

Люк Де Брабандер

Забытая сторона перемен

Искусство создания инноваций



**Миллионы людей видели, как падают яблоки,
но только Ньютон спросил почему.**

Бернард Барух

Люк Де Брабандер

Забытая сторона перемен. Как творческий подход изменяет реальность

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=11251751

Забытая сторона перемен. Как творческий подход изменяет реальность / Люк де Брабандер:

Претекст; Москва; 2006

ISBN 5-98995-017-9, 1-4195-0275-1

Аннотация

Эффективное руководство немислимо без учета двух жизненно важных элементов – реальности и ее восприятия. Эти измерения формируют конечную задачу каждой компании – перемены, которые неминуемо должны произойти в двух сферах: реальность преобразует новаторство, а собственное восприятие можно изменить лишь благодаря творчеству. Изобрести что-либо означает привнести нечто новое в уже существующую систему, а сотворить – значит создать *иную* систему.

Всем известно, сколь важно суметь профессионально воспользоваться материальными преимуществами, информацией, кадрами... Но нужно еще научиться распоряжаться идеями. Это нелегко, однако только хорошие идеи позволят вам оставить своих конкурентов далеко позади и сохранять дистанцию.

Занимаясь текущей работой, и принимая ежедневно решения, направленные на ее совершенствование, менеджеру следует постоянно думать и о другом – о будущем своей компании, о необходимости перемен и о поиске новых идей.

Книга Люка де Брабандера поможет читателю выработать стратегическое видение и научит создавать перспективную модель на основе правил, позволяющих каждому сотруднику работать осмысленно и продуктивно.

Содержание

Предисловие к русскому изданию	4
Предисловие	6
Глава 1	10
Гераклит	11
Фрэнсис Бэкон	13
Школа Пало-Альто	15
Конец ознакомительного фрагмента.	17

Люк де Брабандер

Забытая сторона перемен.

Как творческий подход изменяет реальность

Предисловие к русскому изданию

«В России все постоянно меняется, но ничего никогда не изменится», – таково расхожее мнение, таков устоявшийся стереотип. Но, присмотревшись внимательнее, вы с удивлением обнаружите, что за последние 5-10 лет во всех сферах общественной жизни произошли – и происходят – не просто перемены, но существенные сдвиги, которые нельзя не признать. Впрочем, речь сейчас не о них. Нас больше интересуют преобразования вокруг бизнеса и в нем самом, а также то, как научиться инициировать эти процессы и управлять ими, чтобы получить максимальную отдачу. Темпы и масштабы происходящих перемен поражают воображение, они становятся все более стремительными, что особенно ярко проявляется в России.

Буквально несколько лет назад невозможно было себе представить, что

- водка – это, оказывается, продукт множества брендов и производителей, и совсем необязательно иметь собственное производство, чтобы стать лидером рынка;
- можно выстроить такую банковскую машину, которой под силу открывать четыре отделения в день по всем 11 временным зонам;
- всего за четыре года удастся сплести сеть из 17000 отделений для выдачи потребительских кредитов;
- молодой, по мировым меркам, российский бизнес разовьет столь высокую скорость на пути от массовой скупки активов до проведения IPO (первоначального размещения акций);
- ускоренное развитие высоких технологий и их глубокое проникновение в потребительский сектор сделают мобильный телефон банальным средством связи.

Как известно (а книга, которую вы держите в руках, еще раз об этом напомним), мир постоянно меняется и подает нам сигналы. Наша задача – вовремя их улавливать, понимать и адекватно реагировать на них, то есть изменяться. Причем – и это важно – преобразования должны охватывать как саму реальность, так и ее восприятие. Очень часто компании, прекрасно справляясь с первой задачей, недостаточно внимания уделяют второй (или вовсе ее упускают), поэтому перемены не приводят к желаемым результатам.

Кто отвечает за развитие компании, кто осуществляет перемены в ней? Лидер, автор идеи и вдохновитель коллектива, специалисты из исследовательских отделов, разработчики, маркетологи или каждый работник компании в отдельности? Вы как владелец бизнеса или топ-менеджер можете быть недовольны своими подчиненными, считая их ленивыми, медлительными и безынициативными. Вы уже не ждете от них каких бы то ни было предложений или идей. Более того, опасаясь каких-либо сбоев, вы переходите к жесткому диктату в управлении компанией и уже сознательно ограничиваете инициативу сотрудников. А вдруг ваш взгляд на «штатные единицы» уже устарел и не соответствует действительности? Если

реальность и ваше представление о ней не совпадают, значит и вам следует измениться. Или вы опасаетесь, что этим воспользуются другие, ограничив тем самым ваши перспективы?! В бизнесе творчество становится значительно ценнее материальных активов, поэтому следует очень серьезно относиться к управлению этим процессом, который и лежит в основе перемен.

Самое ценное в этой книге – описание методов и путей развития собственного креативного мышления. Разгадывая предлагаемые Люком де Брабандером метафоры и соотнося себя с его примерами, вы сможете понять, как появляются действительно *хорошие идеи*.

Заглядывая в будущее России, можно с уверенностью утверждать, что наибольшую прибыль будет приносить совершенство – безупречные продукты, товары и услуги, идеальные операции, безукоризненная организация. Рост за счет поглощений будет утрачивать позиции, а на первый план выйдет Идея. Хороших идей много не бывает, поэтому надо постоянно поддерживать источник новых предложений, открытий, озарений, чтобы как можно чаще восклицать: «Эврика!». Творческий процесс в бизнесе нельзя пускать на самотек, его вполне можно структурировать и упорядочить, совместив креативность с дисциплиной, а инновации – с реализацией. Люк де Брабандер в своей книге убедительно доказал, как это важно в современном мире сегодня, в том числе и для вашей компании, и для вашего дела, и для будущего любого российского миллионера.

*Штефан Дертниг,
старший вице-президент, глава Московского представительства компании
The Boston Consulting Group*

Предисловие

Несколько лет назад Билл Гейтс приехал в Брюссель. В честь этого события глава бельгийского отделения Microsoft решил организовать конференцию для тысячи пользователей и покупателей. За два месяца до мероприятия он попросил меня выступить с короткой речью: поразить аудиторию парой дерзких соображений о последних достижениях в области информационных технологий, а затем представить ей Билла Гейтса.

Я, разумеется, согласился. Моя способность увлекаться не знает границ, и спустя несколько недель у меня было готово вдохновенное сообщение об отношениях между человеком и машинами.

Накануне знаменательного дня, около восьми часов вечера, зазвонил мой домашний телефон.

– Вы забыли прислать слайды к вашему выступлению, а Билл Гейтс хотел бы их посмотреть, – произнес глава бельгийского отделения Microsoft.

Я тут же ответил:

– Большинство людей в Бельгии и Франции знают, что я никогда не использую слайды. Я практикую ораторское искусство в том виде, в каком оно существовало в старые времена. У меня ясные идеи, и я готов к завтрашнему выступлению.

Пауза.

– Значит... у вас нет слайдов?

– Нет, – повторил я. – Написанные и произнесенные слова – это совершенно разные вещи. Я использую и те и другие, но никогда их не смешиваю. Я произношу речи – я пишу книги. Идеи в них одни и те же, но выражаются по-разному. Когда я говорю, это происходит в реальном времени. Когда я пишу, время замедляется – как если бы я был не я, а кто-то другой.

Пауза.

Я почувствовал, как растет напряжение на другом конце провода. Неужели действительно возможно сделать доклад без PowerPoint?! Да к тому же перед духовным отцом этой программы?! В это мгновение я почувствовал, как в сознании моего собеседника что-то разбилось вдребезги. У этого «что-то» было имя: стереотип.

Стереотип – это идея, которая, однажды сформировавшись, со временем лишь укрепляется. Это устоявшаяся идея или базисное суждение. Стереотипы – это атомы мысли; они, собственно, являются предпосылками мышления. Очень часто мы забываем, что наши идеи по своей сути – есть стереотипы. Тут-то и возникают недоразумения.

Я решил успокоить собеседника – мне не хотелось его расстраивать. По телефону мы быстро набросали десяток слайдов. Это было нетрудно. Мои идеи были ясны и логически связаны между собой. На следующий день я выступал перед тысячной аудиторией, не прибегая к тезисам и подсказкам. Билл Гейтс, который говорил после меня, использовал PowerPoint. Возможно, слушая меня, он склонялся к тому, чтобы последовать моему примеру. Но я уверен, вы понимаете, почему он все-таки решил не отказываться от слайдов.

Еще один корифей информационных технологий, Лу Герстнер из IBM, осознал, какую роль может сыграть PowerPoint в создании и поддержании стереотипов. Приехав в штаб-квартиру своей компании в Брюсселе вскоре после вступления в должность, он на первом же совещании с европейскими менеджерами IBM категорически запретил им пользоваться системой слайдов. Герстнеру необходимо было понять, с кем он имеет дело, – он хотел слушать, наблюдать и дискутировать с людьми, а не с экраном.

Так почему я вспомнил про Билла Гейтса? Именно потому, что эта книга написана о стереотипах и о том, что можно и нужно предпринять, чтобы от них избавиться.

Небольшие откровения вроде того, что произошло со мной в Microsoft, случаются чуть ли не ежедневно. Так было всегда. Творческое мышление интересовало меня с самого детства, и к моему пятидесятилетию мечта сбылась: оно сделалось моей профессией. Теперь я зарабатываю на жизнь своей страстью к новым идеям. Я люблю разбираться, откуда берутся эти идеи и отчего они порой нас не посещают; у кого их рождается больше, чем у других; как некоторые компании используют их, чтобы изменить мир, и так далее. Инженер и математик по образованию, я проработал двадцать лет в сферах финансов и технологий и, наконец, стал генеральным директором Брюссельской фондовой биржи. Для меня кризис среднего возраста означал также крушение стереотипа.

От жизни, в которой я делал традиционную карьеру, оставаясь творческим человеком, я постепенно перешел к жизни, где моей карьерой сделалось само творчество. Я невероятно много в себя вложил. Психоанализ, авторство четырех книг и полный цикл философского образования – все это было принципиально важно для моего развития. Если вы хотите сделать своей профессией теорию идей, невозможно игнорировать историю идей и удивительные приключения концепций.

Сегодня я зарабатываю на жизнь развитием творческой продуктивности компаний, но я далеко не один – по счастью, так как творчество лежит в основе жизни любой организации. Моя деятельность оригинальна и своеобразна, так как основана на взаимодействии увлечения, которое всегда жило во мне, с потоками мышления, которые всегда бурлили вокруг меня.

Я родился в 1948 году – как и кибернетика! В том же году Норберт Винер опубликовал основополагающую книгу с таким названием. Он определил новую дисциплину как науку контроля и управления и пролил свет на важность систем обратной связи. Мое первое знакомство с механизмами контроля произошло, когда я учился на инженера, и я сразу почувствовал, что системный подход – это на всю жизнь. Но, конечно, тогда я не мог предугадать, до какой степени меня увлекут теории систем.

Снова и снова я возвращался к изучению теории информации и коммуникаций (Шеннон и др.), теории игр (Фон Ньютманн и др.), экологии, лингвистики и так далее. Все эти дисциплины используют системный язык для развития своих научных областей.

Но самое главное еще только должно было произойти. Впереди были встречи с людьми, которые для разработки методов терапии использовали концепции обратной связи, парадокса и систем – с учеными из Школы Пало-Альто. Я прочел книги Вацлавика, Бейтсона, Холла и других. И хотя цели их деятельности, имеющей в виду преодоление болезней и страданий, были далеки от моих, практически они занимались той же проблемой в сфере здравоохранения, что и я в мире бизнеса, – преобразованиями. Одна из их идей кажется мне фундаментально важной: чтобы действительно измениться, нужно измениться дважды. Недостаточно преобразовать мир вокруг себя – придется изменить и то, как мы его видим. Однажды ко мне пришло настоящее озарение: я понял связь между исследованиями в Пало-Альто и собственной работой. Эта связь – ключ к книге, которую вы держите в своих руках. Я сказал себе, что компании, которые хотят измениться, также должны измениться дважды. Новаторство – это способность работников преобразовать реальность, а творчество – это умение тех же работников изменить свое восприятие реальности. Хотя эти процессы параллельны, они принципиально отличаются друг от друга – и должны быть открыты заново и глубоко распознаны.

Теперь, когда мозаичная картинка сложилась в моем сознании, я смог заняться той ее частью, которая включает в себе изменение восприятия – момент возникновения новых идей, как созидательных, так и разрушительных.

С тех пор я испытал моменты настоящего удовлетворения. Один случился после речи, которую я произнес в Стокгольме в последний день конгресса, который проводил Совет по

международному обмену учеными (CIES). Во время двухчасового пленарного заседания я имел честь разделить трибуну с Десмондом Туту, африканским архиепископом и личным другом Нельсона Манделы.

После того, как я около часа рассказывал о ключевых концепциях творческого мышления пятистам промышленным воротилам (без всяких слайдов, естественно!), взял слово Десмонд Туту, и – я до сих пор волнуюсь, вспоминая об этом, – попросил слушателей еще раз поаплодировать моим идеям.

И вот почему, объяснил он: когда в Южноафриканской Республике был уничтожен апартеид, большинство жителей страны могло себе представить только два сценария:

1. Общая амнистия, прощающая все преступления, совершенные в это темное время, как будто бы их и не было.
2. Систематическое использование юридической системы для вынесения обвинений и/или лишения свободы за все совершенные преступления.

Десмонд Туту охарактеризовал первый сценарий как неприемлемый, а второй – как неосуществимый. Затем, ссылаясь на мой доклад, он объяснил, насколько творчески Нельсон Мандела и его команда работали над разрешением этой проблемы. Отказавшись от второго сценария, который казался неизбежным, они предложили создать организацию с названием Комиссия правды и примирения.

Не было ни забвения, ни мести. Появился третий путь – и новая идея. Десмонд Туту руководил этой комиссией многие годы с одной целью: прощения (основная тема его выступления в Брюсселе). Простить – не значит забыть. Простить – значит выслушать обо всех страданиях жертв из уст преступников, а затем отказаться от идеи мщения.

Все заседания комиссии были сняты на пленку. Некоторые эпизоды просто невозможно смотреть.

Десмонд Туту объяснил притихшей аудитории, что значило творческое мышление в период, последовавший за трагическими событиями в Южной Африке. Всем присутствующим стало ясно, что делало архиепископа столь неординарным человеком и за что присуждают Нобелевские премии.

Для меня, в особенности, это был очень эмоциональный момент. К счастью, трагедия не является фоном повседневной жизни компаний. С тех пор, как я начал заниматься этой работой – «стань тем, кто ты есть», как сказал Ницше, – я понял, что там, где рождаются идеи, царит юмор.

Заниматься философией творчества – это почти как взбираться на гору, у которой нет вершины. Поскольку я полностью осознаю на что способен, в 1999 году я обратился в The Boston Consulting Group. Я хотел применить концепции Пало-Альто и необходимость измениться дважды к самому себе.

Это оказалось замечательной идеей!

Результатом является настоящая книга, продукт долгих наблюдений, раздумий и исследований – они и до сих пор продолжаются. Я подхожу к моей теме в восемь приемов – каждый из них представлен отдельной главой.

Первая глава описывает базисную концепцию: невзирая на то, что сегодня мы остро осознаем изменения, которые претерпевает окружающий нас мир, – более того, многие из нас принимают в осуществлении этих изменений активное участие, – наше восприятие этих перемен и адаптация к ним не должны отставать. Правильный путь помогают указать труды таких мыслителей, как Гераклит, Фрэнсис Бэкон, исследователи Пало-Альто.

Этот мир может обойтись без вас, но вы без него не обойдетесь. Во второй главе я хочу рассказать вам нечто о сегодняшнем мире, который не просто меняется, но меняется

так стремительно, что для тех, кто готов принять перемены, открываются фантастические возможности.

В третьей главе я объясняю, как человеческий мозг в течение тысячелетий «программировался» таким образом, чтобы производить мгновенные суждения и сохранять изжившие себя идеи. Когда мы научимся распознавать эти ловушки, которые часто кажутся безобидными и даже полезными, стереотипами или парадигмами, мы перестанем в них постоянно попадать.

Четвертую главу я посвятил предупредительным сигналам, которые появляются, когда столь драгоценная для нас субъективная версия реальности все менее и менее соответствует истинному положению вещей. Эти предупредительные сигналы очень важны, потому что предвещают приближающиеся глобальные сдвиги понятий. Если вы первыми узнаете их и предпримите нужные действия, то сможете уйти вперед, оторвавшись от большинства.

В пятой главе я показываю, что человеческий интеллект в действительности содержит два компонента: творческий и логический, рассудочный. Здесь речь идет о том, как научиться контролировать творческий процесс, изменять собственное восприятие, порождать кардинальные замыслы и концептуально новые продукты. Для того чтобы вас осенила блестящая идея, нужно иметь много идей. Вот где собака зарыта!

В главе шестой я объясняю, как любознательность и способность удивляться могут привести вас к исключительному моменту, когда так и хочется воскликнуть: «Эврика!».

Главу седьмую можно назвать «Ну и что же?». Из нее вы узнаете, как превратить свою компанию в «фабрику идей», а она и в самом деле должна стать фабрикой идей, чтобы выжить в атмосфере конкуренции и быстро меняющейся экономической среды.

И, наконец, глава восьмая покажет, как можно добиться тех же изменений в себе самом.

Глава 1

Измениться дважды

Форма египетских пирамид ясно показывает, что уже в древности рабочие старались работать все меньше и меньше.

Анонимный автор

– Скажите, пожалуйста, который час?

– Не знаю, время постоянно меняется!

Перемены – очень старый сюжет. Тысячи и тысячи лет тысячи и тысячи людей обсуждали его – философы, писатели, а сегодня – консультанты. Так зачем нужна новая книга о переменах? Как я решился написать еще одну работу на эту тему?

Отвечаю: даже перемены меняются. Как станет видно дальше, о них может быть сказано много нового.

Философ Монтень однажды сказал, что ни один писатель не должен говорить «моя» книга, но только «наша» книга, потому что работа любого писателя основана на всем, что было написано до него. Так и здесь. Как заметил Исаак Ньютон: «Если я смог заглянуть вперед, то только потому, что стоял на плечах гигантов».

Я стою на широких плечах многих великих философов, от Аристотеля и Платона до Куна и Кестлера. Работы трех из них лежат в основе моих рассуждений. Один из них – грек, другой – англичанин, а третий – даже не индивидуум, а группа, составляют которую – американцы. Грек жил в античности, англичанин – в шестнадцатом веке, а американцы – в наше время.

Гераклит

Грек – это Гераклит, родившийся в 530 году до н. э. в портовом городке Эфес, сегодня находящемся в Турции, в состоятельной и знатной семье. Достигнув зрелости, Гераклит отказался от своего социального статуса, удалился в горы и начал записывать положения радикально новой философии (которые он позже анонимно оставит на ступенях храма под покровом ночи). В то время наиболее почитаемым философом Греции был Парменид, который убежденно верил в невозможность перемен. «Hēn ta panta – все едино», – писал он. Нет небытия, есть только бытие. Его философия известна как «покой Парменида», или «неподвижность Парменида».

Можно вообразить, насколько утешительной подобная философия была для многих греков. Она означала, что жизнь стабильна, фактически неизменна и, безусловно, предсказуема. Более того, это была философия, казавшаяся вполне разумной, во всяком случае, исходя из стандартов древней Греции.

Тем не менее Гераклит считал, что Парменид ошибался. Его ответ был: «Panta rei – все течет». «Нельзя дважды вступить в одну и ту же реку, – написал он, – потому что новые воды непрестанно текут к тебе». Он также сказал: «Солнце обновляется ежедневно. Все изменяется». Философские дебаты между Гераклитом и Парменидом вызвали горячие споры по всей Греции. В каком-то смысле они продолжают и по сей день.

Конечно, сегодня большинство признает, что Гераклит был прав – все изменяется. Сегодня мы знаем о движении континентов, мутации генов, трансформации химических элементов и образовании черных дыр. Мы не забредаем в реку так часто, как Гераклит, но, плавая в волнах Интернета, знаем, что, если мы выйдем из его течения хоть на миг и затем погрузимся вновь, сама природа времени и пространства может оказаться иной.

В действительности, мир сегодня меняется намного быстрее, чем во времена Гераклита. Первый скачок произошел, когда мир аграрный превратился в мир индустриальный. Второе, намного более существенное изменение, – случилось при переходе от индустриальной эры к эре цифровой информации. В то время как электричеству и телефону потребовалось около полувека, чтобы войти в дом к половине населения США, электронную почту и DVD большинство американцев освоили всего лет за десять.

Всего лет за десять? Судя по нынешним темпам развития событий, вскоре счет пойдет не на годы, а на месяцы.

Это касается не только продуктов, но и целых компаний. Экономист Йозеф Шумпетер придумал термин «творческое разрушение» для описания цикла жизни и смерти компаний. В последнем поколении этот феномен экспоненциально возрос. Всего пятьдесят лет назад большинство американских компаний могли продержаться в списке предприятий, на основании которого Standard & Poor's рассчитывает индекс «S&P 500» в среднем около шести-десяти пяти лет. Сегодня они выбывают оттуда уже лет через десять. Не так давно компьютерные фирмы выпускали свои новые модели каждые два года. Потом каждый год, затем раз в полгода, а сейчас – почти постоянно.

Действительно, товары модифицируются в ответ на каждое изменение во вкусах публики. Люди меняют профессию и образ жизни как никогда раньше. Идеи все стремительнее входят в моду и мгновенно теряют популярность. Вы помните времена, когда фабрики были построены из кирпича, а банки – из гранита и мрамора? В наши дни фабрики смоделированы заранее, корпоративные офисы не имеют стен, а банки – что ж, многие банки (и рынки акций) – более не нуждаются в физическом пространстве. Они прекрасно выживают в виртуальном мире.

Так что река и в самом деле непрерывно течет, но намного быстрее, чем Гераклит мог себе вообразить.

Вы, конечно, вправе спорить с Гераклитом, но тогда нам не по пути. Тех же, кто с ним согласен, приглашаю в интересное путешествие.

Фрэнсис Бэкон

Второй философ, к которому я обращаюсь, – это Фрэнсис Бэкон. Он жил с 1561 по 1626 год и был современником Шекспира. Тогда как великий бард вкладывал свои мысли в уста персонажей, которыми населял подмостки театра «Глобус» (и уснащал ими свои многочисленные сонеты), Бэкон был плодовитым эссеистом. Не существовало темы, которая бы его не интересовала. Он писал о влюбленности, обуздании гнева, о зависти и здоровье, жизни и смерти. Также некоторое время он был генеральным прокурором Англии.

Бэкон наиболее знаменит своими трудами о новом способе научного мышления и освобождении знаний из тисков природы. Метод, который он пропагандировал, «научный метод», состоял в выдвижении гипотезы, которую можно либо подтвердить, либо опровергнуть экспериментально. Во времена, когда он предлагал этот индуктивный способ рассуждений (он назвал его «*novum organum*» – новый органон), самые блестящие ученые Англии – даже те, кто преподавал Бэкону в Оксфорде, – верили, что обо всем уже давно написал Аристотель, и если у вас возникал вопрос, ответ можно было найти в его трудах. Бэкон рассказывает историю о том, как группа монахов решила определить, сколько в среднем бывает зубов у лошади. Когда оказалось, что Аристотель не коснулся этой темы в своих работах, один из монахов предложил отправиться на конюшни и пересчитать зубы у находившихся там лошадей. Бэкон, который, конечно, мог преувеличивать, утверждает, что монах был изгнан из ордена за это возмутительное предложение.

Многие ли из нас знают, что именно Фрэнсис Бэкон первым воскликнул: «Знание – сила»?

Если Гераклит доказывал не только необходимость, но и неизбежность перемен, то Бэкон пошел еще дальше, утверждая, что мы можем изучать их в природе, а благодаря экспериментальному опыту, научиться создавать по своей воле. Сегодня Бэкон считается основателем научного мышления. Он верил, что экспериментаторство может быть трудом многих, которые станут опираться на опыт предшественников, и что этот процесс улучшит жизнь всего человечества.

В то же время этот поразительный человек сказал: «Мы обязаны подчиняться силам, которыми хотим управлять». Бэкон признавал, что существуют внешние влияния – природа или естественные изменения, которые мы должны понимать, чтобы подчинить их себе. Его смирение означало принятие окружающей реальности.

Несколько раз мне случалось работать с Бертраном Пиккаром, который первым облетел мир на воздушном шаре, и он объяснил, что когда вы находитесь где-нибудь над Тихим океаном и вам необходимо повернуть воздушный шар вправо, у вас нет энергии для того, чтобы это сделать. Единственный способ – найти ветер на другой высоте. Вас вытолкнет туда воздушная струя нагрева шара. О чем-то подобном и говорил Бэкон. Отношения компании с Интернетом или глобализацией аналогичны этому принципу – компания не может изменить структуру Интернета, но должна подчиниться правилам сети для того, чтобы использовать ее. Когда Бэкон развил идею о том, что существующее положение вещей можно изменить, его воображение унеслось вперед к огромному количеству возможностей. Только подумайте, пятьсот лет назад Бэкон уже всерьез задумывался о том, что рано или поздно мы сможем добиться следующего:

- замедлить процесс старения
- увеличить продолжительность жизни
- лечить болезни, прежде считавшиеся неизлечимыми
- поднять порог болевой чувствительности
- бороться с ожирением

- менять настроение и внушать ощущения счастья
- увеличить и улучшить потенциал мозга
- трансплантировать один вид существ в другой
- создать новые виды существ
- стимулировать всхожесть
- ускорить процессы роста
- влиять на атмосферные процессы и зарождение ураганов
- производить новые виды тканей для одежды
- создать искусственные минералы
- научить людей счастливо и продуктивно работать вместе и т. д., и т. п.

Если Гераклит ясно понимал то, что есть и то, что будет, то именно Бэкон впервые высказал идеи о том, что делать с будущим. Он был прикладным философом и убежденным эмпириком. Он простудился, пытаясь накормить курицу снегом, только чтобы увидеть каков будет результат.

Школа Пало-Альто

Многие размышляли о переменах и противостоянии им. В книге «Государь», опубликованной Маккиавелли пятьсот лет назад, сказано: «Нет ничего труднее, чем изменить существующий порядок вещей». Сегодня мы говорим, что только младенцы, у которых промокли пеленки, по-настоящему жаждут перемен. Образ несколько иной, но идея та же.

В 1950-х годах группа американских психологов и психотерапевтов объединились с целью создания Института исследования психики. Среди них были Пол Вацлавик, Джон Уиклэнд, Грегори Бейтсон и Ричард Фиш. Поскольку все они жили и работали в районе города Пало-Альто в Северной Калифорнии, группа стала известна как Школа Пало-Альто. Немаловажно, что группа работала над способами лечения шизофрении.

В 1975 году Вацлавик, Уиклэнд и Фиш опубликовали работу, которая впоследствии стала в Европе настоящим событием. Называлась эта книга «Перемены: принципы формирования и разрешения проблем». В ней излагалась всеобъемлющая теория, касающаяся не только психологии, но и самой сути перемен.

Исследователи в Пало-Альто черпали вдохновение в теории логических классов или типов, разработанной английским философом Бертраном Расселом. Чтобы разобраться в этой логике, давайте рассмотрим пример: «В этом предложении семь слов». Верно или неверно? Неверно, конечно, потому что в предложении всего пять слов. Что предполагает верность обратного: «В этом предложении не имеется семи слов». Верно или неверно? Сюрприз: столь же неверно, потому что в этом предложении как раз и есть семь слов.

Нас это удивляет, потому что обычно, если мы говорим что-то, а затем утверждаем обратное, одно из высказываний оказывается верным. Тем не менее бывают случаи, когда ни одно из утверждений не верно, – это и называется парадоксом. Согласно Расселу, подобное происходит, если имеется в наличии автоссылка: предложение включает в себя комментарий о предложении. Единственный способ обойти эту дилемму заключается в создании двух уровней: самого предложения и комментария к нему.

«Это предложение написано не по-французски», – является еще одним примером автоссылки. Переведите его на французский язык, и оно окажется ложным.

В процессе мышления, как утверждает Рассел, во избежание проблем нам необходимо оперировать на двух уровнях. Давайте представим, например, двух мальчиков, занятых игрой всего с одним правилом: говорить обратное тому, что на самом деле думаешь. Вообразите теперь, что один из детей очень хочет прекратить игру. Он говорит: «Я хочу остановиться». Результатом оказывается путаница. Если он продолжает соблюдать правила, его слова означают: «Я хочу продолжать?» Или же сказанное выражает настоящее желание мальчика?

Ученые Пало-Альто использовали концепцию двух уровней, чтобы по-новому взглянуть на системы. Эти идеи прославили их. Среди них закон коммуникации (не общаться невозможно – вы посылаете информацию собеседнику даже своим молчанием, сообщая: «Я не хочу говорить с тобой») и теория «двойного послания» (когда один уровень противонаправлен другому, например, инструкция «быть непосредственным»).

Ярким примером двойного сигнала является ситуация, в которой муж получает в подарок от жены два галстука. У него нет иного выхода, кроме как надеть один из них первым, в случае чего жена говорит: «Я была уверена что второй тебе не понравится!». Это и есть «двойное послание».

Третьей большой идеей Пало-Альто была теория перемен. Согласно этому закону существует два вида перемен. Один вид имеет отношение непосредственно к реальности. Это так называемый тип 1, перемены этого типа происходят внутри системы, которая оста-

ется неизменной. И даже воздействуя на один из компонентов системы, продолжают подчиняться ее законам. Ретроактивная обратная связь защищает систему и помогает сохранять ее баланс. Именно поэтому Школа Пало-Альто прославилась выражением: «Чем более нечто меняется, тем более оно остается прежним». («Plus ça change, plus c'est la même chose», – почему-то по-французски это звучит лучше.)

Другой, более существенный, вид перемен, которому и посвящена эта книга, представляет собой перемены в восприятии (тип 2). Для того, чтобы подобное произошло, должно быть нарушено как минимум одно из правил системы – гипотеза, суждение или стереотип. Перемены этого типа внезапны, часто непредсказуемы и ведут к новой репрезентации реальности.

Эти два типа перемен полностью отличны друг от друга. Тип 1 – непрерывен, тип 2 – дискретен. Нам свойственно видеть вещи в одном свете, пока в один прекрасный день, совершенно внезапно, нас не осеняет и у нас не открываются глаза. Возьмите, к примеру, личные отношения. Они могут разрушаться постепенно в течение месяцев или даже лет, а вы не замечаете перемен. И вдруг в одночасье становится ясно: все кончено. Или у вас есть замечательное увлечение, и вы, как однажды я, вдруг отчетливо понимаете, что именно оно должно быть вашей профессией. Или вы пристально смотрите на себя в зеркало и вдруг с ужасом осознаете, что вы уже не тот молодой человек, каким были еще вчера, а солидный господин среднего возраста! А вспомните, как часто вы приговаривали: «Как быстро вырос ребенок!», хотя, конечно же, очередные пять сантиметров не прибавились за одну ночь!

Один тип перемен возможен без другого, но Школа Пало-Альто сделала еще один шаг вперед, утверждая, что, если вы действительно хотите измениться, вам необходимо измениться дважды. Вам следует не только преобразовать реальную ситуацию, но и научиться воспринимать ее иначе. В этой концепции – суть моей книги.

Возьмите, к примеру, людей, которые всегда опаздывают. Они могли бы многое сделать для того, чтобы изменить реальность: завести деловой календарь, просыпаться раньше в дни совещаний или планировать большие перерывы между встречами. Но дело не только в лучшей самоорганизации. Если все ограничится только действиями, то через несколько недель они снова начнут опаздывать, вернувшись к своим старым привычкам. Для того чтобы действительно измениться, необходимо иначе взглянуть на пунктуальность. Нужно осуществить перемену типа 2 и рассматривать необходимость явиться куда-либо вовремя как целесообразность, а не как ограничение. Только перемена типа 2 может сделать необратимой перемену типа 1.

Рассмотрим другие примеры. Если вы хотите, чтобы ваш сын изучал французский, вы можете отправить его на частные уроки (тип 1), но преподавание будет намного более эффективным, если он влюбится во француженку (тип 2)!

Нанимая кого-нибудь на работу, вы поначалу спрашиваете: «Как вы...?», но впоследствии вопрос превращается в «Как мы...?».

Политик, который проиграл на важных выборах и стремится вернуться в седло, также должен измениться дважды. Во-первых, ему предстоит найти новый способ зарабатывать на жизнь – это реальность. Он также должен пересмотреть свое отношение к постигшей его неудаче. Это, как если вы потеряли мать или отца – вы скорбите. Вы не только осиротели – вы видите мир иначе. Скорбь не является попыткой изменить реальность: умершего не воскресишь. Оплакивая его, вы видите будущее по-другому, уже без любимого человека.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.