

ОТ ИДЕИ К УСПЕХУ

Эффект муравейника

Успешная работа команды и коллективный разум

«Коллективный разум (CQ) – это совершенно новая концепция, помогающая понять, как отдельные люди и коллективы, объединенные для достижения общей цели, могут добиться поразительных результатов. Эта книга – настоящее открытие!»

Альберт Зиберт, Ph.D., автор книги «The Resiliency Advantage»



Стивен Джойс

Teaching An Anthill to Fetch

Developing Collaborative
Intelligence @ Work

Stephen Joyce

ОТ ИДЕИ К УСПЕХУ

ЭФФЕКТ МУРАВЕЙНИКА

Успешная работа команды
и коллективный разум

Стивен Джойс



Санкт-Петербург — Москва
2010

Серия «От идеи к успеху»

Стивен Джойс

Эффект муравейника

Успешная работа команды и коллективный разум

Перевод А. Балаева

Главный редактор	<i>А. Галунов</i>
Зав. редакцией	<i>Н. Макарова</i>
Выпускающий редактор	<i>П. Щеголев</i>
Редактор	<i>Е. Лурье</i>
Корректор	<i>С. Минин</i>
Верстка	<i>К. Чубаров</i>

Джойс С.

Эффект муравейника. Успешная работа команды и коллективный разум. – Пер. с англ. – СПб: Символ-Плюс, 2010. – 208 с., ил.

ISBN 978-5-93286-178-3

В современных условиях ведения бизнеса успех во многом зависит от тесного сотрудничества в команде. Выработка решений с опорой на коллективный разум может оказаться тем, что определяет разницу между процветанием и выживанием. Издание представляет собой практическое руководство по созданию сплоченной команды независимо от места работы или уже сложившихся связей. Главная мысль книги состоит в том, что следование нескольким простым принципам может помочь наладить более продуктивную совместную работу, раскрыть внутренний потенциал коллектива. Эти навыки доступны каждому, и приводимые простые упражнения помогут их развить.

Автор книги Стивен Джойс – авторитетный преподаватель, популярный писатель и опытный бизнес-консультант. Его глубокие исследования в области психологии и нейролингвистики создали ему репутацию эксперта по организации совместной деятельности.

ISBN 978-5-93286-178-3

ISBN 978-0-978-03120-6 (англ)

© Издательство Символ-Плюс, 2010

Authorized translation of the English edition © 2007 Mighty Small Books Publishing. This translation is published and sold by permission of Mighty Small Books Publishing, the owner of all rights to publish and sell the same.

Все права на данное издание защищены Законом РФ, включая право на полное или частичное воспроизведение в любой форме. Все товарные знаки или зарегистрированные товарные знаки, упоминаемые в настоящем издании, являются собственностью соответствующих фирм.

Издательство «Символ-Плюс». 199034, Санкт-Петербург, 16 линия, 7,
тел. (812) 324-5353, www.symbol.ru. Лицензия ЛП N 000054 от 25.12.98.

Подписано в печать 30.06.2010. Формат 70×90 ¹/₁₆. Печать офсетная.

Объем 13 печ. л. Тираж 1500 экз. Заказ №

Отпечатано с готовых диапозитивов в ГУП «Типография «Наука»
199034, Санкт-Петербург, 9 линия, 12.

*Посвящается самым дорогим для меня людям –
Сэнди, Зое и Лиланду.
За все те любовь и радость, которые вы дарите мне.*

Оглавление

Отзывы	11
Введение в предмет	17
Что если бы мы сумели научить муравейник фокусироваться?	18
Глава 1. Представления.....	21
Парадигма коллективного интеллекта	22
Представления и поведение	24
Ревизия представлений как навык	25
Ограничения наших убеждений	28
«Санта-Класс»	30
Реальность – это то, на что мы обращаем внимание	30
Связь представлений и CQ	31
Самоисполняющиеся предсказания и потери	32
Гэри Макферсон – живое свидетельство силы представлений	34
Представления о стрессоустойчивости	36
Правильно поставленный вопрос предпочтительнее легкого ответа	38
Глава 2 .Восприятие	43
1. Внимание	46
2. Восприятие как отражение реальности	50
3. Отфильтрованы или проникли незаметно?	54
4. Перспектива: результат поиска зависит от того, где искать.....	56
5. Фреймы – каждый устанавливает себе рамки	60
«Свет мой, зеркальце, скажи...»	63

Глава 3. Самоконтроль	68
Первая борозда	68
1. Гибкость восприятия.....	71
2. Поиск смысла	73
3. Контроль эмоций.....	74
4. Ментальные модели	76
5. Руководство и следование	77
6. Намерение	79
7. Настойчивость	84
8. Согласование	86
9. Самовыражение	89
Глава 4. Коммуникация	96
Верхи вниз – низы навверх	96
Манипулирование или влияние?	97
На качелях	100
Другое отношение	101
Всегда ли виден Орион?	102
Типы коммуникации.....	103
Коммуникация со скоростью света	105
Так ли важно, кто виноват?	106
Люди, похожие на нас	107
Я тебя вижу	108
Поведение, привлекающее внимание	109
Преимущества умения слушать	109
Обязательство против соглашения.....	111
Команды, которые «говорят свою правду»	113
Хороший вопрос	114
Глава 5. Связи.....	119
Празднуем День Взаимозависимости	120
CQ, сообщество и организации	121
Сотрудничество и проявление стрессоустойчивости	123
CQ в действии	124

Мощь коллективных взаимоотношений	127
Верхи вниз – низы вверх	130
Мудрые команды	132
Сотворчество против сореакции	134
Воспитывая Аризону и CQ	135
Технологии, связь и CQ	137
Глава 6. Креативность и находчивость	142
Разумная бактерия	144
CQ и обучение	144
Эпоха креативности	145
Контркреативное обучение	146
Как встроить креативность в бизнес-процессы	149
Креативность во всей своей природной силе	152
Больше места?	153
«Собственноручное» творчество	154
На что способна креативность?	155
Глава 7. Осмысленное участие	160
Представления относительно участия	161
Какой смысл вы выберете для своей работы?	161
Сказать «да»	162
Храбрость под огнем противника	164
Работа как вклад в общее дело	165
Самый трудный вопрос на свете	166
Поиск полезного смысла в работе	167
Как удерживать свою жизнь	168
Храбрость под огнем противника	170
«Молоток, молоток! Полцарства за молоток!»	171
Проглоти или проглотят тебя	171
Магия действия	173
Принимать осмысленное участие – значит создавать будущее	173
О надежде и страхе	174
Насколько реальна реальность?	175

Глава 8. Формируем команды с высоким CQ	180
Команды, обладающие коллективным интеллектом, скучны	181
Новое поколение – новое отношение?	182
Многомерный коучинг.....	183
Как научить муравейник коучингу.....	184
Итак, что дальше	189
Подхватите вызов CQ.....	190
Об авторе	191
Малоизвестные факты о Стивене Джойсе.....	192
Библиография.....	193
Алфавитный указатель	197

ОТЗЫВЫ

«Стив рассказывает между нами, чертит схемы, отпускает шутки и между делом доказывает нам, что человеческий разум может сделать намного больше, чем мы в состоянии предположить... Добро пожаловать в мир новых знаний с отличным гидом.»

*Мэрилин Гамильтон, доктор философии,
сертифицированный главный бухгалтер,
основатель сообщества «Integral City»*

«Идея привести силу коллективного разума в организации появилась в подходящее время. Наличие коллективного участия в обучении и действиях каждого сотрудника организации – это важный ресурс, требующийся любому человеку для выполнения реальной работы. Это совершенно необходимая книга.»

*Стивен Хоббс, доктор педагогических наук,
автор книги «Help Them to Help YOU Lead»*

«Стивен наслаждается процессом подведения нас к более полному осознанию интенсивной реализации нашего коллективного интеллекта. Это практическое руководство открывает перед вами приемы, которые позволяют овладеть внутренним потенциалом коллективного взаимодействия.»

*Дж. Брайен Уодворд, доктор философии,
старший преподаватель Лаборатории развития
и обучения лидерству национального
культурно-исследовательского института
«The Banff Centre», Канада*

«Отключите автопилот и прочтите эту книгу. Обретя мудрость и понимание, вы совершенно по-новому взглянете на свою работу и смысл происходящего...»

*Пол Белчер, тренер, консультант
и инструктор центра НЛП-тренинга «ABL World»*

«Стивен обладает необыкновенной способностью делать сложное простым. Эта книга посвящена высвобождению человеческого потенциала. Одновременно и вдумчивый, и практичный, автор выдвигает простую систему высших законов, которые организации могут применить себе на благо независимо от того, что может преподнести будущее... Откройте заново неограниченный потенциал стрессоустойчивости, который будет всегда у вас под рукой, если вы формируете единый коллектив для плодотворного сотрудничества.»

*Клиффорд Уэссел, консультант и инструктор
по повышению производительности труда*

«Исключительно полезная... эта книга представляет собой продуманный набор практик для организации лучшей жизни.»

*Дон Хилл, идейный лидер по средствам массовой
информации Лаборатории развития и обучения лидерству
национального культурно-исследовательского
института «The Banff Centre», Канада*

«Всякий любитель хороших историй определенно оценит ирландский ритм голоса Джойса, сопровождающий вас на каждой странице.»

*Майкл Мос, доктор философии, адъюнкт-профессор
факультета бизнеса университета Атабаски, Канада*

«Книга дает ценный способ укрепления эмергентного навыка выживания – сотрудничества. Вместе с дополнительной информацией “Узнайте больше” и практическими “Инструментами” издание являет собою передовой стратегический план – как заставить коллективный интеллект действительно работать на рабочем месте!»

*Роджер Галликсон, генеральный директор
агентства «MVP Collaborative»*

«Эта книга должна быть на столе у каждого. Она содержит ценные выводы, которые могут быть полезны любой организации, планирующей перемены и желающей использовать по максимуму один из важнейших активов – человеческие ресурсы.»

*Рик Трэйл, центр «Community Futures»,
Альберта, Канада*

«<Эта книга>... практическое руководство, содержащее предложения и упражнения по усовершенствованию “коллективного интеллекта” вашей команды. Отличное дополнение к библиотеке классики лидерства.»

*Питер Макнаб,
автор книги «Towards An Integral Vision»¹*

«Эта книга поможет менеджерам и руководителям команд более ясно увидеть предмет изучения... Признание великой мощи коллективного интеллекта.»

*Уилл Блэк, тренер руководящего персонала
учебного центра «SourceS of Executive Action»,
Альберта, Канада*

¹ Макнаб П. «Интегральное общение. Мастерство коммуникации с помощью системы НЛП и интегральной модели Кена Уилбера». – Пер. с англ. – М.: Открытый Мир, 2010. – *Прим. перев.*

Благодарности

Я хочу поблагодарить тех людей, чьи советы и рекомендации существенно обогатили мою книгу: Джуди Кидд, Брайен Уодворд, Кен Лоув, Кейт Уэбб, Дон Хилл, Гэри Макферсон и Дэн Дибл.

Эта книга появилась в печати благодаря высокому мастерству и чуткому руководству таких людей, как Кэтрин Лик, моего редактора из «Green Onion Publishing», ставшей для меня не только редактором, но и наставником – благодаря ей процесс работы над книгой стал легким и приятным; Ким Монтефорте, оказавшей неоценимую помощь в верстке и подготовке текста к печати; Дайэны Литл, проявившей огромное терпение и преданность работе и создавшей великолепный дизайн обложки; и Джейн Аткинсон, моего инструктора, научившей меня сохранять сосредоточенность на цели и «находить свою дорожку». Спасибо вам, друзья, это было приятное и познавательное приключение.

Отдельная благодарность самому важному участнику проекта, Сэнди, талантливому и всегда готовому поддержать меня партнеру. Без нее эта книга никогда бы не появилась на свет.

Несколько слов об этой книге

Книга «Эффект муравейника. Успешная работа команды и коллективный разум» была создана как практическое руководство для развития CQ в рабочей среде. Для этого мы добавили в книгу значительное количество ссылок.



Узнайте больше

Многие места в тексте отмечены указателем вида «Узнайте больше». Это означает, что вы можете зайти на веб-сайт *www.anthillsite.com* и получить больше информации по текущей теме. На сайте проследуйте по нужным ссылкам.

Инструмент CQ [©]

В конце каждой главы вы найдете упражнения, отмеченные знаком «Инструмент CQ». Они помогут вам улучшить коллективное взаимодействие и станут для вас и вашей команды вызовом и источником мотивации.

Введение в предмет

Жизнь муравьев, как и других общественных насекомых, подчинена сложной иерархии взаимного обслуживания. Такая организация способствует коллективному выживанию. Муравейник может поддерживать состояние внутренней среды и находить источники пищи в самых неблагоприятных условиях. Ни один из муравьев не знает, как работает вся система, да и не нуждается в полном представлении. Каждый отдельно взятый муравей не отличается разумностью, но колония этих насекомых представляет собой единый, удивительно интеллектуальный организм. Муравей работает для муравейника, и наоборот. Сообщество, которое муравьи создают и поддерживают своим трудом, благополучно справляется с колебаниями параметров среды обитания. Другими словами, колония муравьев (муравейник) – это отличный пример «коллективного разума» (Collaborative Intelligence) высокого уровня.

CQ – коэффициент сотрудничества, или полезного взаимодействия, определяется как потенциал объединения интеллектуальных способностей участников групповых отношений.

Джеймс Донехей (Jim Donehey) придумал афоризм «Невозможно научить муравейник фокусироваться» («You can't teach an anthill to fetch»), когда работал в кредитной компании «Capital One». В то время перед ним как перед администратором стояла задача помочь его организации с персоналом в 1800 человек адаптироваться, чтобы правильно и своевременно реагировать на колебания насыщенного конкуренцией и быстро меняющегося сегмента рынка. Донехею необходимо было сфокусировать внимание целой организации на насущных проблемах, стоящих перед бизнесом.

Неважно, работаете вы в небольшом коллективе некоммерческой организации или в гигантской многопрофильной корпорации, вам приходится как-то отвечать на постоянно возникающие новые вызовы. Перемены вынуждают приспосабливаться. Наша приспособляемость отвечает за то, насколько успешно мы справляемся с переменами и насколько мы стрессоустойчивы. Стрессоустойчивость (resilience) – это

способность приходить в себя и восстанавливаться после воздействия неблагоприятных условий окружающей среды. Это врожденное качество, позволяющее находить решения непрерывно возникающих задач. Рэймонд Курцвайл (Raymond Kurzweil), автор книги «The Age of Spiritual Machines», предсказывает, что в сравнении с нынешними скоростями движения научно-технического прогресса следующий век будет эквивалентен двадцати тысячам лет. Следовательно, наша способность адаптироваться к переменам становится ключевым фактором продолжения успешного существования человека как вида.

С увеличением нагрузки на отдельных людей, группы и организации, вызванной необходимостью реагировать на перемены, понятие стрессоустойчивости выходит в бизнесе на первый план. Выявление и использование естественной стрессоустойчивости индивидуумов и групп становится важным элементом выживания и успеха бизнеса. С ростом численности коллективов потребуются увеличить и их производительность; лидерские навыки будут все больше зависеть от состава коллектива. Ваша стрессоустойчивость будет ежедневно «проверяться на прочность». Но когда группы людей начинают согласованно реагировать на перемены, происходят поразительные события. В дело вступает коллективный интеллект.

Природа представляет собой систему с исключительными возможностями к адаптации. История эволюции – это история адаптации. Коллективная и основанная на взаимопомощи жизнь муравьев строится на небольшом количестве базовых принципов. Главная мысль этой книги состоит в том, что следование нескольким простым принципам может помочь людям наладить более продуктивную совместную работу. Эти принципы (а лучше сказать – навыки) вам уже доступны, их остается только развить. При правильном подходе индивидуумы и группы могут открыть в себе и улучшить эти навыки. И делая это, участники также накапливают опыт сотрудничества (увеличивают CQ).

Что если бы мы сумели научить муравейник фокусироваться?

В этой книге предлагается практический развивающий подход к формированию группового CQ. В конце каждой главы помещены упражнения («Инструменты CQ»), цель которых – развитие соответствующих навыков. Перечислим составляющие процесса развития CQ:

1. Представления.
2. Восприятие.
3. Самоконтроль.
4. Коммуникация.
5. Формирование связей.
6. Креативность и находчивость.
7. Осмысленное участие.
8. Высокоинтеллектуальные команды (команды с высоким CQ).

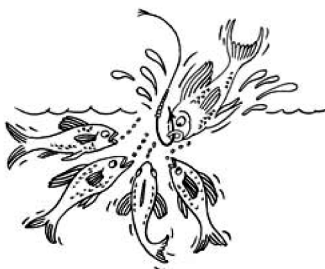
Начинать следует с самих себя, поэтому начнем движение навстречу совершенству с проверки собственных **представлений**. Этому посвящена первая глава. Правильный выбор принципов для себя и коллектива имеет фундаментальное значение для успеха во всех видах деятельности. Представления определяют ваши возможности **восприятия**. То, как вы оцениваете ситуацию и поведение других людей, влияет на то, как вы реагируете на происходящее с вами. Для корректировки убеждений и оценки восприятия необходим **самоконтроль**. Самоконтроль позволяет вам использовать имеющиеся ресурсы наилучшим образом. Но если вы лишены возможности плодотворного общения с другими людьми, то никакой самоконтроль не поможет вам повлиять на окружающий мир.

Теперь вы открыты миру и другим людям. Обладая эффективными навыками **коммуникации**, вы можете устанавливать с другими людьми тесные связи. При помощи **связей** вы направляете действия отдельных людей и коллективов, фокусируете личную и групповую энергии в нужном направлении. Ваши действия способствуют росту производительности и формированию стрессоустойчивой команды с высоким CQ. Команда, спаянная тесными отношениями, достигает более высоких уровней в **творчестве** и находит оптимальные решения. Достигнутое положение вещей улучшается посредством практики упражнений. Команда, обладающая креативностью и **находчивостью**, способна эффективно реагировать на быстро меняющиеся условия окружающей среды. Когда трудности возрастают, люди (и коллективы) должны ясно видеть цель, на достижение которой направлены их усилия. **Осмысленное участие** обеспечивает чувство цели и направления.

Китайская поговорка гласит: «Как знать, будет ли будущее так хорошо, как настоящее». С этими словами трудно не согласиться. Спорить можно о том, как использовать данное вам время. В одном нет сомнения: только когда вы сумеете привнести в ситуацию фактор коллективного интеллекта, вы сможете справиться с переменами, которые сегодня происходят в обществе и бизнесе. Нарастивая мощь коллективного интеллекта, вы поистине «учите муравейник фокусироваться».

ГЛАВА ПЕРВАЯ

Представления



*Червяку, грызущему корневище горькой редьки,
весь мир представляется горькой редькой.*

Древнееврейская пословица

Есть одна поучительная история об асцидиях¹. После появления на свет личинка асцидии перемещается в толще океана в поисках поверхности, к которой можно прикрепиться. Когда такая поверхность найдена и личинка начинает вести неподвижный образ жизни, происходит необычное явление. Асцидия «переваривает» свой мозг. Достигнув своей цели – места закрепления – асцидия больше не нуждается в развитом нервном центре. Вы могли встречать людей, уподобившихся асцидиям. Они нашли свое место в жизни (или на работе) и, совершенно очевидно, больше не пользуются своими мозгами. Зоологи говорят, что ДНК человека и асцидии совпадают на 80%. А у некоторых людей этот процент, видимо, еще выше. Асцидия предполагает, что больше в ее жизни не будет перемен, а значит, совершенствоваться не требуется. Но люди не могут себе позволить такое поведение.

¹ Асцидии – класс морских хордовых животных, на стадии личинки имеющих хорду и зачатки мозга. По одной из версий, являются предками позвоночных. – *Прим. перев.*