогает лучше осознать его.

Де Боно предполагает, что при коллективной работе над проблемой полезно знать о тех различных ролях, которые вы можете играть. Он говорит, что вы можете надеть одну из шести «шляп» разного цвета и действовать соответственно выбранной роли.

**Белая «шляпа»** — вы предоставляете нейтральные факты, цифры и информацию.

**Красная «шляпа»** — вы говорите об озарениях, чувствах и интуиции.

**Черная «шляпа»** — вы логичны и негативны.

**Желтая «шляпа»** — вы логичны и позитивны.

**Зеленая «шляпа»** — вы постоянно предлагаете творческие идеи, чтобы продвинуть обсуждение вперед.

**Синяя «шляпа»** — вы выступаете в роли дирижера оркестра, сосредоточившись на управлении процессом генерации идей.

Реализовать этот подход можно разными способами, самый простой из которых — придерживаться ролей, навязываемых каждой «шляпой». Можно добавить дополнительные цвета и дополнительные роли. Этот прием может использоваться в непринужденной обстановке или как «разогрев» перед более серьезными совещаниями.

*Найдите способ применения этого подхода к своей жизни. Если вам пришлось по душе эта идея, то подробнее о ней можно прочесть в классической книге Де Боно «Шесть «шляп» для раздумий». Убедитесь, что вы не надеваете всегда одну и ту же «шляпу»!*

### Свободное мышление

В начале этой главы я фантазировал, чем мог заниматься Архимед перед тем, как с наслаждением погрузиться в теплую ванну. Может быть, решение пришло к нему потому, что он упорно и сознательно отыскивал способ вычислить содержание золота в царской короне? Или это произошло из-за того, что его ум пребывал в расслабленном состоянии, пока ученый лежал в ванне? Возможно, принятие ванны послужило механизмом, который позволил Архимеду углубить свое мышление и достичь «состояния потока»?

Разумеется, этого мы никогда не узнаем. Однако многочисленные изобретатели и художники могут предоставить нам убедительные эмпирические доказательства того, что расслабленное состояние — как во время принятия ванны — исключительно благоприятно для генерации новых идей. Вполне возможно, что нам требуются как упорные и сконцентрированные усилия, так и более мягкий и менее сфокусированный подход, и что мы должны обладать способностью без труда переходить из одного состояния в другое.

Как показывает введенная Де Боно категория «интересного», всегда полезно находить промежуточную позицию между такими деспотичными противоположностями, как «да» и «нет», «знать» и «не знать».

В нашем сложном мире, где я ощущаю воз-

растающую неуверенность и сопротивление догматическим позициям, приведенная ниже таблица, в которую включена и интуиция, помогает мне выработать более мягкий и неопределенный подход к проблеме.

Уверенность в решении	Сильное предчувствие или интуиция
Возможный путь к цели, требующий проверки	Не знаю, что делать, но рад возможности говорить об этом

*Вспомните какую-либо проблему, над решением которой вы упорно трудитесь, и попробуйте применить к ней эту таблицу. Помогает?*

Учет предчувствий можно сравнить с переходом к работе в трех измерениях вместо двух. Вы больше не связаны ограничениями места и времени. Вы можете рассматривать проблему с различных точек зрения.

Когда вы концентрируетесь на предчувствиях, с вами и вашим ощущением времени происходит нечто крайне интересное: вы задерживаетесь на той или иной идее в течение длительного времени, позволяя ей свободно циркулировать у вас в голове. Люди, обладающие интуицией, часто говорят вам о ней и хотят, чтобы вы приняли участие в оценке их предчувствий. Размышляя над какой-либо идеей, вы начинаете рассматривать ее под различными углами зрения.

В мире, где преобладают конечные сроки и кратковременные режимы работы, мы должны больше прислушиваться к своим предчувствиям и интуиции.

Йонас Риддерстрале и Кьел Нордстрем выражают эту идею яркой метафорой: «Мы долж-

ны превратить рабочее место в заправочную станцию для наших мозгов, а не только в автодром».

Гай Клэкстон в своих работах развивает идею «мягкого мышления». В своей книге «Мозги зайца, разум черепахи: почему интеллект повышается, когда вы меньше думаете» он приводит неотразимые доводы в пользу возможности заставить свой мозг работать на разных скоростях. Книга позволяет глубоко заглянуть в сложный процесс обучения умению учиться, говоря, например, о том, что поговорки «Семь раз отмерь, один раз отрежь» и «Промедление смерти подобно» могут быть верны одновременно.

В различные части книги я включил практические советы по поиску способов перемещения из напряженного и заполненного временными ограничениями мира в расслабленное, но в большей степени располагающее к творчеству состояние.

Поощряющие творчество организации предоставляют своим сотрудникам время для раскрытия их творческих способностей. В некоторых фирмах стало традицией после напряженных переговоров давать руководящему составу время восстановиться и обдумать, чему они научились.

Один из практичных способов выделения времени на размышления состоит в том, чтобы разрабатывать меньшее количество проектов меньшими по составу группами. Чем больше группа, тем выше необходимость собираться вместе. Но чем больше собраний, тем меньше остается времени на свободное, более продуктивное мышление, а также на обучение.

Когда Ричард Брэнсон организует новый бизнес, он не включает его в состав компании

«Вирджин». Брэнсон показал, что, несмотря на привлекательность марки «Вирджин», более творческая атмосфера сохраняется в небольших целевых командах, когда им оставляют пространство для творческого поиска.

Исследования показали, что наиболее творческими являются те мысли, которые приходят по окончании первоначального бурного всплеска генерации идей. Этот факт в сочетании с концепцией все усложняющегося мира объясняет причину, почему в наборе своих навыков необходимо иметь свободное мышление.

Отчасти это обосновывает мою точку зрения на мозговой штурм: в прошлом его возможности переоценивали. Эдвард Де Боно подчеркивал, что ключевым элементом его методики является осторожность с выводами. Эта важная составляющая оставляет место для творчества. К сожалению, мозговой штурм используется так часто и в таких ограниченных временных рамках, что он, по моему опыту, способен лишь подытоживать самые банальные и очевидные идеи. Этот метод используется многими организациями, претендующими на создание творческой атмосферы, тогда как в действительности он становится примером нетворческого общения. Если вы применяете метод мозгового штурма, то необходимо предусмотреть в нем паузы для тех, кто не относится к экстравертам. Такие паузы позволяют людям порассуждать с собой на другой «скорости».

Таким образом, несмотря на необыкновенную эффективность мозгового штурма, для него нужно выделять достаточно времени, а выработанные в его процессе идеи следует проанализировать при помощи рассмотренных в этом разделе книги творческих методов.

*Вам удастся выкроить время для свободных размышлений? Если да, то как вы это делаете? Если нет, то как вы можете это сделать?*

### Выявление реальных проблем

Иногда нам кажется, что мы решаем проблемы, существующие только в нашем мозгу. Или, по крайней мере, что формулировка проблемы не отражает сути вопроса. В таких ситуациях полезно заново сформулировать задачу в более абстрактных терминах.

Прекрасным примером такого подхода может служить «народное восстание» против роста цен на топливо в Великобритании в 2000 году. Блокировав склады горючего, горстка протестующих — фермеры, транспортники и жители сельских районов — едва не парализовала всю страну, а правительство оказалось неготовым к такому необычному повороту событий.

На первый взгляд проблемы правительства Блэра никак не касались народа. Дело представлялось так, что лейбористская партия утратила инстинкт самосохранения — люди считали, что правительство может легко снизить долю налогов в стоимости горючего на устойчивом во всех других отношениях рынке. Большая часть прессы описывала проблему следующим образом: премьер-министр и министр финансов должны прислушаться к голосу простых людей и понизить долю налогов в стоимости горючего. Некоторые видели в сложившейся ситуации проявление жадности нефтяных компаний.

Если сформулировать этот вопрос в абстрактных терминах, то он превращается в совершенно иную проблему, связанную с устой-

чивым развитием. Реальный вопрос становится гораздо яснее: каким образом правительство может убедить людей в необходимости больше платить за топливо, если забота об окружающей среде требует от всех уменьшения количества поездок на автомобиле? Проблема смещается в область культуры. Творческая энергия должна быть сосредоточена на том, чтобы изменить представление людей о роли автомобиля в нашей жизни. Выявив реальную проблему, вы получаете возможность предложить реальное решение.

К сожалению, политики не смогли заново сформулировать эту проблему, а одержали победу при помощи прессы, перестав поддерживать горстку протестующих.

*Вспомните о серьезной проблеме в вашем бизнесе. Посмотрите, можно ли найти реальную проблему, заново сформулировав вопрос в абстрактных терминах?*

### Двухконтурное мышление

Идеи, уже изложенные в данном разделе книги, могут использоваться самостоятельно. Однако самое мощное из известных мне орудий творчества работает в большей степени на стратегическом уровне и способно в корне изменить творческую атмосферу организации. Эта идея, получившая название «двухконтурного мышления», выдвинута профессором Гарварда Крисом Аргирисом.

Одноконтурное мышление — это синоним обычного решения проблем. Например, при поломке копировального аппарата кто-нибудь ремонтирует его.

Двухконтурное мышление предполагает способность отступить при неудаче и извлечь

из нее уроки. Оно ищет первопричину и старается устранить ее. В случае с поломанным копировальным аппаратом такое мышление предполагает вопросы о том, подходят ли для данных целей характеристики аппарата, почему размножением документов приходится заниматься самим, и не выгоднее ли перейти на безбумажную технологию. Двухконтурное мышление требует обдумать полученные уроки и в результате изменить свое поведение.

*Используйте эту табличку для решения части ваших рабочих проблем. Для начала я включил в нее один пример.*

Вопрос или проблема	Одноконтурное решение	Двухконтурное решение
Работа отнимает слишком много времени	Проводить меньше времени с семьей И т. д.	Четче расставить приоритеты и назначать меньше деловых встреч

### Тепличные условия

Вероятно, вы слышали выражение «теплица для идей». Оно вызывает у нас образ человека или коллектива, переполненных творческими идеями. Но может ли концепция «теплицы» успешно применяться в бизнесе?

Садовники используют теплицу для решения многих задач, таких, как:

- ◆ Выращивание нежных растений из семян.
- ◆ Ускорение роста растений.
- ◆ Организация опытного участка для новых сортов.

- ◆ Контроль за условиями окружающей среды для определенного растения.
- ◆ Защита растений от сурового климата.

Все эти приемы можно перенести в область бизнеса. Совершенно очевидно, что ценные идеи нуждаются в питании. Однако гораздо меньше известно о том, что рассказывают садовники цветам, когда подкармливают их. Говорят, что даже принц Чарльз беседует со своими любимыми растениями.

В бизнесе же очень важно то, что вы говорите. Насмешка, к примеру, входит в число семи моих «смертных грехов», перечисленных ранее, и является одним из самых ужасных способов обращения с людьми. Чтобы создать эффективную «тепличную» обстановку, вам нужно выработать язык, который поощряет эксперимент, стимулирует обмен идеями, уделяет внимание интуиции, ценит озарения и в нужные моменты обеспечивает обратную связь.

Совершенно очевидно, что полезными могут оказаться следующие выражения:

«Это звучит великолепно».

«Мне действительно приятно это слышать».

«Как мы можем это проверить?»

«Давайте посмотрим, как это будет выглядеть».

*Что еще вы могли бы предложить? Составьте максимально длинный список. Затем попробуйте применить его к коллективу, с которым вы работаете. Напишите карточки с наиболее действенными фразами. Можно снабдить их иллюстрациями.*

## Веселье и серьезность на рабочем месте

Карлу Юнгу принадлежат следующие слова: «Без игры фантазии ни одно творческое произведение не появилось бы на свет». Многие организации игнорируют эту мудрость на свой страх и риск. Эрик Хоффер развивает мысль Юнга: «Стремление воспринимать себя серьезно находится в обратной пропорции к творческим способностям».

Джон Грант всегда стремился давать волю фантазии и старался не относиться к себе слишком серьезно, что позволяло ему завоевывать клиентов. Ниже приведен его рассказ о том, как компания ИКЕА обратилась с призывом к англичанам: «Выбрасывайте свою старомодную, обитую ситцем мебель», — и даже заставила улыбнуться премьер-министра.

В конце 1995 года я был одним из основателей агентства «Сен-Люк». Мы только что открыли фирму и работали для нового клиента, компании ИКЕА. До презентации оставалась неделя, и напряжение постепенно нарастало.

Однажды дождливым вечером в среду я занялся исследованием некоторых предварительных идей на тему «Как компании ИКЕА удастся сделать крупные предметы мебели такими дешевыми», или что-то вроде этого. Такого рода исследования называются опросом «целевых групп». Название это не совсем точное, поскольку на самом деле группы максимально рассредоточены. Таким способом мы надеемся узнать что-то новое для себя.

Проведя несколько исследований, я стал понимать, что мы столкнулись с каким-то сдерживающим фактором. Всем очень нравилась предлагаемая нами реклама (она была очень забавна). Тем не менее она, похоже, не

оказывала должного воздействия. Чего-то не хватало, и я никак не мог сообразить, чего именно.

Но однажды в темный и сырой вечер в пятницу мужчина из очередной «целевой группы» в пригороде Уэмбли доверительно наклонился ко мне и сказал: «Все это здорово, но я никогда не поставлю этот стул в моей гостиной».

«Почему?» — спросил я.

«Потому что он слишком современный».

Вот оно!

Компания ИКЕА была единственным крупным продавцом современной мебели в Великобритании — если не считать фирму «Хабитат», которая тоже принадлежала ИКЕА. Если большое количество людей думает так же, как мужчина из Уэмбли, то планы ИКЕА по экспансии в Среднюю Англию находятся под угрозой. Если же нам удастся повлиять на вкусы нации и направить интересы англичан в сторону современной мебели, тогда прибыль ИКЕА возрастет многократно.

Осознать это достаточно просто. Самое сложное в любой новой идее — это убедить окружающих вас людей и разработать нечто такое, что действительно окажется эффективным.

Процесс убеждения начался с коллектива агентства «Сен-Люк». В условиях, когда до решающей презентации оставалась всего неделя, это в высшей степени дестабилизировало обстановку. Кроме того, стратегия «изменения вкусов людей» была непривычной и даже немного пугающей. Откуда мы знаем, что основная проблема заключается именно во вкусах? Каким образом можно изменить такое устоявшееся качество, как вкус, при помощи такой эфемерной вещи, как реклама? И как можно убедить клиента, которого мы практически не

знаем, когда нам с трудом удастся убедить самих себя?

Несколько дней все висело на волоске. Эта идея расколола коллектив пополам. Однако сильной стороной корпоративной культуры «Сен-Люка» была почти безоговорочная поддержка интуиции и идей сотрудников даже в том случае, если это вело к потере клиентов. Затем проведенный в воскресенье телефонный опрос 1000 взрослых жителей Великобритании добавил нам уверенности. Две трети респондентов заявили, что придерживаются традиционного английского стиля. И две трети тех, кто не собирался покупать мебель в IKEA, видели причину в том, что «она слишком современная». Мнение нашего знакомого из Уэмбли оказалось более показательным, чем мы предполагали.

К следующей среде мы уже имели обоснование и начальные разработки кампании по изменению вкусов нации. К нашему удивлению, IKEA приняла их (и нас). Это типично для компаний IKEA. Они отличаются тем, что осмеливаются быть непохожими на других. Им понравилось агентство «Сен-Люк», потому что мы разделяли их ценности.

Нам понадобилось более трех месяцев напряженной творческой работы, чтобы разработать проект «Выбрасывайте свою старомодную, обитую ситцем мебель». (В основу ее легла современная версия феминистической идеи «сожги свой лифчик» — только относительно мебели.) Старт кампании был дан в сентябре того же года. К декабрю продажи IKEA удвоились. Весной девиз кампании цитировался прессой и политиками как часть нового британского мышления. Исследования показали, что к 1999 году вкусы взрослых граждан Британии претерпели коренные изменения: теперь

две трети респондентов говорили, что им нравится современный стиль.

Давным-давно, около пяти лет назад, еще можно было сказать, что чувство юмора необходимо лишь компаниям, имеющим отношение к рекламе, средствам массовой информации и индустрии развлечений. Однако и в те времена это было неправильно. В современном же деловом мире многие люди активно занимаются поисками смешного.

Все большее количество компаний конкурируют между собой, предлагая сходные услуги, и для них корпоративное чувство юмора приобретает все большее значение. Так, например, на страницах британской прессы мы можем увидеть фотографию Ричарда Брэнсона в свадебном платье — он рекламирует «Вирджин Брайдс».

Или после драматических событий с попыткой кражи бриллианта из Купола тысячелетия, в которых участвовали переодетые полицейские и грабители на грузовике фирмы JCB, со стороны JCB было очень разумно запустить рекламу своей продукции, неожиданно оказавшейся в центре всеобщего внимания.

Другим примером может служить быстро развивающаяся компания NTL, работающая в области коммуникаций. Ее девиз: «Зарабатывать деньги, шутить и приносить пользу».

Подобная комбинация ценностей и подходов к бизнесу получает все большее распространение.

*Расскажите об идеях, которые могли бы сделать вашу работу более занимательной. На мгновение представьте себе самые невероятные предложения и то, как их можно использовать в вашей организации:*

- ◆ *продвижение товара*
- ◆ *общение с персоналом*
- ◆ *общение с клиентами*
- ◆ *организация собраний*

## РАЗНООБРАЗИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

В предыдущих разделах этой книги вы уже сталкивались с понятием «приобретенный оптимизм», которое было введено Мартином Селигманом. Мне хотелось бы развить эту концепцию, предположив, что по-настоящему умный человек должен понимать мир «приобретенных возможностей». В основе идеи «приобретенный оптимизм» Селигмана лежит интерпретация человеком собственного опыта. Я же говорю о взгляде на будущее, никак не ограниченном понятиями оптимизма и пессимизма. Речь идет не о споре, пуст ли стакан наполовину или наполовину полон, а о возможностях, которые должны переливаться через край.

Я убежден, что эта разновидность мысленного моделирования может принести огромную пользу.

Директор компании «Трейнсет» Майк Либлинг говорит: «Если у вас есть идея, то это принуждение. Если у вас две идеи — это дилемма. Если у вас три идеи или больше, тогда у вас есть выбор».

Вот несколько практических рекомендаций относительно того, как войти в мир разнообразия возможностей.

- ◆ Каждый день ставьте перед собой только одну цель.
- ◆ Ежедневно выделяйте время для полной

релаксации — как минимум один раз в день и не менее 20 минут.

- ◆ Всегда рассматривайте проблему как минимум с трех точек зрения.
- ◆ Ежедневно берите на заметку все, что вас удивило.
- ◆ Ежедневно старайтесь удивить тех, кто с вами работает.
- ◆ Не только записывайте проблемы, но и визуализируйте их.
- ◆ Включите все ваши органы чувств.
- ◆ Ежедневно тем или иным образом включайте в свою жизнь музыку.
- ◆ Сделайте так, чтобы ежедневно вы не меньше часа интенсивно занимались каким-то одним делом.
- ◆ Если вы принимаете участие в мозговом штурме, сосредоточьтесь на том, что вы делали в последние пять минут.
- ◆ Устраивайте часть совещаний стоя.
- ◆ Делайте как можно меньше групповых рассылок по электронной почте.
- ◆ Каждый день лично беседуйте, по крайней мере, с одним человеком из тех, кому вы собирались отправить сообщение по электронной почте.
- ◆ Проследите, чтобы сотрудники регулярно, раз в неделю или раз в год, посещали другие организации и перенимали их опыт.
- ◆ Не менее одного раза в месяц сами посещайте другие организации.
- ◆ Приглашайте для работы над проектами «консультантов-непрофессионалов».
- ◆ Время от времени привлекайте членов семьи к решению своих проблем.
- ◆ Время от времени нарушайте сложившиеся схемы.
- ◆ Ежедневно совершайте 20-минутную прогулку.

- ◆ Ежемесячно устраивайте вечеринки для сотрудников.
- ◆ Раз в год меняйте свой имидж.
- ◆ Возьмите на вооружение принцип: «Утро вечера мудренее».

*Перечислите три идеи, которые способны расширить ваши возможности.*

- 1.
- 2.
- 3.

## КАК УПРАВЛЯТЬ СВОИМИ ТВОРЧЕСКИМИ СПОСОБНОСТЯМИ — РЕЗЮМЕ

### ВЫ УЗНАЛИ:

- ✓ что творчество — это ключевой элемент умения учиться
- ✓ что ваш мозг работает на разных «скоростях»
- ✓ что у многих людей самые ценные идеи возникают после периода интенсивной деятельности
- ✓ как управлять своими творческими способностями, используя максимальное количество разновидностей интеллекта
- ✓ что существуют определенные барьеры, препятствующие творчеству
- ✓ что вы можете сделать для развития различных видов интеллекта у ваших сотрудников
- ✓ что творчество предполагает выявление новых связей

### КЛЮЧЕВЫЕ ИДЕИ

Состояние потока  
Ритмы мозга  
Множественность интеллектов  
Шесть «шляп» для размышления  
Мягкое мышление  
Двухконтурное мышление

### КЛЮЧЕВЫЕ МЕТОДЫ/ПОДХОДЫ

Использование диалога  
Выход за пределы своей области деятельности  
Выявление реальных проблем  
«Теплица» для идей  
Юмор на работе

## Глава 10

### АРГУМЕНТЫ В ПОЛЬЗУ ОБУЧЕНИЯ НА РАБОТЕ

Если цена является ключевой составляющей успеха, нам нужно сосредоточиться на способах снижения цены. В тех случаях, когда самой важной является природа товара, основные усилия направляются на совершенствование товара и обеспечение его качества. Почему же все больше и больше людей проявляют интерес к интеллекту своих работников? Почему в современной экономике роль обучения все время возрастает? Должно быть, это объясняется вновь разгоревшимся интересом к человеку.

Председатель совета директоров компании «Бритиш Эрэйз» Колин Маршалл утверждает:

*«Обучение чрезвычайно важно в качестве необходимого сырья, но по-настоящему конкурентные ресурсы создаются его изобретательным применением. Непрерывное обучение представителей всех профессий на всех уровнях — это источник жизненной силы для действительно передовых компаний. Чем больше мы знаем о самих себе, о рынках и о методах нашей работы, тем больше мы можем дать тем, на кого мы опираемся, — клиентам, акционерам и работникам».*

Сэр Боб Рейд также тверд в своем убеждении:

*«Для достижения успеха вы должны быть на вершине кривой обучения, предлагая смелые товары, отвечающие запросам клиента».*

Сэр Майкл Бичард с жаром заявляет:

*«Обучение — это центральный элемент конкурентоспособности. Мы должны вкладывать средства в высококачественное обучение всех наших людей и совершенствовать основные навыки сотрудников».*

Многие руководители подчеркивают, что мы живем в быстро меняющемся мире. Вот как говорит об этом Крис Меллор из «Англиан Уотер»:

*«В постоянно меняющемся мире нужно иметь необыкновенно гибкий ум. В этом смысле мы не реализовали и пятой части своего потенциала. Поместите человека в соответствующую среду, и он сможет учиться и совершенствоваться».*

Джойс Тейлор еще более категоричен:

*«Обучение должно быть связано со стратегией бизнеса. Для нас это важно потому, что изменения происходят чрезвычайно быстро. Обучение связано с гибкостью, с разумом, который легко справляется с быстро меняющейся обстановкой. Работники должны научиться открытому мышлению».*

Для компаний, специализирующихся на предоставлении услуг, обучение является очень важным элементом. Вот как говорит об этом Джейн-Энн Гэдхи:

*«В организациях, занимающихся предоставлением услуг, гибкость все больше выходит на*

*передний план. Работники должны обладать такими качествами, как адаптируемость и чуткость. Именно это имеет значение».*

То же самое справедливо для таких компаний, как «FI Груп». Хилари Кроппер объясняет:

*«Обучение имеет большое значение для такого бизнеса, как наш, который построен на взаимоотношениях».*

Зоя ван Цваненберг, глава «Скоттиш Лидершип Фаундейшн», дает ясно понять, какая это мощная сила:

*«Обучение — очень важный фактор. Если мы хотим, чтобы коммунальные услуги высоко ценились, мы обязаны научиться отвечать желаниям и потребностям людей».*

Руководители организаций, у которых я брал интервью, на одно из первых мест повестки дня ставили обучение — личное и своих сотрудников.

## **ШЕСТЬ ПРИЧИН, ПО КОТОРЫМ ОБУЧЕНИЕ ОКУПАЕТСЯ**

Можно привести убедительную с экономической точки зрения аргументацию в пользу обучения. Она содержит шесть взаимосвязанных элементов. Интересно отметить, что эта аргументация одинакова и для организаций, и для отдельных людей. Отличаться она может лишь формой выражения.

*1. Эффективность работы.* При помощи обучения вы можете повысить производитель-

ность и качество труда. Это относится как к бизнесу, так и к личной жизни.

*2. Преимущество перед конкурентами.* В наше время, когда на первый план выходит человеческий капитал, обучение может быть единственным неиссякаемым источником конкурентных преимуществ — эту роль в предыдущие два столетия играли недвижимость и финансовый капитал. Для Интернета и коммуникационных компаний это очевидно. Но даже в более традиционном бизнесе по производству товаров, где важно знание клиентской базы, неоценима роль качественной информации. Кроме того, никогда не подвергалось сомнению, что обучение — профессиональное или иное — стимулирует труд каждого человека.

*3. Знания как один из результатов обучения.* Как сказал американский академик Уоррен Беннис: «Основная проблема, стоящая перед руководителями двадцать первого века, заключается в реализации интеллектуального потенциала своих организаций». На практике это означает понимание того факта, что многие знания — как корпоративные, так и отдельных людей — очень часто остаются на скрытом или подсознательном уровне и не находят своего воплощения. Для того чтобы использовать эти знания, их требуется перевести на сознательный уровень и распространить. Так, например, коллектив, закончивший разработку сложного проекта, приобрел опыт в определенных областях, который, если его не описать и не распространить, так и останется недоступным другим подразделениям организации. На бытовом уровне это может выглядеть так: обучая сына или дочь управлению автомобилем, вы, наверное, опираетесь на собственный опыт.

Но для того чтобы дать полезный совет, вам потребуется выразить свои знания словами.

Существуют по меньшей мере три мифа относительно управления знаниями: что это новое явление, что относится оно в основном к компьютерным системам и что знанием вообще невозможно управлять. Знания можно приобрести только в процессе обучения. Информация осознается, и этим достигается понимание. Затем понимание разделяется с другими. В этом процессе ключевую роль играет человек, а определяющими факторами успеха являются скорость и эффективность обучения.

*4. Перемены.* В XX веке существовали предсказуемые циклы инноваций продолжительностью в несколько лет. Более двадцати лет назад английский авторитет в области менеджмента Рэг Реванс говорил, что, если скорость обучения компании меньше скорости внешних изменений, процветание такой компании невозможно. Ускоренное обучение очень важно для выживания бизнеса, для приобретения гибкости и адаптируемости. Бизнесу требуются разносторонние работники, и при этом особенно ценятся люди, которые учатся на протяжении всей жизни. Быстрое обучение нужно для того, чтобы просто выжить. Это положение применимо и к частной жизни. Насколько успешно вы справитесь с такими проблемами, как неожиданный переезд, развод, смерть родителей или членов семьи, зависит от того, насколько хорошо вы обучились гибкости.

*5. Обучение — ключ к успешным изменениям в культуре.* Слишком часто людям просто говорят, что они должны делать что-либо иначе. Однако если вы вовлечете их в обсуждение проблемы и позволите им самим овладеть новыми приемами, у них появится заинтересованность и их культура изменится.

*6. Обучение — великий побуждающий стимул.* Когда при приеме на работу квалификация человека является определяющим фактором, люди стремятся совершенствовать свои навыки. В исследовании 1998 года, проведенном «Кампанией за обучение», 77 процентов наемных работников заявили, что предпочитают работодателя, который поддерживает их стремление учиться, а не того, кто предложит большее жалованье. Люди, которые обучаются в свободное от работы время, знают, насколько позитивным и стимулирующим может быть этот опыт.

Таким образом, обучение оправдывает себя как для организаций, так и для отдельных людей. В подтверждение этого факта британское правительство выпустило новый финансовый инструмент, называющийся «индивидуальный учебный счет» (ISA). Основная его идея заключается в том, что люди получают возможность инвестировать в собственное образование точно так же, как они вкладывают деньги в свой дом, здоровье или будущую пенсию. В соответствии с этой схемой — своего рода виртуальными сберегательными облигациями — человек может получить скидку до 80 процентов при оплате за обучение. Скидка предоставляется на месте и может достигать 400 фунтов в год. Индивидуальный учебный счет может быть выгоден в долгосрочном плане, а также играть роль инструмента, при помощи которого человек оплачивает обучение на протяжении всей жизни. Он должен стать способом накопления сумм, необходимых для обучения. На этот счет могут перечисляться средства от третьих лиц, например от работодателя или от бабушки с дедушкой — если его открывают в качестве подарка ко дню рождения.

Мир явно станет лучше, если за обучение мы сможем платить так же, как и за другие важные вещи в нашей жизни. Обучение может превратиться в своего рода наркотик, и важно время от времени напоминать себе слова Уоррена Бенниса: «Вы можете научиться всему, чему захотите».

### АРГУМЕНТЫ В ПОЛЬЗУ ОБУЧЕНИЯ НА РАБОТЕ — РЕЗЮМЕ

#### ВЫ УЗНАЛИ:

- ✓ что в наше время многие организации уже связывают обучение с успехом
- ✓ что существуют веские экономические причины для обучения
- ✓ шесть причин, по которым обучение окупает себя

#### КЛЮЧЕВЫЕ ИДЕИ

Скорость обучения выше скорости изменений  
Индивидуальный учебный счет

## ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ

# Внимание! Применение полученных знаний на практике

**Ключевое положение этой части,  
которое стоит запомнить**

*Человеческие существа отличаются от других только своей способностью обучаться, размышлять над своим обучением, приспосабливаться к нему и изменяться. За длительный период времени наш мозг стал значительно больше и сложнее.*

**Интересная мысль, над которой  
полезно подумать**

*Чтобы изменить мир, мы должны изменить самих себя.*

*Махатма Ганди*

## Глава 11

### ОБУЧЕНИЕ И ЖИЗНЬ

А теперь — внимание.

До этого момента я утверждал, что для того чтобы расширить возможности своего мозга, нужно подготовиться к обучению. Теперь я попробую убедить вас, что вне зависимости от вашего умения учиться вы не станете усваивать быстрее и работать лучше, если не примените полученные знания на практике, размышляя, изменяя свое поведение и приспособляясь к новым условиям. Обучение не похоже на пассивное наблюдение за спортивными состязаниями. Четвертое и пятое из пяти выделенных мною основных качеств — способность размышлять и восприимчивость — являются ключевыми для этой способности к развитию и достижению успеха.

#### ПРИМЕНЕНИЕ ПОЛУЧЕННЫХ ЗНАНИЙ НА ПРАКТИКЕ

Чарльз Дарвин в своей работе «Происхождение видов» писал:

*«Выживают не самые сильные и не самые умные, а те, кто лучше всего приспособливается к изменениям».*

С точки зрения биологии человеческие существа отличаются от других только своей способностью обучаться, размышлять над своим

обучением, приспособляться к нему и изменяться. За длительный период времени наш мозг стал значительно больше и сложнее. В течение такого же по продолжительности периода времени мы утратили хвост, от которого остался лишь коротенький обрубок в нижней части позвоночника, а также поднялись с четверенек и стали передвигаться на двух ногах.

Развитие языка было, по всей вероятности, тоже постепенным процессом — от жестов и рычания к членораздельной речи. Тем не менее некоторые изменения происходили скачками. Так, например, в один прекрасный день человек научился добывать огонь. Примечательно, что в некоторых отношениях мы продолжаем эволюционировать. Возьмем, к примеру, аппендикс. Он остается в нашем организме как напоминание о том времени, когда наши предки были травоядными.

Приспособляемость у животных проявляется подсознательно, как это было продемонстрировано на примере малиновок и синиц. Однако представим себе на мгновение, что на месте этих птиц были бы люди. Если бы вы были малиновкой и могли размышлять над тем, что с вами происходит, то вы захотели бы поговорить о том, почему вам больше не удается добыть сливки из бутылок с молоком. Вероятно, вы бы заметили, что крышки были проткнуты и что каждый раз, когда вы приближались к бутылке, от нее улетала маленькая птичка.

Вероятно, вы на день отказались бы от охраны своей территории и собрали вместе всех малиновок округи, чтобы они поделились своими знаниями о загадочной крышке на бутылке.

На начальной стадии развития Интернета, когда компания «Майкрософт» не была увере-

на в перспективах этого нового явления, Билл Гейтс собрал всех своих сотрудников, чтобы осмыслить сложившуюся ситуацию. Тогда практически за один вечер изменились взгляды компании на серьезные возможности для бизнеса, которые открывала всемирная паутина.

«Самый важный результат обучения — это изменение поведения», — утверждает Джейн-Энн Гэдхи.

Кто мог, к примеру, предсказать, что в нашей жизни такую важную роль станут играть компьютеры и что в обществе будет преобладать сидячий образ жизни?

Эволюция человека происходила на протяжении многих тысяч лет. Развитие вашей личности занимает гораздо более короткий промежуток времени. Возможно, вы уже пережили ключевые события, которые оказали на вас такое же влияние, как умение добывать огонь на все человечество. Таким событием может стать рождение ребенка, смерть члена семьи, развод или переход на новую работу.

*Назовите основные, по вашему мнению, этапы эволюции человека — помимо умения добывать огонь.*

*Рассмотрите свою прошлую жизнь с точки зрения эволюции. Какие моменты оказали на вас наиболее сильное воздействие?*

*Какой урок вы извлекли из этих событий? Какой опыт в наибольшей степени повлиял на ваше развитие? (Такие размышления — очень интересное занятие, к которому можно привлечь коллег по работе или членов семьи.)*

*Назовите наиболее существенные изменения, с которыми вы сталкиваетесь на работе и дома. Насколько быстро вы реагируете на эти изменения?*

## ИЗМЕНЕНИЯ И МОЗГ

Вы уже познакомились с тем, как человеческий мозг развивался «вверх» от наиболее примитивного мозга пресмыкающихся, реакция которого простирается лишь немного дальше принципа «сражайся или беги». Размеры и сложность мозга увеличивались по мере того, как перед ним вставали все более сложные задачи. Биологи-эволюционисты доказали, что этот процесс длился многие тысячи лет. Любое изменение предполагает стресс, но если уровень этого стресса слишком велик, то мозг перестает работать с требуемой эффективностью. Это может происходить потому, что у людей, вовлеченных в процесс перемен, появляется ощущение потери контроля над своей жизнью.

Вы уже познакомились с различными теориями, описывающими процесс обучения. Жан Пиаже писал, что мы учимся посредством ассимиляции и приспособления. Вы ассимилируете информацию из книг и телевизионных программ. Вы приспособливаетесь, размышляя над собственным опытом и соответствующим образом изменяя свое поведение. Интересна теория Дэвида Колба о цикле обучения. Вы разрабатываете концепцию, проверяете ее, внедряете в жизнь, а затем оцениваете приобретенный опыт. В результате вы изменяете свое поведение.

Мы уже рассматривали некоторые теории мотивации, и вы, возможно, помните разницу между внутренней и внешней мотивацией. Все предыдущие исследования доказывают, что человек работает эффективнее, когда мотивация идет изнутри, а не тогда, когда он вынужден выполнять механическую работу. Люди, занятые решением проблем и вовлеченные в процесс поиска решения, становятся «собст-

венниками» этого решения. Другими словами, мы чувствуем себя в подчиненном положении, когда нам просто приказывают измениться, — даже если нам предлагают заманчивое вознаграждение. Мозг человека желает найти свое решение и создать собственную новую теорию. Нам требуется обдумать свой опыт и сделать из него необходимые выводы.

И последнее — мозг является чрезвычайно сложным механизмом выживания. Он следит за тем, чтобы в организме вырабатывались соответствующие химические вещества для стимуляции бегства от опасности, когда в этом возникает необходимость. Он умеет распознавать сигналы опасности в поведении людей и других существ. Для того чтобы обеспечить выживание организма, мозг проявляет необыкновенную гибкость, или пластичность, как предпочитают выражаться неврологи. Он способен адаптироваться даже в случае серьезных повреждений — к примеру, в результате болезни или инсульта. Части мозга, которые обычно не используются для выполнения той или иной функции, берут на себя эту роль.

Таким образом, мозг обладает огромными резервами. Однако для достижения подлинной эффективности вам нужно научиться анализировать случившееся и предпринимать соответствующие действия.

Полезно помнить, что многие из нас отличаются «слепотой к переменам» и видят гораздо меньше, чем им кажется. Мы воспринимаем только важные детали происходящего, пропуская все остальное.

Ученые из Гарварда провели удивительный эксперимент. В университетском городке останавливали ничего не подозревающего студента и спрашивали у него дорогу к какому-либо объекту. Когда студент пускался в объясне-

ния, между ним и спрашивающим проходили два человека, несущие дверь. В этот момент происходила замена: человек, спрашивавший дорогу, уступал место другому. Разговор продолжался.

Закончив разговор, исследователи спрашивали студентов, не заметили ли чего-то необычного, и 50 процентов участников эксперимента ответили отрицательно. Если внимание сосредоточено на каком-то одном предмете, вы можете не заметить другие детали.

*А вы никогда не наблюдали у себя эффекта «слепоты к переменам»? Можно ли использовать его в своей работе? А дома?*

## ОБУЧЕНИЕ И ЖИЗНЬ — РЕЗЮМЕ

### ВЫ УЗНАЛИ:

- ✓ что для эффективности обучения огромное значение имеют размышления
- ✓ что восприимчивость, способность изменяться и адаптироваться являются ключевыми элементами умения учиться
- ✓ что наука о мозге способна углубить ваше понимание перемен

**КЛЮЧЕВЫЕ  
ИДЕИ**  
Слепота  
к переменам

## Глава 12

### СПОСОБНОСТЬ РАЗМЫШЛЯТЬ

*...Цель театра была и будет: держать, так сказать, зеркало перед природой...*

Уильям Шекспир. Гамлет

Часто ли вам приходилось возвращаться с занятий по повышению квалификации с головой, полной блестящих идей, но через несколько часов привычной работы забывать о сделанных открытиях? Или терпеть неудачу в попытках применить полученные знания относительно запуска нового продукта или общения с клиентом? Или, может быть, какое-то дело совсем не клеится и вы больше не хотите тратить на него время, предпочитая двигаться дальше, откладывая нерешенную проблему в долгий ящик?

Вы когда-нибудь ощущали смутное беспокойство относительно события, в котором вам приходится участвовать? Вам знакомо состояние неуверенности, когда вы не знаете, какой из множества равноценных вариантов действия выбрать?

Случалось ли, что определенные события на службе оставляли у вас безотчетное подозрение, что проблему нужно искать не в работе, а в личной жизни?

Одной из особенностей современной жизни является то, что мы много времени посвящаем своему внешнему имиджу: одежде, которую мы носим, машине, дому или местам, где мы предпочитаем обедать. Средства массовой

информации уподобляются зеркалу, постоянно рассказывая о том, что такой-то человек предпочитает такую-то марку продукта. Разбив эти «зеркала», мы получим представление о себе как о потребителе.

Нам требуется зеркало, которое может кое-что рассказать о личности, скрывающейся за внешней оболочкой, — подобно тому, как Гамлет при помощи актеров увидел истинную суть Клавдия. Это было нелегко сделать во все времена, однако сегодня существуют два фактора, еще больше затрудняющие эту задачу.

Во-первых, это само понимание имиджа. Вы настолько вживаетесь в образ успешного человека, который просто не может иметь никакого отношения к неудачам, что не оставляете себе времени на размышления, когда нарушаются ваши планы. Утром вы встаете с постели и ведете себя так, как будто ничего не произошло.

Вторая причина заключается в том, что в современной деловой среде царит такое напряжение, что многие люди считают, что их продвижение по службе и сама возможность сохранить работу подвергнутся опасности, если в процессе размышлений они совершат ошибку. Признаться в своей ошибке — как на работе, так и дома — всегда нелегко, однако такой поступок может принести огромную пользу и организации, и отдельному человеку.

Разумеется, вы не всегда осознаете последствия своих действий. Со временем вы приобретаете привычки, которые окружающие расценивают как бесполезные. Возможно, вы так привыкли к своей руководящей должности, что стали предъявлять непомерные требования к другим людям. Или вы слишком сильно вмешиваетесь в процесс принятия решений, чем в значительной степени ограничиваете возмож-

ности коллег. В подобных случаях вам иногда нужен человек, который поднесет к вам «зеркало», чтобы вы смогли, не теряя самоуважения, увидеть себя глазами окружающих.

Дело в том, что если вы не размышляете над полученными знаниями и не изменяете свое поведение, то ваше обучение будет носить крайне ограниченный характер. Умение размышлять дается непросто, но преимущества его огромны. Привычка к размышлению — это ключ к успеху.

*Как много вы размышляете на работе? А дома? Когда вы это делаете? Как сделать так, чтобы у вас оставалось время на размышления?*

Способность размышлять связана со временем — она по определению предполагает обращение к прошлому. Тем не менее эффективное размышление также включает в себя критическую оценку настоящего и предвидение будущего. Вы размышляете не ради самого процесса, каким бы важным он ни был. Вы размышляете для того, чтобы сделать выводы из прошлого опыта и, оказавшись в похожей ситуации, изменить свой образ действий.

## НАУКА О МЫШЛЕНИИ

Я уже касался некоторых научных аспектов этого вопроса. Вы уже познакомились с тем, как мозг реагирует на вызов, а также знаете, что ему требуется время на обработку информации и на размышления. Вы переживаете те или иные события, и мозг пытается уложить их в существующие схемы, классифицировать или, в сущности, осмыслить их. Если мозг воспринимает болевые ощущения, когда вы наткнетесь на какой-либо предмет, он запоминает

эти ощущения, и в следующий раз вы выбираете другой путь. Именно таков принцип работы мозга.

Тем не менее в функционировании мозга есть некоторые особенности, которые могут препятствовать осмыслению собственных ошибок. Так, например, негативное воздействие стресса на мозг приводит к тому, что вам будет очень трудно работать в обстоятельствах, где исключено размышление и признание своих ошибок. В таких случаях беспокойство растет, а эффективность работы падает.

Инстинктивная склонность мозга к нахождению закономерностей порождает еще одну тенденцию, которая может быть как негативной, так и позитивной: формирование связей и заполнение пробелов. Это в равной степени справедливо для рабочего места. После того как вы совершили промах, вами овладевает беспокойство. Если культура вашей организации не допускает признания собственных ошибок, то после каждой крупной неудачи возникает неприятный вакуум. Появляются слухи и сплетни, которые могут быть еще более разрушительными, чем признание своей вины, размышление о причинах случившегося и решимость измениться к лучшему.

Мозг любит находить закономерности во всем, и по этой причине вы размышляете над прошедшими событиями, часто даже не осознавая этого. Так, например, вы можете проснуться утром с ясным пониманием смысла произошедшего накануне события.

И последнее — если мозг не получает обратной связи, он не знает, желательна ли повторить испытанные ощущения, важно это или несущественно, улучшает ли это вашу жизнь или, наоборот, ухудшает ее.

## УМЕНИЕ РАЗМЫШЛЯТЬ

Майк Хьюджес писал: «Попытка учиться, не осмысливая пройденное, подобна попытке наполнить ванну водой, не вставляя пробку».

Если вы не готовы предпринять реальные усилия по повторению и осмыслению того, что вы пережили, то полученные знания — как вода в ванне — будут растрочены впустую. Чем больше вы научитесь из своего опыта, тем сильнее разовьете в себе способность к изменению и адаптации.

Многие люди предпочитают записывать свои мысли. Вот три различных подхода к этому вопросу.

Неудивительно, что Уилл Хатон, бывший издатель с Флит-стрит, отдает предпочтение печатному слову:

*«Я писатель. Я должен выражать свои мысли на бумаге. Процесс письма заставляет меня упорядочить свои мысли. Это как написание книг. То же самое относится к публичным выступлениям. Я верю, что мой мозг сформулирует то, что я думаю и что я хочу сказать».*

С ним согласен сэр Майкл Бичард:

*«Обучение — это осмысление опыта и ситуаций, а также выработка иного образа действий. Я много выступаю с лекциями и использую эти возможности, чтобы заставить себя размышлять над тем, что было».*

У сэра Боба Рейда особый подход:

*«На каждом новом месте работы в первые несколько недель я подробно записываю свои ощущения. Затем я откладываю свои записи на шесть месяцев, после чего вновь возвращаюсь к ним, чтобы подумать над тем, что я писал и чувствовал».*

Зоя ван Цваненберг время от времени ведет дневник:

*«В определенные периоды я выделяю время, чтобы спокойно поразмышлять над тем, что я видела. Затем я позволяю мыслям свободно течь, находя различные параллели и оттенки смысла. Часто мне на помощь приходят ассоциации».*

Можно отметить два основных аспекта умения размышлять: обдумывание накопленного опыта и обдумывание процесса обучения.

## Оглянуться назад и извлечь уроки из собственного опыта

Эффективные размышления требуют открытости и стремления к исследованию. Кроме того, важно не занимать оборонительную позицию и не принимать все на свой счет.

Обычно люди не дают себе труда задумываться над тем, что получается, поскольку они счастливы и мысленно уже приступают к следующему проекту. То же самое относится к неудачам. По различным причинам вы желаете двигаться дальше и забыть о том, что случилось, как будто этого никогда и не было.

Еще более распространенное явление — брать на себя слишком большое количество обязательств и пытаться их исполнить. В такой ситуации есть что-то похожее на трудное восхождение в горы, когда вы рискуете потеряться в густом тумане. Здесь требуется дух товарищества. В случае успеха вполне естественным кажется стремление поделиться своими мыслями и чувствами — именно так вы повели бы себя в пивном баре после приключения на склоне горы.

*Что вы можете сказать о себе? Над какими событиями вам легче размышлять: успешными, потребовавшими от вас напряжения сил или теми, которые по каким-то причинам окончились неудачей? Возможно, вам стоит попробовать вести дневник обучения, чтобы разобраться в собственном опыте.*

Далее в этой главе приведены некоторые рекомендации относительно того, как можно осмыслить собственный опыт и преодолеть препятствия к размышлениям.

### Вспомнить процесс обучения

В контексте умения учиться особенно полезна способность размышлять о том, как вы освоили те или иные навыки. Если вы собираетесь совершенствовать новые приемы, то вам необходимо оценить их эффективность и степень пригодности именно для вас.

В идеале вы должны размышлять на двух уровнях: постоянно и после каждого занятия. Как я уже подчеркивал раньше, ваши размышления в значительной степени определяются индивидуальным стилем и вкусами.

*Изучите данный перечень навыков. Именно они составляют основу вашего интеллекта. Насколько уверенно вы владеете каждым из них?*

Описание	Очень уверенно	Уверенно	Нужно попрактиковаться
Умение определить, в какой степени ваше обучение должно быть индивидуальным, а в какой — групповым			
Выбор интерактивного обучения			

Описание	Очень уверенно	Уверенно	Нужно попрактиковаться
Использование средств массовой информации и книг по обучению			
Планирование использования определенного способа с последующим его применением			
Сознательное подражание другим			
Умение найти различия между формальным и неформальным обучением			
Ведение записей процесса обучения			
Тренировка применения редко используемых стилей			
Умение определить, какая часть вашего обучения пассивна, а какая — активна			
Выяснение, как учатся другие люди			
Разбивка процесса обучения на последовательность «как»			
Постоянный поиск новых методов обучения во всех возможных источниках			
Умение определить, в какой степени ваше обучение состоит из усваивания фактов и информации, а в какой — из практики и действия методом проб и ошибок			
Настойчивое применение новых методов или технологий обучения, пока они не станут привычными			

Описание	Очень уверенно	Уверенно	Нужно попрактиковаться
Привычка исследовать процесс своего обучения			
Взвешивание различных чувств, приятных и неприятных, которые вызывает обучение			
Сосредоточение на совершенствовании наиболее подходящего стиля обучения			
Экспериментирование с различными способами обучения — методом проб и ошибок			
Сознательный выбор сложных задач			
Использование карт памяти или диаграмм			
Сознательное применение модели обучения, например цикла обучения или концепции множественности интеллектов			
Размышление над побудительными мотивами обучения, а также теми, что заставляют вас не бросать учебу			
Использование методик для укрепления памяти			
Использование различных навыков и приемов при обучении			
Понимание того, что при совместном обучении люди играют различные роли			
Осознание чувств и эмоций, которые сопровождают обучение			

Описание	Очень уверенно	Уверенно	Нужно попрактиковаться
Получение ответа на вопрос: «Как можно усовершенствовать мой способ обучения?»			
Умение брать пример с людей, которые делают это по-другому			
Восприятие случайного, незапланированного опыта и умение определить, какой вклад он вносит в ваше обучение			
Умение предпринять действия, которые укрепляют навыки обучения или устраняют недостатки			

Если речь идет о размышлении над тем, что происходит в повседневной жизни, вам не захочется рассматривать слишком длинный список. И действительно, если вы хотите, чтобы размышления вошли у вас в привычку, вам необходимо найти простые в применении формулы и шаблоны, например, что именно получилось и почему, и что не получилось и почему.

*Вспомните неудачу, случившуюся не так давно. Примените к ней изложенную выше формулу. Позвольте своим мыслям свободно развиваться вокруг этой темы, как предлагает Зоя ван Цваненберг, осторожно искать связи, параллели и ассоциации. Включите этот прием в свой график обучения на длительный период времени.*

## КАК СДЕЛАТЬ РАЗМЫШЛЕНИЯ НОРМОЙ

Многих людей заставляет задуматься только серьезный жизненный кризис, например развод, увольнение, болезнь, смерть любимого человека.

Однако существуют и менее болезненные методы!

*Когда вы в последний раз делали паузу и предавались размышлениям? Восстановите в памяти события минувшей недели. Сколько минут вы потратили на обдумывание событий, которые с вами произошли, или на осмысление того, чему вы научились? Вспомнить вам поможет приведенная ниже таблица.*

Предмет	Количество затраченных минут	Когда

Большинству людей удобнее ежедневно выделять для этих целей определенное время — нужно найти лишь несколько минут. Подходящим может быть начало дня. Некоторые любят размышлять во время перерыва на обед, особенно если есть возможность покинуть рабочее место. Многим помогает путешествие на большое расстояние, и в этом случае подходящим временем может оказаться дорога домой. Обычно размышления успокаивают, что само по себе неплохо перед возвращением домой — если только вы не размышляете о стрессовых проблемах!

## 5 простых приемов, позволяющих больше размышлять на работе

1. Сделайте так, чтобы все совещания начинались с обратной связи, когда делаются выводы из того, что происходило раньше.

2. Разработайте шаблоны для обратной связи и размышлений, которые применимы ко всем аспектам вашей работы, и сделайте их доступными в печатном и электронном виде.

3. На всех досках объявлений предусмотрите разделы для записи комментариев.

4. Выделите специальный раздел в своей локальной сети для размышлений и исследований.

5. Сделайте привычным получение полной обратной связи (от всех, кто работает с вами и для вас, — как часть производственного процесса), где каждый участвующий, а не только ваш начальник становится источником ценной информации.

Разумеется, чем упорнее вы формируете поведение, которое поощряет размышления, тем выше вероятность, что окружающие оценят его.

## ПРЕОДОЛЕНИЕ БАРЬЕРОВ

Главный враг размышления — это, конечно, постоянный недостаток времени. Во всем мире люди убеждают себя, что у них просто нет времени остановиться и подумать. Однако во многих из нас живет глубоко укоренившаяся культурная тенденция считать, что специалист разберется лучше нас и что наше мнение не представляет никакой ценности. Эта привычка приобретает еще в школе, когда мы внезапно осознаем, что на многих экзаменах существу-

ют верные или неверные ответы независимо от правильности вопроса.

Другая сторона — это страх неудачи. Колин Маршалл откровенно описывает неудачу, из которой он извлек урок:

*«Однажды кто-то сказал, что не стоит делать ошибки, если ты не способен на них учиться. В этой фразе заложено не только противоречие, но и здравый смысл. Быстрое восстановление после неудачи характеризует компетенцию или характер организации или отдельного человека не хуже, чем отсутствие ошибки, а во многих отношениях и лучше. К примеру, в «Бритиш Эрэйз» мы считали, что британцы хотят воспринимать нас как авиакомпанию мирового класса — с соответствующей символикой. Однако мы ошиблись и были вынуждены прислушаться к тому, о чем просили нас клиенты и большая часть общества. Имидж компании был успешно изменен, и мы восстановили свои чрезвычайно полезные и продуктивные отношения с клиентами».*

Читать подобные откровения очень полезно. Все мы слишком часто прячемся за спинами экспертов. Шанри Судзуки так обобщает этот подход: «Разум дилетанта видит много возможностей, разум специалиста — лишь несколько». Печальный факт: чем выше компетентность человека, тем в меньшей степени он склонен рассматривать другие возможности или альтернативные варианты. Таким образом, наряду с совершенствованием своих умений и навыков очень важно оставить свой разум открытым к обратной связи от других людей и к результатам собственных размышлений.

***Вот несколько барьеров, препятствующих размышлениям. Как вы будете их преодолевать? Какие еще барьеры вы можете добавить к этому списку?***

Барьер	Способ преодоления
Трудно признавать свои ошибки	
Можно нажать неприятности, если признаешь ошибку	
Легче не разрабатывать идеи, которые могут привести к переменам	
Размышления — это не настоящая работа	
Нет места для спокойных размышлений	
Трудно работать и одновременно размышлять о причинах успехов и неудач	

Одна из причин, почему обратная связь иногда воспринимается как бремя, заключается в слове «обратная». Занятым людям психологически трудно выделить время на размышления о том, что уже прошло, — они с большей готовностью направляют свои силы в будущее. (Разумеется, обратная связь помогает вам во время движения вперед избежать ошибок прошлого, но не все это понимают.)

Директор «Трэйнсет» Майк Либлинг придумал великолепный способ преодоления этого барьера. Он называет его «прямой связью». Это превосходный и очень мощный прием для коллективных размышлений, результаты которого ощущаются немедленно.

Вот как работает этот метод. Каждый человек называет свою проблему, то есть то, что он

хотел бы научиться делать более эффективно. Он превращается в клиента, который обращается к остальным за советом.

Вот пример из моей собственной практики. Опытный оратор говорит слушателям, что хотел бы включить в свои выступления шутки, но ему не удается вспомнить соль шутки, если она слишком сложна. Он просит помощи у аудитории.

Слушатели по очереди начинают давать ему советы, начиная со слов «возможно...» или «вероятно...». Не разрешается благодарить за каждое предложение, пока не пройдет две минуты. Варианты советов:

- ◆ Возможно, вы могли бы ее записать.
- ◆ Вероятно, нужно мысленно прорепетировать шутку.
- ◆ Возможно, вам следует представить шутку в виде последовательности образов, чтобы лучше понять ее структуру.
- ◆ Вероятно, вы могли бы говорить медленнее.
- ◆ Возможно, вам следует смотреть на своих слушателей, а не устремлять взгляд в пространство, пытаясь вспомнить шутку.

Как вы уже догадались, человеком, спрашивающим совета, в данном случае был я сам. Мне поступило гораздо больше предложений, чем перечислено выше, однако последний пункт этого списка оказался именно тем, что мне было нужно.

В данном случае я мог очень точно сформулировать свои потребности. Однако ваши желания, когда вы превращаетесь в спрашивающего совета клиента, могут быть и более общими.

*Назовите какой-либо аспект своей жизни или обучения, в котором вам пригодилась бы помощь, и попробуйте использовать описанный выше прием совместно с группой коллег или друзей.*

## МЫСЛЯЩИЙ МИР

Когда Сэмюэл Беккет сказал: «Неважно. Пробуйте снова. Снова ошибайтесь. Ошибайтесь лучше», — он выражал необычный взгляд на мир. Похоже, он буквально прославлял неудачу. Возможно, Беккет интуитивно предвосхитил принцип нейролингвистического программирования: не существует такого понятия, как неудача, а есть только обратная связь.

Многие люди предпочитают излагать свои мысли на бумаге. Дневник, журнал, формуляр — все эти названия пришли в наш язык из других областей. Капитан корабля, к примеру, ведет бортовой журнал, потому что без него нельзя было бы зафиксировать маршрут судна или обстоятельства, в которых были приняты те или иные решения. Все люди делятся на тех, кто любит вести дневник, и на тех, кто не любит.

Нет никакого сомнения в загадочности, силе и творческом характере самого процесса письма. Ранее вы уже познакомились с высказыванием Уилла Хаттона на эту тему. Крис Меллор использует локальную сеть своей фирмы, чтобы время от времени публиковать свои размышления о том, чему он научился за последние несколько недель. Многие люди наиболее подходящим считают журнальный формат.

Все виды общения — письменная или устная речь, чтение или слушание — играют важную роль в процессе размышлений.

**Взгляните на этот список различных подходов. Какие из них вы испробовали? Какие вы предпочитаете?**

Ведение дневника.

Письма к самому себе.

Сочинение газетных заголовков, отражающих ваши чувства.

Использование незаконченных предложений, таких, как «Лучше всего...», «Лучше всего я запомнил...», «Это заставило меня почувствовать, что...»

Использование карты памяти для фиксации своих мыслей.

Применение метода свободных записей.

Использование заранее заготовленных шаблонов с вопросами.

Запись своих ощущений во время тех или иных событий с отметками времени.

Изложение собственной версии события.

Рассказ о положительных и отрицательных моментах.

Краткий телефонный разговор с вопросом «Как все проходило?»

Обсуждение полученного опыта с одним из коллег.

Получение обратной связи от одного из коллег.

Получение инструктажа по каким-либо аспектам работы или обучения.

Чтение отчетов коллег.

Спокойные размышления наедине с самим собой.

Можно попробовать медитацию. К этому занятию существует множество различных подходов, но все они предполагают формирование определенного ритуала, способствующего глубоким размышлениям. Часто для этого нужно найти тихое и спокойное место, закрыть глаза, глубоко дышать, сосредоточиться на мантре или звуке собственного дыхания, попытаться очистить свой разум от ненужных мыслей и замедлить ритмы мозга, достигнув

состояния «альфа», которое мы рассматривали ранее.

Франц Кафка писал в своих «Размышлениях»:

*«Вам не нужно покидать свою комнату. Сидите за столом и слушайте. Даже не слушайте, а просто ждите. Мир обязательно раскроется перед вами — у него нет выбора — и в samozабвенном порыве развернется у ваших ног».*

**Захватывающая перспектива!**

Преимущества медитации хорошо известны. К ним относятся:

- ◆ Ослабление стресса.
- ◆ Свежесть мысли.
- ◆ Более позитивный настрой.
- ◆ Улучшение здоровья.
- ◆ Улучшение сна.
- ◆ Усиление бодрости.
- ◆ Усиление ощущения счастья.

## СПОСОБНОСТЬ РАЗМЫШЛЯТЬ — РЕЗЮМЕ

## ВЫ УЗНАЛИ:

- ✓ о науке, которая стоит за способностью к размышлениям
- ✓ что различают два аспекта размышлений: осмысление опыта и осознание процесса обучения
- ✓ о некоторых барьерах на пути к размышлению и о способах их преодоления
- ✓ некоторые приемы размышлений

## КЛЮЧЕВЫЕ ИДЕИ

Прямая связь  
Обратная связь, а не неудача

## КЛЮЧЕВЫЕ МЕТОДЫ/ ПОДХОДЫ

Ведение журнала обучения  
Выделение времени на ежедневные размышления  
Встраивание размышлений в различные рабочие процессы  
Медитация

## Глава 13

## ВОСПРИИМЧИВОСТЬ

Необходимость откликаться на изменения существовала всегда, и каждый человек всегда по-разному реагирует на грядущие перемены — одни сопротивляются им, а другие приветствуют. Восприимчивость и способность разумно реагировать на изменения идут в тесной связи со способностью достичь успеха. Как говорит Хилари Кроппер:

*«Перемены носят всеобщий характер. Организации и отдельные люди должны быть способны менять место жительства и мириться с некоторыми неудобствами. Это вопрос выживания».*

Томас Хайн считает, что перемены ассоциируются в основном с молодежью и теми, кто сменил работу. Хайн, писавший свои работы около тридцати лет назад, считается изобретателем термина «парадигма», который он впервые ввел в своей замечательной книге «Структура научных революций». Наблюдая за воздействием технологии на бизнес в наши дни, мы обнаруживаем, что выводы Хайна оказались пророческими.<sup>1</sup>

Парадигма — это общая структура или схема, способ восприятия мира. Примером парадигмы можно считать закон Мура, утверждающий, что мощность компьютеров удваивается

каждые 18 месяцев. Другой пример — это опровергнутое в наши дни утверждение, что можно всю жизнь проработать в одной организации или отрасли.

Большая часть перемен происходит относительно медленно. Даже если у вас складывается ощущение огромности перемен — смена парадигмы — полезно показать, как это изменение может быть достигнуто посредством последовательности увеличивающихся шагов. Так людям легче воспринять этот процесс. Большинство предпочитает иметь модель предъявляемых к ним требований.

С точки зрения мышления можно выделить несколько принципов, которые полезно рассмотреть тем, кто управляет переменами:

- ◆ Опора на прошлое.
- ◆ Полное информирование людей и честный подход к трудным вопросам.
- ◆ Вовлечение людей в принятие решения.
- ◆ Формирование четкого альтернативного представления.
- ◆ Формирование культуры поддержки.
- ◆ Минимизация неуверенности.
- ◆ Быстрые действия после принятия решения.

Большая часть этих принципов вытекает из того, что вы уже знаете о работе мозга. Особенно важен последний пункт, поскольку бытует ложное представление, что затягивание действий является проявлением гуманности ко всем, кого это касается; на самом деле такой подход с большей вероятностью ведет к стрессам и неуверенности.

Крис Меллор из «Англиан Уотер» убеждена в необходимости вовлекать в процесс перемен своих работников. Она говорит: «Сталкиваясь

с серьезными переменами, люди всегда ожидают худшего. Важно эмоционально увлечь людей — в противном случае вы не добьетесь их одобрения».

*Вспомните последние серьезные перемены у вас на работе — лучшие те, которые касались вас, а не те, которыми вы руководили. Примените к этой ситуации перечисленные выше принципы, используя следующую таблицу.*

Темы для размышлений	Как был осознан этот принцип?	Что вы чувствовали?	Как этот принцип может быть более эффективно встроен в процесс перемен?
Опора на прошлое			
Полное информирование людей и честный подход к трудным вопросам			
Вовлечение людей в принятие решения			
Формирование четкого альтернативного представления			
Формирование культуры поддержки			

Темы для размышлений	Как был осознан этот принцип?	Что вы чувствовали?	Как этот принцип может быть более эффективно встроен в процесс перемен?
Минимизация неуверенности			
Быстрые действия после принятия решения			

## ОЩУЩЕНИЯ, ВЫЗВАННЫЕ ПЕРЕМЕНАМИ

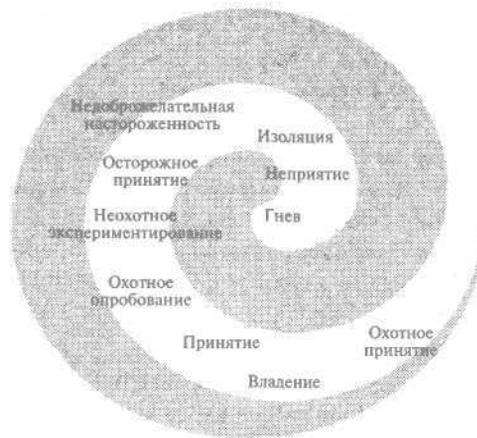
Иногда изменения наступают в результате воздействия внешних факторов. Вы теряете работу. Умирает близкий вам человек. Вы заболели. В первый момент вы не в состоянии контролировать свои чувства — и это естественно.

Однако вы можете изменить свое поведение, поскольку узнали более эффективные способы действий. Вы преодолели беспокойство относительно общественного мнения и теперь активно набираетесь опыта. Или вы внезапно осознали, что занимаете излишне оборонительную позицию в отношениях с кем-то из коллег и решаете изменить свой стиль поведения на более открытый и доброжелательный.

Во многих случаях ощущение, что от вас ничего не зависит, является ложным. Лишь немногие внешние обстоятельства можно отнести к абсолютно неожиданным: вы заметите их приближение, если будете готовы к наблюдению. Для того чтобы эффективно учиться,

нужно уметь действовать разнообразно. Способность посредством размышлений перейти от обучения к принятию решения о необходимости перемен является ключевым элементом использования интеллекта. Главное здесь — научиться предвидеть свои чувства и контролировать их.

Практически во всех случаях чувства возникают в определенной последовательности, особенно если рассматриваемые перемены были, на ваш взгляд, вызваны в основном внешними факторами. Вот типичный цикл чувств, которые ассоциируются с переменами:



Разумеется, дело не всегда обстоит именно так и чувства возникают необязательно в этом порядке. Часто вы встречаете перемены с энтузиазмом, и ваши чувства по большей части полностью позитивны.

Понимание того, с какими эмоциями вы можете столкнуться, поможет более эффективно справляться с переменами. Предположим, к примеру, что вы поняли причину постоянных увольнений опытных руководящих работни-

ков вашей компании: вы ограничиваете им возможности для творчества. Вы решили, что с этим нужно что-то делать, что нужно изменить свое поведение и активно искать способы реализации творческих способностей окружающих вас людей. Возможно, вам будет полезно подготовиться к моментам неприятия и отрицания ваших действий! Подготовка означает наличие стратегии обращения с возникающими у вас чувствами: «Такого рода чувства — это обычное дело, и поэтому от меня требуется лишь сохранять спокойствие».

Понимание цикличности изменений также означает, что вы знаете о различных вариантах возможной реакции. Британский академик и писатель Амин Раджан соотносит реакцию людей на перемены с различными типами воинов.

На одном конце шкалы — максимум энтузиазма — располагаются «крестоносцы», то есть люди с воображением и первопроходцы, а на другом — «дезертиры», или те, которые решили уволиться и найти себе другое место работы.

Приведенная ниже таблица, составленная на основе идей Амина, иллюстрирует различное отношение к переменам и соотносит это отношение с различными типами воинов. Возможно, вам покажется забавным распределять своих знакомых по этим категориям!

При взгляде на эту таблицу возникает искушение улыбнуться, приписать других людей к одной или нескольким категориям и утвердиться в убеждении, что вы сами не относитесь ни к одной из них.

*А что вы можете сказать о себе самом? Какую роль исполняете вы? К какому типу «воинов» вы относитесь, когда речь заходит о пе-*

*ременах? Зависит ли ваш ответ от того, в какой степени вы контролируете процесс изменений?*

	Убеждения и чувства	Роль и комментарии
Крестоносец		Это люди веры, первопроходцы. Они могут сказать о себе, что имеют твердую веру и ясные убеждения.
Сапер		
Разбойник		
Партизан	Все это пройдет. Я спрячусь в горах. Мне удастся ускользнуть.	
Генерал		
Военный врач		
Секретный агент		
Освободитель		
Коллаборационист		
Военный полицейский		
Человек, отказывающийся исполнять воинскую повинность		
Дезертир		

## РЕАКЦИЯ НА ПЕРЕМЕНЫ

Как вы воплощаете в жизнь принципы, перечисленные выше? Если точнее, то как вы меняете мысли и чувства работников своей ком-

пании, основываясь на прошлых достижениях, вовлекая и заинтересовывая людей, обрисовывая четкие перспективы, создавая благоприятную для творчества атмосферу, — и все это с возрастающей скоростью?

Компания «ICL» с помощью фирмы «Селеми» применила большую часть этих идей на практике. Вот как это происходило.

Когда в 1995 году Кейт Тодд стал главой «ICL», компания занималась выпуском компьютеров. Через несколько лет ему и его сотрудникам стало ясно, что будущее бизнеса связано с предоставлением услуг в области электронной коммерции, а не с выпуском компьютеров. В начале 1998 года он вложил средства в то, чтобы 500 руководящих сотрудников компании разного ранга были вовлечены в перемены, поняли их и согласились с необходимостью намечаемых преобразований.

Однако в компании «ICL» понимали, что если все работники — 22 тысячи человек — не имеют доступа к информации, ранее открытой только для руководящих работников, не учатся и не принимают решения измениться, то процесс будет медленным и неэффективным. Компания «ICL» может потерять те преимущества на рынке, которых она рассчитывала добиться.

За дело взялась Элизабет Лэнк, руководитель программы мобилизации знаний «ICL» и автор книги «Сила обучения». Для разработки нестандартного подхода к вовлечению сотрудников в предполагаемые преобразования Элизабет привлекла управляющего фирмы «Селеми» Йана Виндла. Так родилась инициатива «Диалог ради перемен».

В качестве средства коммуникации были выбраны небольшие плакаты, на основе которых строился диалог между небольшими группами людей. Были согласованы определенные

принципы: людей следует вовлекать в процесс перемен индивидуально; одни и те же важные переговоры должны вестись на пяти различных языках; у работников в результате обучения должно возникнуть желание действовать; процесс должен быть двусторонним и давать возможность менеджерам выслушивать мнение работников и изменять свои планы.

Тематика плакатов была определена следующим образом:

- ◆ Богатая и разнообразная история компании.
- ◆ Шанс заглянуть в будущее и увидеть, как это отразится на жизни людей в 2010 году.
- ◆ Взгляд на то, как представляют себе клиенты и пресса 2010 год.
- ◆ Исследование потенциальной роли «ICL» в достижении этого будущего.
- ◆ Исследование стратегии и целей «ICL», разработанных руководством.

Для всех участников была разработана инструкция, а также специальный плакат для поощрения и поддержки диалога после того, как будет принято соглашение о мероприятиях и группах.

Была сформирована команда из 15 человек, набранных из различных подразделений со всего света. Перед ней поставили задачу дать каждому работнику шанс в течение 12 недель принять участие в обсуждении в составе небольшой группы. Из числа сотрудников «ICL» было подготовлено двести добровольных помощников.

Программа «Диалог ради перемен» начала действовать. Каждый добровольный помощник возглавлял группу из 24 человек. Для обеспечения максимального удобства была задей-

ствоваана локальная сеть компании. Занятия начались, и обратная связь от работников также поступала через локальную сеть. Большинство занятий длилось целый день, и поэтому были приняты специальные меры, чтобы согласовать их проведение с рабочим графиком каждого работника.

Для того чтобы люди имели реальную возможность принять участие в этой важной форме индивидуальных и коллективных занятий, каждый работник получил письмо с приглашением по электронной почте, а затем по всем отделениям была развернута кампания при помощи плакатов и локальной сети.

Неудивительно, что поначалу персонал скептически отнесся к вопросу, в какой мере эти мероприятия являются средством — достаточно необычным — совершенствования коммуникации, а в какой предназначены для вовлечения сотрудников и проведения консультаций. Однако по мере того, как группа управления стала публиковать свои ответы на поступившие предложения, явно прислушиваясь к советам работников, стало ясно, что разработчики программы искренни в своих намерениях.

18 тысяч сотрудников приняли решение участвовать в программе — впечатляющая цифра. Это доказывает, что если вы проявляете доброжелательность и предоставляете людям общую картину происходящего, то шансы добиться их активного участия значительно возрастают.

Тем не менее Элизабет Лэнк отмечает следующую особенность: «Программа установила новый уровень ожиданий для инвестиций компании в диалог с сотрудниками, и в будущем руководителям придется удовлетворять эти ожидания — или даже превосходить их». Ре-

зультатом этой нелегкой для любой организации задачи будет эффективное использование интеллекта ее работников.

*Приведите пример периода осуществления серьезных перемен в своей организации. Составьте связный рассказ — мысленно или в беседе с друзьями или коллегами. Отметьте сходные черты и различия с событиями, происходившими в компании «ICL». Какие выводы можно сделать? Взгляните на примеры заявлений, которые делают люди, столкнувшись с трудной ситуацией, требующей от них изменений. Какие из этих фраз вы произносите чаще всего? Что бы вы хотели услышать от окружающих? Можете ли вы расположить эти фразы в определенном порядке?*

«Суть ситуации заключается в том...»

«Я найду решение».

«Я даже не подозревал, что это такая проблема».

«Я подожду — надеюсь, что с этим справится кто-то другой».

«Это и моя проблема».

«Это его (ее) вина».

«Я не могу это сделать, потому что...»

«Я займусь этим».

## АДАПТАЦИОННОЕ ОБУЧЕНИЕ

Если вы чему-то научились и в результате этого приняли решение о необходимости перемен, то вслед за этим следует череда вполне предсказуемых событий. Разумеется, они по своей структуре более сложные, чем те, которые указаны в таблице. Однако мы надеемся, что приведенные примеры в достаточной степени перекликаются с вашим опытом и поэтому могут оказаться полезными.

Цель большинства организаций — гибкие,

адаптируемые и оптимистичные сотрудники. Многие понимают, что гибкость и адаптируемость являются ключевыми качествами для сохранения места работы и достижения успеха.

Поставить такие цели легко — гораздо труднее их достичь. Один из способов подготовки — четко представить себе процесс перемен и использовать соответствующие методы обучения для адаптации и достижения успеха.

*Используйте следующую таблицу для размышлений о том, какое обучение требуется для эффективной поддержки перемен.*

Стадия	Поведение, чувства, подходы	Методы обучения, необходимые для поддержки изменений
1. Первоначальные размышления, пробные шаги, риск Высокий уровень возбуждения среди руководства, а у некоторых гнев, отрицание и сопротивление		
2. Усовершенствование по мере того, как общая картина становится известна всем Волнение, энтузиазм одновременно со страхом и сопротивлением		
3. Принятие детального плана Уверенность, волнение, нервозность, а также более сознательное сопротивление немногих		
4. Адаптация всей организации и отдельных людей к происходящим изменениям Облегчение и постепенное принятие перемен		

Стадия	Поведение, чувства, подходы	Методы обучения, необходимые для поддержки изменений
5. Консолидация изменений с одновременным появлением новых требований бизнеса Размышление, уверенность и решимость, а также усталость		

## ВОСПРИИМЧИВОСТЬ — РЕЗЮМЕ

### ВЫ УЗНАЛИ:

- ✓ некоторые принципы восприимчивости
- ✓ как управлять переменами
- ✓ о чувствах, которые вызывают у нас изменения
- ✓ что перемены более эффективны тогда, когда все вовлечены в этот процесс и имеют возможность реагировать соответствующим образом

### КЛЮЧЕВЫЕ ИДЕИ

Парадигма  
Плакаты

## Глава 14

### СБАЛАНСИРУЙТЕ СВОЮ ЖИЗНЬ

Для совершенствования своего мозга нам нужно время. Для достижения успеха мы должны сбалансировать свою жизнь. Как писал Оноре де Бальзак, «время является единственным капиталом людей, богатство которых заключается в их интеллекте». Как вы уже могли убедиться, наиболее значимым аспектом человеческого капитала в наше время является обучение.

Рабочее время у нас достаточно продолжительно, и для многих людей оно постоянно увеличивается. Общение настолько ускорилось, что люди ожидают мгновенных ответов. Такое впечатление, что такого понятия, как папка для входящих документов, уже не существует. Уже нет места, где могут накапливаться данные, пока вы не готовы заняться ими. Телефонные звонки с легкостью переадресовываются с мобильного телефона на работу и домой, а затем обратно. Информация все больше заполняет нашу жизнь.

Мы уже прошли через это после изобретения факсимильного аппарата. Письмо, отправленное по факсу, казалось более важным и неотложным, чем письмо, доставленное почтой. Затем пришла очередь автоответчиков. Записав сообщение на автоответчик, мы предполагали, что на него ответят быстрее, чем ес-

ли бы сообщение было оставлено секретарю. Вскоре место автоответчика заняла электронная почта. Многие бизнесмены отвечают на сообщения, пришедшие по электронной почте, либо дома, либо по дороге на работу и с работы. Неточная рассылка электронной почты превратилась в разновидность офисного терроризма. Через Интернет мы можем из любого места одним нажатием клавиши заказать билеты, купить товары или проверить свой счет в банке. Нужно лишь помнить номер и срок действия своей кредитной карточки.

Вы уже знаете, что чрезмерный стресс оказывает неблагоприятное воздействие на мозг. Поток электронной почты, вне всякого сомнения, у многих людей вызывает именно такого рода стресс. Им кажется, что поток информации — это быстрое течение реки, а они сами находятся на маленьком плоту, отчаянно пытаясь удержаться на плаву.

Для многих людей границы между домом и работой все больше размываются. Гибкие графики работы предоставили людям новый вид свободы. Все большее количество сотрудников большую часть времени работает дома, особенно в такой быстро развивающейся отрасли, как информационные и коммуникационные компании. Для таких людей характерно чувство свободы и контроля за рабочим временем.

Однако для многих занятых руководителей приходящая домой электронная почта и увеличивающиеся рабочие нагрузки — это плохая новость для них самих, их партнеров, друзей и членов семьи. Чтобы не потерять работу, вы увеличиваете продолжительность рабочего дня и посылаете больше электронных писем другим людям, которым тоже приходится работать

больше, чтобы ответить на них. Вы можете добиться материального благополучия, но у вас не остается времени для развития.

Однако такой сценарий необязателен.

В проведенном в 2000 году в Великобритании исследовании мужчин и женщин в возрасте от 16 лет и старше просили назвать актера, который мог бы сыграть их самих. Женщины в большинстве своем выбирали Джуди Денч, которую считали умной и харизматичной. От нее совсем немного отстала Кейт Уинслет, пользовавшаяся особой популярностью среди молодежи. Мужчины оказались более единодушны. Безоговорочным победителем стал Шон Коннери, в котором видели честного человека. Второе место занял Аль Пачино.

При проведении опроса респондентов также просили назвать человека, который, по их мнению, живет полной жизнью. Первое место в списке занял исследователь Ральф Финнес. Второе и третье места поделили британский телекомментатор Крис Эванс и поп-звезда Мадонна. Только 9 процентов опрошенных считали интересной жизнь Билла Гейтса, а Ричард Брэнсон набрал лишь 2 процента голосов.

Кроме того, 61 процент респондентов обоего пола заявили, что они готовы пожертвовать продвижением по службе ради того, чтобы их личная жизнь стала богаче, и только 29 процентов были готовы ради работы пожертвовать личным счастьем. Как это ни удивительно, но даже в современном материалистическом мире работа является лишь средством к достижению цели. Личные отношения считаются важнее денег.

Когда людей спрашивали, какие достоинства они предпочли бы иметь в глазах других,

то ответы распределились следующим образом:

Качество	%
Чувство юмора	82
Доброта	81
Благородство	75
Жизнелюбие	65

Руководитель компании, проводившей эти исследования, сделал следующий вывод:

*У каждого есть личная жизнь — воспитание детей, уход за престарелыми родителями, учеба или спорт. Нам, как работодателям, необходимо направлять все больше усилий на то, чтобы помочь своим сотрудникам найти баланс между работой и личной жизнью. Только тогда к нам будут приходить люди.*

В 1998 году в Великобритании наметился прогресс в этой области — после образования национального форума «Работа и жизнь». В основе его формирования лежала идея, что «помощь мужчинам и женщинам в том, чтобы они почувствовали себя хозяевами собственной жизни, нужна и обществу, и бизнесу». В сотрудничестве с правительством, работодателями и различными заинтересованными организациями форум разработал стратегии, которые способны помочь успешно сочетать требования профессии с личной, семейной и общественной жизнью.

Кампания получила поддержку премьер-министра Блэра, который заявил:

*«Миллионы людей во всей стране извлекут пользу из гибкого графика работы. В то же самое время самые успешные компании демонстри-*

руют, что оптимальный баланс между работой и личной жизнью необязательно ведет к снижению прибыли и потере конкурентоспособности».

Этот подход был взят на вооружение многими крупными фирмами, включая «Джемини Консалтинг», которая исследовала эффект внедрения в некоторых своих подразделениях контрактов и договоров, учитывающих качество жизни.

Создается ощущение, что организации начинают, по словам Джона Брэдшоу, видеть в вас человеческое существо, а не рабочую единицу. Это хорошая новость для бизнеса и для всех нас.

**Остановитесь на мгновение и задумайтесь о переменах в вашей собственной жизни. Назовите самые важные из них. Относятся ли они к технологии? Или к ритму жизни? К взаимоотношениям с людьми? К обществу? К политике? К работе?**

**Что делает ваша организация, чтобы помочь своим сотрудникам найти баланс между работой и личной жизнью?**

**Какие действия руководства мешают персоналу? Что бы вы хотели изменить, чтобы улучшить ситуацию?**

В 1999 году «Кампания за обучение» организовала «выходные для семейного обучения». Сотни тысяч людей приняли участие в «пробных» мероприятиях, и это событие, похоже, заняло свое место в ежегодном календаре. Многие фирмы воспользовались возможностью шире взглянуть на свое участие в жизни общества, включая семьи их сотрудников.

## АНКЕТА СБАЛАНСИРОВАННОСТИ ЖИЗНИ

**Сбалансирована ли ваша собственная жизнь? Попробуйте заполнить эту несложную анкету и оценить свою жизнь на данный момент.**

### Отношения со временем

	A Никогда	B Иногда	C Очень часто	D Всегда
1. Вы приходите домой раньше 19 часов?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Вам удастся не работать по дороге на службу и домой?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Вам удастся не работать по вечерам дома?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Вам удастся не работать по выходным?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Отношения с людьми

	A Никогда	B Иногда	C Очень часто	D Всегда
5. Вы ужинаете со своим партнером по вечерам?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. У вас есть время поговорить с партнером перед уходом на работу?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Вы отводите ребенка (детей) в школу?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Вы забираете ребенка (детей) из школы?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Вы помогаете ребенку (детям) выполнять домашние задания в будни?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Вы занимаетесь любовью с партнером среди недели?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



*«Представьте себе жизнь в виде игры, в которой вы жонглируете пятью шарами. Их названия: работа, семья, здоровье, друзья и душа. Нужно сделать так, чтобы все они одновременно находились в воздухе. Вскоре вы поймете, что работа — это резиновый мячик. Если вы уроните его, он отскочит назад. Однако остальные шары — семья, здоровье, друзья и душа — сделаны из стекла. Если вы уроните один из них, то он обязательно поцарапается, загрязнится, треснет или даже разобьется. Он уже никогда не будет прежним. Вы должны понимать это и стараться сбалансировать свою жизнь».*

## КОНТРОЛЬ НАД СТРЕССОМ

Все человеческие существа склонны совершать ошибки в условиях стресса. Автогонщики совершают непредсказуемые маневры, спортсмены проигрывают матч, в котором победа, казалось бы, уже достигнута, руководители внезапно принимают странные решения, а талантливые люди терпят неудачу в тех областях, где они достигли совершенства.

Малком Глэдвел проанализировал две самые распространенные причины этого явления: растерянность и панику. Вы уже знаете, что в условиях сильнейшего стресса высшие функции мозга просто отключаются. Неудивительно, что, когда на вас несется носорог, все мысли о философии и экономике бизнеса испаряются, и вы ищете пути к спасению.

Однако в повседневной жизни полезно разделить подобные ситуации на две категории: на обстоятельства, когда вы «теряетесь» и когда вы впадаете в панику. Наиболее распространенным состоянием является растерянность.

Глэдвел приводит следующий пример растерянности: Яна Новотна в финальном матче Уимблдонского турнира 1993 года против Штеффи Граф. Выигрывая матч, Яна внезапно и без видимых причин утратила свой стиль и позволила Граф взять над ней верх. Короче говоря, Новотна растерялась. Возможно, на нее повлияли важность события и присутствие огромной толпы и она начала слишком пристально анализировать свои действия. Игра ее стала скованной и чрезмерно осторожной. Удары утратили легкость и естественность и стали более нервными.

Ранее вы познакомились с понятиями осознанной и неосознанной компетентности. Там приводился пример опытного водителя, который больше не задумывается над своими действиями, поворачивая руль или нажимая на педали. Такой человек больше не осознает своего навыка, а просто выполняет то или иное действие — как автопилот. Скорее всего, за формирование этого вида обучения частично отвечает базальное ядро вашего мозга млекопитающего.

Так происходит не только во время игры в теннис, но и при всех действиях, требующих высокого мастерства. Если стресс слишком велик, то вы можете прекратить действовать на подсознательном уровне и вернуться к механическим сознательным действиям, характерным для более раннего этапа обучения. В такой ситуации вы просто слишком много думаете. Если вы на это способны, значит, лекарство от стресса заключается в том, чтобы меньше размышлять и постараться вернуться к инстинктивному варианту поведения.

Подобное состояние я пережил сам во время одного из выступлений. Я много выступаю с лекциями, и обычно у меня получается со-

всем неплохо. Однако иногда по какой-то необъяснимой причине я впадаю в растерянность. Кто-то из слушателей произносит фразу, которая ставит меня в тупик, или я просто устал с дороги. Внезапно моя речь утрачивает плавность и становится скованной. Я возвращаюсь на первоначальную стадию овладения ораторским искусством, когда все приемы применяются сознательно. В таких случаях я знаю, что не следует прилагать чрезмерные усилия, а следует вернуться назад. Мне нужно организовать для себя небольшую паузу — выпить воды или попросить о чем-либо аудиторию — чтобы перевести дыхание. Таким способом мне удастся вернуться к более естественному, подсознательному образу действий.

Паника — это совсем другое состояние. При публичных выступлениях, к примеру, паника тоже воспринимается аудиторией как неудача оратора, однако процессы, происходящие в голове оратора, совсем иные. Я вспоминаю ощущение паники, которое охватывало меня десять лет назад, когда я только начинал учиться ораторскому искусству. В подобной ситуации в памяти появляется провал. Вы не можете вспомнить, о чем собирались сказать. Стресс напрочь стирает содержимое вашей кратковременной памяти. Проблема заключается в том, что вы перестаете думать и погружаетесь в состояние, которое психологи называют «перцепционным сужением». Вы перестаете в полном объеме воспринимать окружающее.

В таких случаях нужно найти для себя точки опоры. Это может быть мысленная карта вашего выступления, подробная запись первых фраз, несколько подходящих цитат, которые можно использовать в случае затруднений, а также многие другие вещи, которые помогут

преодолеть панику и дадут вам время прийти в себя и вновь начать думать.

Другой классический пример паники — это состояние ныряльщика, опустившегося на дно моря. Вдохнув, он вдруг обнаруживает, что ему в рот вместо воздуха поступает вода. Ныряльщик утрачивает способность думать и в отчаянной попытке получить воздух хватается за ближайшую дыхательную трубку — даже если она принадлежит другому. Он охвачен паникой. Несмотря на то, что ныряльщика обучали дышать из чужого баллона и медленно подниматься на поверхность, он забывает все свои навыки.

И растерянность, и паника снижают эффективность действий. Внешние проявления этих состояний могут быть сходными, но процессы, происходящие при этом в мозгу, значительно отличаются друг от друга. И главное — различны методы борьбы с ними. При растерянности думать нужно меньше, а при панике больше.

*Вспомните, когда вы в последний раз испытывали растерянность или впадали в панику.*

*Какие меры вы предпринимали, чтобы восстановить контроль над ситуацией?*

*Что заставляет вас испытывать растерянность или паниковать на работе и дома? Разработайте несколько позитивных стратегий поведения в таких ситуациях.*

Разумеется, стресс может быть и полезным. Такого рода стресс заставляет нас вставать с постели каждое утро, а также приводит к тому, что цели, которые мы ставим перед собой, оказывают существенное влияние на нашу повседневную жизнь. Тем не менее все люди разные. Уровень стресса, приемлемый для одного че-

ловека, может представлять опасность для здоровья другого. Реакция на стресс определяется в основном нашим отношением к происходящим событиям. В последней главе будет показано, что любые изменения неизбежно вызывают стресс и что предвидение ассоциируемых с переменами эмоций способно свести к минимуму негативные аспекты. Кроме того, вы познакомились с понятиями приобретенного оптимизма и приобретенного пессимизма.

Ключевое понятие в преодолении стресса — это сохранение контроля. Откровеннее всех высказалась на эту тему Джейн-Энн Гэдхи: «Я испытываю стресс, если не контролирую ситуацию или не сумела организовать себя».

Для большинства людей основным фактором стресса является беспомощность. Важно понимать, что вы в состоянии изменить, а что выходит за границы вашего влияния. Наиболее стрессовыми являются моменты, когда мы ощущаем потерю контроля. К примеру, мы впадаем в ярость, опоздав на последнюю электричку. Безуспешно пытаясь подготовить документы к важному совещанию и борясь с недостатком времени и поломками копировального аппарата, мы можем испытать чувство бессилия и отчаяния. Но даже в этих ситуациях уровень стресса можно уменьшить. Такие действия, как звонок домой, чтобы успокоить родных, решение потратить деньги на такси или звонок приятелю с просьбой переночевать, если их предпринять достаточно быстро, остановят сползание в пучину отчаяния и страдания. Решение привлечь других работников, взять другой копировальный аппарат или воспользоваться платными услугами по размножению документов, принятое в самом начале работы, способно снизить тревогу, вы-

званную механической поломкой. На более глубоких уровнях применение принципа двух-контурного мышления поможет найти разнообразные варианты действий в предсказуемых жизненных ситуациях.

Находясь под воздействием сильного стресса, мы испытываем желание либо сражаться, либо спастись бегством. Стресс — это ключ к нашему выживанию как вида. Нам нужно решить, оставаться на месте или перемещаться на новое пастбище. Наше сердце начинает биться в пять раз чаще, а надпочечники вырабатывают адреналин. Кровеносные сосуды расширяются, обеспечивая усиленное кровоснабжение, зрачки увеличиваются, чтобы глаз лучше видел, а пищеварительная система отключается путем сужения сосудов, по которым кровь поступает к ее органам. Все эти процессы управляются гипоталамусом мозга. Если стрессовая ситуация длится небольшой промежуток времени, то все биологические системы возвращаются в нормальное состояние и стресс не причиняет никакого вреда организму. Если же стресс не исчезает, то мы страдаем от связанных с ним болезней: язвы, заболеваний кишечника, депрессии, потери памяти и ослабления иммунной системы.

К счастью, можно назвать большое число симптомов неблагополучия, прежде чем болезнь перейдет в более серьезную стадию. Вот некоторые из них:

- ◆ Раздражительность
- ◆ Агрессивность
- ◆ Чрезмерная обидчивость
- ◆ Нерешительность
- ◆ Плохая концентрация внимания
- ◆ Отсутствие уверенности в себе
- ◆ Постоянное чувство усталости

- ◆ Напряженность мускулов, особенно шеи, спины и плеч
- ◆ Головные боли
- ◆ Расстройства пищеварения
- ◆ Бессонница
- ◆ Запоры
- ◆ Повышенное потоотделение

Пугающий список. Но не стоит беспокоиться: возможно, причиной этих симптомов является не стресс, а недостаточный сон, алкоголь или многие другие вещи, которые нас так прельщают!

Таким образом, в стрессовой ситуации мы сражаемся или бежим — либо в буквальном, либо в переносном смысле. Иногда мы беспомощно застываем на месте, лишаясь способности конструктивно рассматривать наилучший вариант действий. Американский теоретик бизнеса Майкл Хаммер говорит об этом так: «Пределное напряжение сил стимулирует, но через определенное время вам потребуется перерыв, чтобы не рассыпаться на кусочки».

*Назовите наиболее сильные стрессовые факторы, действующие на вас в данный момент.*

*Вы наблюдаете у себя некоторые из перечисленных выше симптомов? Попробуйте определить вызвавшие их причины.*

*Подумайте, что происходит у вас на работе, оцените свою нагрузку, подумайте о тех, кто работает вместе с вами, о том, ценят ли вас, о своей способности управлять временем.*

*Назовите нововведения, которые вызывают у вас беспокойство.*

*Подумайте, как вы общаетесь с другими людьми и как они общаются с вами.*

*Подумайте, какие ресурсы есть в вашем распоряжении.*

*Подумайте о своей жизни вне работы — о семье, общественной деятельности.*

*Не беспокоит ли вас ваше общее финансовое положение?*

Первым из четырех основных этапов борьбы со стрессом является выяснение причин стресса. Составив список, попробуйте сделать следующее:

1. Возьмите лист бумаги и проведите вертикальную линию, разделив его на две половины. Озаглавьте левую половину «Что меня беспокоит», а правую — «Что я могу сделать». Запишите в левой части все ваши сомнения, а в правой — возможные действия, которые помогут преодолеть их. На этом этапе не отвлекайтесь на размышления о том, как можно улучшить ситуацию. Это рецепт от путаницы мыслей и последующего бездействия. Нужно сосредоточиться на том, что вы можете сделать. Внесите в список даже те действия, которые вы уже испробовали ранее.

2. Выделите три наиболее важных пункта, которые вызывают ваше беспокойство, и пронумеруйте их или выделите цветом.

Теперь у вас есть основа для более детального самоанализа, а не просто общее ощущение стресса, которое способно оказывать такое разрушающее воздействие на всех нас.

3. Сосредоточьте внимание по очереди на трех основных пунктах, которые вызывают ваше беспокойство. По-прежнему фокусируйтесь на том, что вы можете сделать, а не на том, как это сделать, и для каждого пункта выберите один вариант действий. Произнесите мысленно свое решение. Затем ложитесь спать, а

на следующий день повторите свои идеи. Обретя уверенность в выбранном образе действий, начните рассказывать другим людям о том, что вы собираетесь делать.

4. Теперь начните размышлять о том, как воплотить в жизнь разработанные вами идеи. Используйте приемы творческого мышления, приведенные в главе 9.

Помимо фокусировки на собственных потребностях, существуют еще несколько простых мероприятий, которые можно осуществить на рабочем месте для того, чтобы уменьшить негативное воздействие стресса на вас самих и на ваших коллег. Ваш личный вклад зависит от должности, которую вы занимаете.

Однако есть вещи, доступные каждому, — стоит лишь внести предложение, которое явно принесет пользу всем. На такие идеи очень трудно не обращать внимания даже в самых консервативных организациях!

## 10 способов снижения стресса на работе

1. Создайте условия, в которых сотрудники получают возможность самостоятельно распоряжаться своим рабочим временем, — например, предоставляйте как можно больше информации, поощряя рабочие группы к самоуправлению.

2. Дайте возможность учиться всему персоналу, включая время для развития личности.

3. Убедитесь, что каждый работник четко представляет себе цели на текущую неделю, на следующую, на завтра, на послезавтра и на сегодня.

4. Создайте такую атмосферу, в которой считается естественным, когда работник обращается за помощью, если он не в состоянии справиться с дневным заданием.

5. Создайте гибкую рабочую среду для максимально возможного числа людей.

6. Поощряйте занятия физическими упражнениями, йогой, аутогенной тренировкой, медитацией, улучшением осанки, правильным дыханием и другими полезными вещами до и после работы, а также во время обеденного перерыва.

7. На собственном примере показывайте людям необходимость делать перерывы в работе.

8. Поощряйте работников делиться собственными методами борьбы со стрессом и распространяйте эти советы через локальную сеть.

9. Шутите, поощряйте смех и всегда ищите забавную сторону в происходящих на работе событиях.

10. Последний час рабочего времени посвятите наименее стрессовым занятиям, например приятным телефонным звонкам, составлению планов на следующий день или наведению порядка. Оставьте себе несколько минут для размышлений, прежде чем переступить порог дома. Для этого остановите машину на некотором удалении от дома, послушайте музыку в автомобиле, поезде или автобусе, остановитесь полюбоваться красивым пейзажем во время ходьбы и активно «переключайте» свой мозг с рабочих проблем на личную жизнь. Не откладывайте на завтра последний телефонный звонок — иначе придется его сделать сразу же после прихода домой!

## ДРУГОЙ СПОСОБ ПЛАНИРОВАНИЯ ЖИЗНИ

По всей книге красной нитью проходит мысль о том, что все между собой связано. Разум и тело. Тело и душа. Чувства и мысли. Наука и повседневная жизнь. Обучение и перемены. Работа и дом. Чтобы реализовать себя и добиться успеха в сложном современном мире, нужно уметь учиться и использовать весь потенциал своего мозга.

Ключ к этому — в необходимости взять в свои руки управление собственной жизнью. Ощущение беспомощности — это стрессовое и вредное для здоровья состояние. Организации давно осознали это, и именно поэтому они составляют бизнес-планы, в которых отражаются приоритеты работников и которые служат для того, чтобы потраченное на работе время шло на пользу организации. А как насчет отдельных людей и их личной жизни? Сколько времени вы тратите на расстановку собственных приоритетов, а также на то, чтобы их поняли и разделили близкие вам люди?

Стивен Кови в своей книге «7 обычаев высокоэффективных семей» рассматривает идею семейной цели. Он стремится поощрять первый из семи перечисленных обычаев — склонность к предупреждающим действиям. В книге много интересных и детализированных советов относительно воплощения семейной цели в жизнь. Однако я понимаю, что многие бизнесмены, взглянув на эту книгу, думают, что она посвящена самосовершенствованию и не имеет никакого отношения к тому, что происходит на работе. Я хочу предложить простой способ упорядочения своих личных приоритетов, который, как это ни парадоксально, для

многих деловых людей является основой успеха.

Его предпосылка — простота. Если вы несчастливы и не занимаетесь важным для вашей личной жизни делом, то вы не добьетесь настоящего успеха в работе.

С момента нашей свадьбы в 1995 году мы с женой — для нас обоих это второй брак — потратили много времени, стремясь понять и разделить приоритеты друг друга. Мы выработали ряд подходов, которые нам очень помогли. Возможно, вы в ужасе возденете руки к небу, прочитав о некоторых из них, но я надеюсь, что определенные мысли найдут отклик в вашей душе и вы захотите найти нечто подходящее для вас и вашего партнера или хотя бы для вас самих, если вы в данный момент одиноки.

Раз в год — обычно это занимает пару выходных летом — мы тратим время на то, чтобы оглянуться назад, подвести итоги и спланировать свою жизнь на следующие несколько месяцев. В результате получается семейная жизненная программа. За последние пять лет она принимала различные формы, но основу ее составляют схема и инструкции для следующей фазы нашей совместной жизни. Это некое подобие бизнес-плана в той части, которая касается наших планов, однако программа отличается от любого бизнес-плана в смысле формы выражения и того внимания, которое в ней уделяется чувствам и жизненным ценностям.

Вот примерный процесс составления программы. Его можно разбить на семь стадий. Я предполагал, что вы будете разрабатывать программу вместе с супругом, но этими идеями может воспользоваться и одинокий человек, чтобы облегчить себе обсуждение планов на будущее с близким другом.

1. Выделите для составления программы целые выходные, когда вас не будут беспокоить друзья или родственники.



2. Запланируйте какие-нибудь совместные занятия, которые доставляют удовольствие обоим, и постарайтесь как можно больше времени посвятить разговорам, чувствам и размышлениям.



3. Начните вспоминать удаchi и неудачи прошедшего года и подводить итоги.



4. Поговорите о том, чего бы вы хотели достичь и что вам для этого нужно.



5. Сосредоточьтесь на том, что вы хотели бы сделать в следующие двенадцать месяцев.



6. Сосредоточьтесь на том, как вы могли бы выполнить задуманное.



7. Составьте некую схему или перечень того, как и когда вы собираетесь выполнять намеченные планы.

### Стадия 1: Время

Очень важно выделить для этого занятия определенное время. Если один из вас не желает строить планы на будущее и делает это помимо воли, толку не будет. Аналогичным образом, если ваши мысли заняты другими проблемами, вы не получите удовлетворения от этого занятия. Поэтому если вы делаете это впервые, то должны быть уверены, что вы оба твердо решили потратить достаточно большой промежуток времени на то, чтобы разобраться в себе. Для нас с супругой наиболее подходящими для такого занятия являются первые выходные после возвращения из летнего отпуска. Мы отдохнули и снова погрузились в работу — но не

слишком сильно. Чтобы никто не мешал, можно попросить бабушек или друзей посидеть с детьми.

### Стадия 2: Место

Вы получаете удовольствие, если занимаетесь тем, что вам нравится, и одновременно обсуждаете свои желания. Мы с женой очень любим совместные прогулки и трапезы, и поэтому такие занятия занимают первые места в нашем списке. Однажды мы решили посмотреть фильм, полагая, что он может пробудить наше воображение и натолкнуть на интересные мысли. Путешествия могут укрепить ваши взаимоотношения. Вполне возможно, что вы предпочтете знакомую обстановку своего дома.

### Стадия 3: Начало

В качестве отправной точки для обсуждения можно использовать анкету, посвященную балансу работы и личной жизни. Можно посмотреть фотографии или видеofilm с событиями минувшего года. Возможно, вы натолкнетесь на нечто важное, о чем вам будет приятно вспомнить. Мы обнаружили, что на этой стадии следует дать друг другу время на размышления, чтобы мысли и чувства, которыми мы захотим поделиться с партнером, исходили бы от каждого в отдельности и не испытывали влияния другого. Простейший способ — разделить лист бумаги на две части и озаглавить их следующим образом:

Что мне понравилось  
в прошедшем году

Что мне не понравилось  
в прошедшем году

Затем мы показываем друг другу свои записи. Во всяких отношениях существуют проти-

воречия, и поэтому ваши списки обязательно будут отличаться друг от друга. Поэтому на этом этапе важно избежать чувства вины. Вы просто записываете свои ощущения. Иногда слова партнера могут вас больно задеть, поскольку вы понимаете, что в случившемся есть доля и вашей вины. В таких случаях попробуйте отреагировать примерно так: «Спасибо, что сказал(а) мне. Я не знал, что ты так остро реагируешь. Что я могу сделать, чтобы помочь тебе?»

Нужно составить общий список успехов и неудач — или два списка, если вы не можете прийти к согласию. Затем подумайте, что вам понравилось больше всего. Есть ли в этих моментах нечто общее? Точно так же проанализируйте негативные ощущения. Нам кажется, что предпосылкой успешного перехода к следующим стадиям была бы перегруппировка общего списка следующим образом:

Чем нам хотелось бы заниматься больше

Чем нам хотелось бы заниматься меньше

Сделайте перерыв. Возможно, вам захочется классифицировать занятия, которые вы обсуждали, в форме образов, помогающих лучше выразить ваши ощущения.

Отдохнув, можно подвести итоги в виде двух отчетов: «семейный бухгалтерский баланс» и «эмоциональный счет».

Легче всего составить семейный бухгалтерский баланс. Если вам удастся убедить себя и потратить время на его составление, то у вас будет прочная финансовая база, позволяющая оценить ваше материальное положение.

Большинство супружеских пар имеют четкое представление о том, какие суммы ежемесячно поступают на их банковский счет, а ка-

кие снимаются с него. Сравнить эти цифры достаточно просто. Но что скрывается за ними? Полезно выяснить это. Прodelав это один раз, вы облегчите себе реалистичную оценку своего материального положения.

Принадлежит ли вам дом или его часть? Если да, то какой долей вы владеете? Есть ли у вас акции? Если да, то какова их стоимость? Есть ли у вас капиталовложения, например страхование на дожитие или другие финансовые продукты, обеспечивающие доход в будущем? Владеете ли вы крупной собственностью, такой, как автомобили, фургоны, картины или предметы антиквариата? Сколько они стоят? Полезно время от времени производить оценку своего имущества, корректируя его стоимость из года в год.

Семейный бухгалтерский баланс может выглядеть примерно так:

<b>Семейный бухгалтерский баланс</b>	<b>\$</b>
Дом	
Автомобиль	
Сбережения	
Капиталовложения, включая пенсию	
Прочее	
Всего	

Прочитав книгу Стивена Кови, мы приняли на вооружение превосходную идею семейного эмоционального счета. Как писал Кови, «семейный эмоциональный счет отражает качество наших отношений с другими». В данном случае вас интересует качество отношений друг с другом. Теперь, когда вы начали размышлять о деньгах, будет легче применить понятие «бухгалтерский баланс» к такому важному аспекту, как эмоции. Каждый раз, когда вы делаете что-то позитивное для своего партне-

ра — проявляете свою любовь, помогаете и т. д., — вы делаете вклад на свой «эмоциональный счет». Каждый раз, когда вы обижаете партнера, не учитываете его чувства, ваш «эмоциональный счет» уменьшается.

В обычном объединенном счете есть одно общее сальдо. Представьте себе, что в «эмоциональном счете» для каждого партнера существует свое сальдо. Если вы заботились о любимом человеке, то у вас образуется положительное сальдо. Если вы были невнимательны, раздражительны и эгоистичны, то итог окажется отрицательным.

Смысл идеи состоит в том, чтобы каждый из вас делал значительные вклады на этот «эмоциональный счет». В трудные моменты можно пользоваться этим счетом, сознательно рассчитывая на эмоциональную поддержку партнера.

Разумеется, вам не понравится, если счет вдруг окажется пуст, когда в нем возникнет необходимость. Поэтому его наполнение гораздо важнее выяснения того, кто из вас внес больший вклад. «Эмоциональный счет» может стать очень полезной отправной точкой к пониманию чувств партнера. На этой стадии нужно отдавать больше, чем брать.

#### Стадия 4: Выработка общей цели

Вы когда-нибудь переставали думать о том, чего вы оба хотите достичь? Хотите ли вы на протяжении десяти лет не менять место работы? Чего вы хотели бы добиться в жизни? Хотите ли вы работать всегда? Если один из вас в настоящее время занимается семьей, то хочет ли он, чтобы так было и дальше?

Прекрасный способ стимулировать дискуссию — это просмотр журналов, в которых

можно найти интересные для вас фотографии. Поможет также обсуждение людей, которые вызывают у вас восхищение. Возможно, некоторые идеи подскажет вам составление списка под заголовком «Если бы...». Обоюдное удовольствие доставит сочинение фантастических историй, в которых реализуются самые смелые ваши мечты. Очень полезно мечтать вместе.

Если ваши мнения совпадают, то можно сыграть в игру «На твоём месте я бы...». Решение разделить и серьезно подумать помогает в том случае, если ваши мысли движутся в разных направлениях.

Определите свои общие цели. Что вам требуется, чтобы осуществить свои мечты? Что вы можете предпринять, чтобы помочь партнеру добиться желаемого?

#### Стадия 5: Обращаемся к реальности — но не слишком углубляемся в нее

Итак, что вы собираетесь делать вместе в следующем году? На данном этапе ни в коем случае не начинайте обдумывать, как вы собираетесь это делать.

Начните с общих принципов. У нас это выглядит примерно так:

- ◆ По вечерам проводить больше времени друг с другом.
- ◆ Проводить время с самыми близкими друзьями.
- ◆ Сократить рабочее время.
- ◆ Почувствовать, что это такое — работать на себя.
- ◆ Потреблять больше натуральных пищевых продуктов.

Затем поразмышляйте о различных сторонах своей жизни. Посмотрите, какие совместные занятия вы можете придумать в каждой из областей. Примеры таких областей: наши отношения, семья, друзья, дом, сад, праздники, деньги, здоровье, свободное время, духовная жизнь и, разумеется, учеба и самосовершенствование.

### Стадия 6: Обращаемся к реальности

Если все идет хорошо, то это самая приятная часть процесса. Вы понимаете, что в значительной степени можете сами управлять своей жизнью. Очень приятно сказать себе, что вы перестаете делать одно и начинаете делать другое. Нам представляется полезным при помощи ролевой игры проговорить вслух некоторые ситуации, из которых мы пытаемся вырваться. Это может быть очень весело.

Один из самых главных навыков совместной жизни, который вам требуется у себя выработать, это умение сказать «нет», не обидев партнера, особенно когда вы собираетесь нарушить сложившиеся традиции.

### Стадия 7: Принятие плана действий

Психологически очень важно, чтобы вы оба принимали активное участие в составлении согласованного плана действий.

Можно дать волю своему воображению, а можно сделать план очень простым — как вам больше нравится. Важно одно — при помощи слов или схем зафиксировать то, что вы собираетесь делать в следующем году.

Полезно в течение года несколько раз возвращаться к этому плану и оценивать, как продвигается дело.

## СБАЛАНСИРУЙТЕ СВОЮ ЖИЗНЬ — РЕЗЮМЕ

### ВЫ УЗНАЛИ:

- ✓ о том, как размываются границы между работой и домом
- ✓ о важности личной жизни
- ✓ о состоянии своего баланса работы и личной жизни
- ✓ как эффективно противостоять стрессу

### КЛЮЧЕВЫЕ ИДЕИ

Семейный  
бухгалтерский баланс  
Эмоциональный счет

### КЛЮЧЕВЫЕ МЕТОДЫ/ПОДХОДЫ

Анкета  
сбалансированности  
жизни  
Управление стрессом  
Планирование жизни

## Глава 15

### КАК НАЙТИ ВРЕМЯ ДЛЯ УЧЕБЫ

Обучение принципиально ничем не отличается от всего того, что вам приходится делать на работе. Оно отбирает время от таких занятий, как служебные обязанности, семья, еда, посещение магазинов, телевизор и секс. Таким образом, очень большое значение приобретает умение распределить время. Обучение — то занятие, которое способствует развитию мозга, самого главного органа нашего тела. Поэтому нужно выделить на него время. Вы должны питать и тренировать свое тело — однако то же самое нужно проделывать и с разумом. Как сказал Боб Фрайер, один из идеологов идеи непрерывного обучения в Великобритании, вы должны «сделать обучение нормой».

#### СДЕЛАТЬ ОБУЧЕНИЕ НОРМОЙ

Эта книга не посвящена вопросам управления временем, но было бы полезно на несколько минут задуматься о том, как сделать так, чтобы вы могли тратить время по своему усмотрению. В книгах и на учебных курсах, посвященных управлению временем, подчеркивается настоятельная необходимость сосредоточиться на том, что важно для вас, а не рассматривать все многообразие возможностей.

Применение этой концепции к обучению можно разбить на два этапа. Первый включает в себя анализ текущих занятий, а также тех, что вы планируете на будущее. Второй требует постановки целей и разбивки их на достижимые элементы. Прodelав все это, вы можете приступить к планированию.

*Как выглядит ваша обычная неделя? Сколько времени в ней отведено на обучение? Очевидно, что часть вашего обучения проходит неосознанно и поэтому точную цифру назвать трудно.*

*Используйте приведенную ниже таблицу, чтобы выяснить, сколько времени вы тратите на то или иное занятие. В таблицу еженедельных занятий можно включить работу, домашние обязанности, спорт, уход за садом, общение с семьей, время, проведенное с партнером, еду, просмотр телепередач, занятия на курсах, дорогу на работу и с работы и т. д.*

*Получив четкое представление о том, как вы проводите неделю, сгруппируйте все занятия по пяти или шести категориям, одна из которых будет называться «обучение», и нарисуйте секторную диаграмму, отражающую время, потраченное на каждую из них.*

	Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница	Суббота	Воскресенье
Работа	8 часов						
Домашние обязанности	1 час						
Спорт	1 час						
Семья	2 часа						
Поездки	1 час						
Обучение	1 час						
	и т.д.						



В учебных программах, посвященных управлению временем, на этой стадии обычно рекомендуется распределить эти занятия на две категории: крайне необходимые и важные. Большинство из нас тратят слишком много времени на дела, которые кажутся крайне необходимыми, но на самом деле не очень важны.

Не думаю, что это достаточно скрупулезный подход к обучению. Существуют и другие факторы, которые необходимо принять во внимание.

### ЗАЧЕМ ВАМ НУЖЕН НАСТАВНИК

В подавляющем большинстве культур прочно укоренилось понятие «ученичество». В определенном смысле это мощное напоминание о том, что обучение является нормой жизни. Если вы хотите стать печатником, то не записываетесь на курсы, а становитесь учеником печатника. Если вы желаете научиться окрашивать одежду, то вам придется провести несколько лет рядом с красильщиком. И так да-

лее. Те же принципы действуют и в личной жизни. Мы смотрим на наших родителей, подражаем им, учимся у них. Мы учимся у поваров, уборщиц и воспитателей. Все они наши домашние учителя.

Интересно, что Британия отбросила идею наставничества лет десять назад, но теперь вновь вернулась к ней, создав систему ученичества.

Человек, у которого мы учимся, оказывает очень сильное влияние на наше обучение. Дело в том, что мы все нуждаемся в помощи: в учебе нам нужны друзья точно так же, как и в личной жизни.

Когда в начале двадцатого столетия общество озаботилось здоровьем британской нации, в стране была создана сеть врачей общей практики. Каждый мог бесплатно записаться на прием к такому врачу. Мне кажется, что настало время каждому иметь своего «учителя общей практики», который выполнял бы роль требовательного друга и к которому можно было бы обращаться на протяжении всей жизни. «Учитель общей практики» мог бы стать для нашего разума тем же, чем врач общей практики стал для тела.

Таким человеком может стать опытный преподаватель или наставник. Им может быть крестный отец или мать, бабушка или дедушка. Им может быть коллега из другой организации. Им может быть ваш партнер. Им может быть учитель или библиотекарь. Им может быть акушерка или социальный работник. Им может быть врач. Им может быть ваш сотрудник.

Многие из вас, помимо личного врача, имеют и независимого советника по финансовым вопросам. В наш век знаний каждому необходим доступ к «учителю общей практики».

Конечно, идея «учителя общей практики» не такая наглядная, как примеры, взятые из области здравоохранения или финансов.

К главным характеристикам «учителя общей практики» можно отнести следующие:

- ◆ Он должен полностью сосредоточиться на ваших потребностях в период работы с вами.
- ◆ Он должен обладать основами знаний о том, как можно научиться эффективному обучению.
- ◆ Он должен быть для вас требовательным другом, поддерживать вас, стимулировать и давать конструктивную и конкретную обратную связь.
- ◆ Он должен обладать способностью выслушивать вас, помогать в составлении планов и в претворении их в жизнь.

Учитывая способность мозга к подражанию, выбор «учителя общей практики» не менее важен, чем выбор человека, с которым вы проводите большую часть времени на работе или в частной жизни. Вне всякого сомнения, его влияние на вас огромно — на ваше мышление, чувства, убеждения.

Я взвалил на себя тяжелое бремя — в первое десятилетие нового века доказать хотя бы одному национальному правительству полезность этой идеи. На мой взгляд, такая система изменит эффективность работы людей и поможет им лучше реализовать свои скрытые таланты. Она может быть относительно недорогой, поскольку большая ее часть будет реализовываться на добровольной основе или как часть уже существующих служебных обязанностей.

*Есть ли у вас своего рода «учитель общей практики»? Кто он? Как он помогает вам? Какими еще качествами должен обладать такой человек?*

Британское общество промышленников в своем исследовании, опубликованном в 2000 году и посвященном улучшению качества работы, пошло еще дальше: «Работодатели должны давать своим сотрудникам больше возможностей получать удовольствие от работы. Вместо того чтобы видеть в общении на работе препятствие для эффективности и производительности, они должны воспринимать его как один из важнейших факторов. Слухи — это цемент, скрепляющий организацию».

С точки зрения науки о мозге это верно лишь отчасти. Несмотря на определенную пользу от общения и неформального обучения, злонамеренные слухи могут принести существенный вред. Тенденция нашего мозга заполнять пробелы приводит к тому, что мы часто делаем необоснованные выводы или себе во вред предполагаем худшее. Поэтому если соединить организацию, которая держит своих сотрудников в курсе происходящих событий и принимаемых решений, с той, которая поощряет неформальное общение, то вы получите формулу успеха. Многие организации начинают понимать это и устраивают уютные уголки, где сотрудники могли бы перекусить и пообщаться друг с другом.

*В какой степени вы поощряете неформальное обучение и сами принимаете в нем участие? Если вы работаете дома, в каких сетевых проектах вы принимаете участие?*

*Если вы занимаете руководящую должность, постарайтесь предоставить своим сотрудни-*

*кам помещение, где они могли бы собираться раз в месяц, чтобы отдохнуть и повеселиться. Они обязательно будут затрагивать в разговорах рабочие проблемы и находить ценные решения, которые с лихвой окупят эту, казалось бы, ничем не оправданную щедрость.*

### СОСТАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛЬНОГО ПЛАНА ДЕЙСТВИЙ В ОБЛАСТИ ОБУЧЕНИЯ

В 90-х годах двадцатого века сэр Кристофер Бол, председатель «Кампании за обучение», выдвинул идею, что каждый человек должен иметь индивидуальный план обучения. На следующих страницах представлен один из вариантов такого плана, в основу которого положена выработанная им первоначальная модель.

#### Подведение итогов

1. Самый приятный опыт обучения в моей прошлой жизни:

Пример	Где	Когда	Как	Почему
--------	-----	-------	-----	--------

2. Что у меня получается лучше всего:

Примеры	Тип интеллекта, который я при этом использую:
---------	-----------------------------------------------

3. Стиль обучения, которому я отдаю предпочтение:

Глаза, уши, тело?	Деятель, наблюдатель, теоретик, прагматик
-------------------	-------------------------------------------

4. Три вида интеллекта, которые мне хотелось бы развить:

Вид интеллекта	Причина
----------------	---------

5. Место, в котором мне больше всего нравится учиться:

6. Время, когда я предпочитаю учиться:

Время	Причина
-------	---------

7. Наиболее подходящие для меня методы обучения:

Метод	Причина
-------	---------

1

2

3



## ЧАСТЬ ЧЕТВЕРТАЯ

# Полезная информация

### НЕКОТОРЫЕ РАЗУМНЫЕ ПОДХОДЫ К ЖИЗНИ И РАБОТЕ

1. Просите *помощи* — в противном случае вы начнете «буксовать».
2. Ваш мозг любит *приключения*.
3. Мозг постоянно *приспосабливается*.
4. Вам нужно составить *общую картину* — иначе вы не сможете сформировать связь между частями пройденного материала.
5. *Мозговой штурм* хорош для предотвращения поспешных решений, причем большинство оригинальных идей возникает в конце обсуждения.
6. *Разбивка* учебного материала поможет справиться с отдельно выполнимыми частями и создаст большое количество исходных положений и заключений, способствующих запоминанию.
7. Важным фактором является *любопытство*; кроме того, мозг любит преодолевать препятствия.
8. *Диалог* — это один из самых эффективных способов общения и вовлечения людей.
9. Обучение невозможно без *эмоциональной готовности*.
10. Важную роль в обучении играют *упражнения* — как для тела, так и для ума.

11. Существенное влияние на обучение оказывает *окружающая среда*.

12. Основа обучения — *практика*.

13. Очень важна *обратная связь*. Без нее мозг не может оценить степень эффективности своей работы.

14. *Неудача* является важным и даже необходимым элементом обучения. Это своего рода обратная связь.

15. Очень важное качество — *великодушие*. В доброжелательной атмосфере растет самоуважение, поощряется творчество, а эксперимент рассматривается как часть процесса обучения.

16. Для эффективной работы мозга его нужно снабжать *достаточным количеством воды*.

17. *Юмор* помогает расслабиться, а также улучшает мышление и память.

18. Мозг запрограммирован на *имитацию*. Творческая имитация — это важная часть обучения. В этом смысле большое значение имеет масштаб личности, которая служит примером для подражания.

19. В жизни огромную роль играют *удовольствия*. Без них и жизнь, и учеба теряют смысл.

20. На работе очень часто недооценивается и не используется *кинестетический подход* к обучению и восприятию информации.

21. Просто *встать со стула* — это отличный способ взбодрить свой мозг.

22. *Умение слушать* — очень важное качество для ученика.

23. «*Учитель общей практики*» способен помочь вам в повышении эффективности обучения.

24. Осознание наиболее подходящего *стиля обучения* поможет найти способы стать компетентным учеником.

25. Музыка помогает расслабиться и улучшить память.

26. Ошибки — неизбежный и полезный элемент обучения.

27. Решающий элемент успеха — это мотивация.

28. Ваш «естественный интеллект» — это способность учиться тому, как нужно учиться. Это самое главное ваше достояние!

29. Для обучения очень важен оптимизм — и ему можно научиться.

30. Мы часто недооцениваем важность практического интеллекта.

31. Вознаграждение помогает поддерживать мотивацию.

32. Мозг любит закономерности.

33. Очень важно умение задавать вопросы.

34. При обучении большую роль играет спойствие.

35. Пять основных качеств: изобретательность, память, гибкость, способность размышлять и восприимчивость.

36. Сон помогает поддерживать здоровье мозга.

37. Духовный интеллект поможет вам управлять своей жизнью.

38. Для процесса обучения очень важно чувство собственного достоинства.

39. Для эффективного обучения вам требуется набор разнообразных методик.

40. Очень важно иметь время для размышлений и совершенствования процесса обучения.

41. Иногда требуется забыть то, чему вас учили в школе.

42. Примерно треть людей предпочитает зрительное восприятие информации, еще треть лучше усваивает на слух, а оставшаяся треть — из опыта.

43. Всемирная паутина — это неисчерпаемый источник знаний. А также пуганицы.

44. Умение учиться — это умение *понять самого себя* и осознать, что для вас значит успех в жизни.

45. В современном деловом мире важно умение быть *несерьезным*.

## ПОИСК И УСТРАНЕНИЕ ПРОБЛЕМ

В этом разделе приведены решения некоторых наиболее распространенных проблем, с которыми вы можете столкнуться в процессе обучения. Если вы будете следовать рекомендациям, изложенным в первой части книги, то у вас вряд ли возникнут серьезные трудности. Основная причина трудностей — невнимательное отношение к собственному мозгу и к организму, частью которого он является.

### Вы не знаете себя как ученика

Возможная причина	Что делать
Никто никогда не говорил вам, что для каждого человека существуют предпочтительные способы обучения.	Определите, являетесь ли вы деятелем, наблюдателем, прагматиком или теоретиком, а затем выясните, каким образом вы предпочитаете воспринимать информацию: при помощи зрения, слуха или практических действий.

### Вы не усваиваете информацию

Возможная причина	Что делать
Вы устали.	Постарайтесь спать не менее семи с половиной часов.
Вы пассивно слушаете.	Найдите интерактивный способ обучения.

<b>Возможная причина</b>	<b>Что делать</b>
Вы не установили мысленные связи.	Убедитесь, что представляете себе общую картину.

### **Вы не можете приступить к занятиям**

<b>Возможная причина</b>	<b>Что делать</b>
Вам не очень хочется начинать.	Тщательно обдумайте, почему у вас возникло желание учиться и какие новые возможности перед вами в перспективе откроются.
Вы временно утратили чувство любопытства.	Меньше смотрите телевизор! Запланируйте провести вечер за абсолютно новым для вас занятием.
Вы испытываете слишком сильный стресс.	Ваши мысли заняты чем-то другим. Выясните, что вас беспокоит и что вы можете сделать, чтобы исправить положение. Попросите помощи у человека, которому доверяете.
Неблагоприятная окружающая обстановка.	Дома или на работе организуйте специальное место для занятий, где вам будет комфортно и где присутствуют все необходимые принадлежности. Выключите мобильный и обычный телефоны.

### **Недостаточная мотивировка**

<b>Возможные причины</b>	<b>Что делать</b>
У вас ужасные воспоминания об учебе в школе.	Вы не одиноки! Но обучение не должно быть похоже на занятия в школе. Используйте свои знания о стилях обучения, чтобы выбрать тот, который вам действительно подходит.
Вы не до конца уверены, что действительно хотите учиться.	Для определения уровня своей мотивации используйте формулу: $G + C + P + V = M$ . Если результат недостаточно высок — это повод для размышлений.
Вы выбрали не тот предмет!	Чтобы убедиться, что курс обучения поможет достичь намеченных целей, используйте план, представленный ранее.
Вы слишком строги к себе.	Сделайте перерыв. Похвалите себя за проделанную работу. Спросите совета у друзей.
Вы слишком амбициозны.	Разбейте изучаемый материал на части.

### **У вас нет времени на учебу**

<b>Возможная причина</b>	<b>Что делать</b>
Вы не перестали размышлять, насколько важным для вас является обучение.	Завершите составление персонального плана обучения.

## Вы не продвигаетесь вперед

Возможная причина	Что делать
Вы владеете недостаточным количеством стратегий для преодоления трудностей.	Прочтите главу 6, и у вас могут появиться полезные идеи.

## У вас плохо работает память

Возможная причина	Что делать
Вы пытаетесь запомнить слишком большой объем информации.	Разбейте материал на небольшие куски. Лучше запоминаются начальные и конечные положения.
Вы не установили необходимых связей.	Попытайтесь установить закономерности или связи между различными частями пройденного материала, классифицируя их любым удобным для вас образом.
Вам нужно делать различного рода пометки и записи.	Попробуйте воспользоваться картами памяти или свободными пометками.
Вы устали.	Утро вечера мудренее.
Процесс обучения слишком пассивен.	Сделайте его активным!
Вы недостаточно хорошо зафиксировали сведения в памяти.	Регулярно повторяйте пройденное — через час, через день и через месяц. Попробуйте проговаривать все вслух.

## У вас не получается творчество на работе

Возможная причина	Что делать
Присутствие многих из «семи смертных грехов».	Увольняйтесь. Или найдите единомышленников, которые вместе с вами могут изменить климат организации изнутри.
Не реализованы все разновидности интеллекта.	Прочтите главу 9, там вы можете найти полезные идеи.

## Вы не знаете, как проявить творческие способности

Возможная причина	Что делать
Никто никогда не обучал вас творческому мышлению.	Попробуйте использовать некоторые идеи из главы 9.

## Вы боитесь перемен

Возможная причина	Что делать
Вы нормальный человек! Если быть откровенным, то всем нам трудно приспособливаться к изменениям. Просто не нужно так пугаться.	Попробуйте применить некоторые подходы.

## Вы не знаете, как нужно изменяться

Возможная причина	Что делать
Вы всегда были пассивным субъектом перемен.	Возьмите управление на себя! Научитесь предвидеть ощущения, которые обычно идут рука об руку с переменами.

## Вы постоянно испытываете недостаток энергии

Возможная причина	Что делать
Вы находитесь под воздействием стресса.	Ответьте на вопросы анкеты и примите соответствующие меры. Послушайте музыку.
Вы занимаетесь тем, что вам на самом деле не очень нравится.	Попробуйте составить жизненный план. Загляните в свой духовный мир.
Вы неправильно питаетесь.	Попробуйте перейти на более сбалансированную диету. Пейте больше воды, меньше алкоголя и кофе.
В вашей жизни недостаточно физической активности.	Измените эту ситуацию!

## Вы слишком много работаете

Возможная причина	Что делать
Ваша жизнь не сбалансирована.	Реально взгляните на сложившуюся неприятную ситуацию. В течение определенного промежутка времени — не более месяца — примените одну из рекомендаций, изложенных в третьей части книги.

### www.natahaus.ru

Электронная версия данной книги создана исключительно для ознакомления только на локальном компьютере! Скачав файл, вы берёте на себя полную ответственность за его дальнейшее использование и распространение. Начиная загрузку, вы подтверждаете своё согласие с данными утверждениями! Реализация данной электронной книги в любых интернет-магазинах, и на CD (DVD) дисках с целью получения прибыли, незаконна и запрещена! По вопросам приобретения печатной или электронной версии данной книги обращайтесь непосредственно к законным издателям, их представителям, либо в соответствующие организации торговли! [www.natahaus.ru](http://www.natahaus.ru)

Билл Лукас

### ОБУЧЕНИЕ БЕЗ ТОРМОЖЕНИЯ

Ответственный редактор *Е. Басова*  
Художественный редактор *С. Лях*  
Технический редактор *Н. Носова*  
Компьютерная верстка *И. Ковалева*  
Корректор *Н. Хаустова*

ООО «Издательство «Эксмо»  
127299, Москва, ул. Клары Цеткин, д. 18/5. Тел.: 411-68-86, 956-39-21.  
Home page: [www.eksmo.ru](http://www.eksmo.ru) E-mail: [info@eksmo.ru](mailto:info@eksmo.ru)

По вопросам размещения рекламы в книгах издательства «Эксмо» обращаться в рекламный отдел. Тел. 411-68-74.

Оптовая торговля книгами «Эксмо» и товарами «Эксмо-канц»:  
ООО «ТД «Эксмо». 142700, Московская обл., Ленинский р-н, г. Видное, Белокаменное ш., д. 1. Тел./факс: (095) 378-84-74, 378-82-61, 745-89-16, многоканальный тел. 411-50-74.  
E-mail: [reception@eksmo-sale.ru](mailto:reception@eksmo-sale.ru)

Мелкооптовая торговля книгами «Эксмо» и товарами «Эксмо-канц»:  
117192, Москва, Мичуринский пр-т, д. 12/1. Тел./факс: (095) 411-50-76.  
127254, Москва, ул. Добролюбова, д. 2. Тел.: (095) 745-89-15, 780-58-34.  
[www.eksmo-kanc.ru](http://www.eksmo-kanc.ru) e-mail: [kanc@eksmo-sale.ru](mailto:kanc@eksmo-sale.ru)

Полный ассортимент продукции издательства «Эксмо» в Москве в сети магазинов «Новый книжный»:

Центральный магазин — Москва, Сухареvская гл., 12 (м. «Сухареvская», ТЦ «Садовая галерея»). Тел. 937-85-81.  
Москва, ул. Ярцевская, 25 (м. «Молодежная», ТЦ «Трамплин»). Тел. 710-72-32.  
Москва, ул. Декабристов, 12 (м. «Отрадное», ТЦ «Золотой Вавилон»). Тел. 745-85-94.  
Москва, ул. Профсоюзная, 61 (м. «Калужская», ТЦ «Калужский»). Тел. 727-43-16.  
Информация о других магазинах «Новый книжный» по тел. 780-58-81.

В Санкт-Петербурге в сети магазинов «Буквоед»:  
«Книжный супермаркет» на Загородном, д. 35. Тел. (812) 312-67-34  
и «Магазин на Невском», д. 13. Тел. (812) 310-22-44.

Полный ассортимент книг издательства «Эксмо»:  
В Санкт-Петербурге: ООО СЗКО, пр-т Обуховской Обороны, д. 84Е. Тел. отдела реализации (812) 265-44-80/81/82/83.  
В Нижнем Новгороде: ООО ТД «Эксмо НН», ул. Маршала Воронова, д. 3. Тел. (8312) 72-36-70.  
В Казани: ООО «НКП Казань», ул. Фрезерная, д. 5. Тел. (8432) 70-40-45/46.  
В Киеве: ООО ДЦ «Эксмо-Украина», ул. Луговая, д. 9. Тел. (044) 531-42-54, факс 419-97-49; e-mail: [sale@eksmo.com.ua](mailto:sale@eksmo.com.ua)

Подписано в печать 25.05.2005.  
Формат 84x90 1/32. Гарнитура «Таймс». Печать офсетная.  
Бумага тип. Усл. печ. л. 15,4. Уч.-изд. л. 17,0.  
Тираж 5000 экз. Заказ № 4502338.

Отпечатано с готовых монтажей на ФГУИПП «Нижполиграф». 603006, Нижний Новгород, ул. Варварская, 32.

**В современном мире успех и процветание зависят от нашей способности быстро обучаться и эффективно действовать. Таким образом творческое мышление и фактор времени становятся для нас чрезвычайно важны.**

**Используя методику «обучения без торможения», вы сможете:**

- Повысить скорость усвоения нового материала
- Увеличить объем памяти
- Освоить новую стратегию обучения
- Расширить возможности своего интеллекта
- Научиться управлять своими эмоциями

Билл Лукас – известный психолог и специалист по проведению тренингов по развитию навыков быстрой обучаемости и увеличению объема памяти.

ISBN 5-699-11829-2



9 785699 118298 >