

# Содержание

<i>Приглашение в Мир возможности</i> .....	9
<i>Начало путешествия</i> .....	11
ЗАНЯТИЕ 1. Все это придумано .....	20
ЗАНЯТИЕ 2. Первый шаг во Вселенную возможности .....	30
ЗАНЯТИЕ 3. Ставим высшую отметку .....	40
ЗАНЯТИЕ 4. Человек как вклад .....	78
ЗАНЯТИЕ 5. Лидер не по должности .....	94
ЗАНЯТИЕ 6. Правило № 6 .....	108
ЗАНЯТИЕ 7. Реальность есть реальность .....	134
ЗАНЯТИЕ 8. Отдаемся потоку энергии .....	152
ЗАНЯТИЕ 9. Зажечь искру .....	166
ЗАНЯТИЕ 10. Стань шахматной доской .....	188

ЗАНЯТИЕ 11. Структуры, рождающие возможность.....	214
ЗАНЯТИЕ 12. История о НАС.....	238
<i>Кода</i> .....	258
<i>Благодарность авторов</i> .....	260

Мой дом зовется — Возможность —  
Потому что Проза бедна.  
У него Дверь величавей —  
Воздушной — взлет Окна.  
Комнаты в нем — кедры —  
Неприступные для глаз —  
Его вековечная Крыша — кругом —  
На фронтоны холмов оперлась.  
Посетительницы — прекрасны.  
Занятие? Угадай.  
Распахну свои узкие руки —  
Забираю в охапку рай.

*Эмили Дикинсон<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Перевод В. Марковой.



# Приглашение в Мир возможности

*Бен.*

— Официант! — бодро крикнул я. — У меня идеальная жизнь; все в ней есть, только, скажите на милость, где ножи?

Я завтракал с другом в одном из лондонских ресторанов во время очередных гастролей нашего филармонического оркестра. Позади меня раздался смешок. Оглянувшись, я встретился взглядом с девочкой лет двенадцати, чья прическа выглядела весьма по-английски и напоминала посудину для пудинга. Мы обменялись улыбками, после чего я вернулся к беседе и продолжил трапезу.

На следующий день я снова встретил юную леди за завтраком и первым завел с ней разговор.

— Доброе утро! Как обстоят сегодня ваши дела?

Девочка слегка выпрямила спину, приподняла подбородок, в ее глазах вспыхнули игривые искорки.

— Идеально! — ответила она мне.

Некоторое время спустя, когда девочка и ее родители покидали ресторан, во мне проснулось озорство, и я крикнул ей на прощание:

— Желаю идеального дня!

— Он будет идеальным! — ответила девочка так, словно именно совершенство и есть самое естественное и очевидное состояние на свете.

С этими словами она скрылась во Вселенной возможности.

# Начало путешествия

Эта книга из тех, что пытаются ответить на вопрос «Как быть и что делать?», и она весьма необычна. Дело в том, что в отличие от авторов других книг подобного рода, предлагающих стратегии преодоления препятствий и продвижения вперед в условиях конкуренции, мы стремились ознакомить читателя с путями выхода из мира борьбы в просторы Вселенной возможности. Вот наша базовая предпосылка: многие перипетии нашей будничной жизни непосредственно вытекают из наших убеждений, на которые мы опираемся в своих оценках и действиях. Но как только мы переместим определенные обстоятельства в иную систему координат и посмотрим на них по-другому, тут же в поле нашего зрения появляются новые пути и новые возможности. Когда находится подходящая система координат, нашему повседневному опыту начинают сопутствовать удивительные достижения. В каждой главе этой книги освещается определенная грань подобного подхода и предлагается соответствующее упражнение для обнаружения новых возможностей в нашей повседневной жизни.

## Партнерство

Мы, авторы этой книги Бен и Роз, выработали предлагаемый читателю подход, опираясь на две различные, хотя и взаимодополняющие точки зрения. Бен — дирижер Бостонского филармонического оркестра, педагог, человек с редким даром общения, активно взаимодействующий с музыкантами оркестра и со зрителями, словом, с широкой аудиторией. Он обладает тем неиссякаемым запасом энергии, который вдохновляет других людей на поступки, прежде невозможные, помогает предвидеть будущее любого начинания. Он умеет задавать не только темп музыкального произведения, но и темп речи, и темп тех наших поступков, которые побуждают нас к движению. Можно сказать, что Бен устанавливает ритм любых изменений. Стремясь оказывать нам поддержку, он дирижирует нашими мыслями и играет на струнах нашей души, рассказывая разнообразные истории, призывая на помощь юмор и музыку. Бену принадлежит солирующая партия в нашем партнерстве.

Деятельность Роз более камерна. Она занимается частной практикой семейной терапии, ведет группы психологической поддержки, помогает людям в переустройстве их жизни, учит их оставлять позади разногласия и конфликты. Те, кто приходит к ней, рассказывают о себе и своем внутреннем мире, а Роз предоставляет им необходимый инструментарий, позволяющий иначе взглянуть на самого себя и изменить отношение к обстоятельствам собственной жизни. Результаты трансформации превышают всяческие ожидания, а зачастую кажутся попросту невероятными. Роз приветствует в людях стремление к новизне и улучшению жизни. Она помогает им находить ту систему координат, в которой положительные преобразования становятся реальными. К тому же Роз преподает искусство возможности не только с точки зрения психолога, но также с позиции художницы-пейзажистки и писательницы.



Мы — одна команда. Бен постоянно находится на виду и потому зачастую сталкивается со сложными и необычными ситуациями, вдохновляющими его на поиск новых стилей лидерства и новых умозрительных структур, в рамках которых он оценивает те или иные обстоятельства своей жизни. Однажды, когда стало ясно, что ответы на вопросы, которые Бен задает Роз, будут полезны и многим другим людям, Роз приступила к разработке нового психологического подхода. Бен опробовал его на своей публике, и у него возникли новые идеи и уточнения. Таким образом, предлагаемый подход — это квинтэссенция нашего многостороннего и непрерывно развивающегося партнерства. Наша взаимная уверенность в истинности того пути, которым мы следуем, очень важна для нас и является собой нечто более реальное, чем это может показаться.

## Замысел

Первоначальное предложение поступило от издательства Harvard Business School. Нас просили адресовать эту книгу одновременно и деловым людям, и широкой аудитории читателей. Нам выпала поистине редкая возможность, но как быть с творческими людьми, которые подпадают под особую статью? Исторически сложилось так, что людей искусства старается привлечь на службу государство, чтобы они эмоционально оживили и поддержали официально одобряемую систему ценностей и жизненных принципов. Однако в современном глобальном обществе не удастся создать ни одну систему ценностей или новых направлений, которые восприняли бы абсолютно все. Рынок, вооруженный сугубо прагматическими требованиями, постепенно вытесняет государственные и религиозные институты, лишая их высокого статуса глашатая общественной морали, но это никак не способствует выработке каких-либо ценностей. Это происходит потому, что тот язык, на котором

«разговаривает» рынок, весьма далек от человеческого. Думаем, именно искусство призвано заложить новый фундамент и привнести элементы человеческого сознания в мир товара и капитала, активизируя межличностные связи и открывая двери новым изобретениям и новым традициям.

Революционные преобразования в устройстве нашего мира побуждают нас к пересмотру старых и появлению новых определений того, кто мы и зачем живем. Результаты голосования в Европе, решения финансистов в Токио или внезапное появление необычайно теплого течения в южной части Тихого океана могут оказать значительное влияние на судьбу планеты и поставить под вопрос нашу уверенность в могуществе самоорганизации и самоконтроля. К тому же наше обычное представление о самих себе не позволяет нам всерьез задуматься над тем, каким образом те или иные предметы или явления покидают мир. В нашей книге мы предлагаем читателю новые способы, позволяющие по-иному определить самого себя, других людей и мир, в котором он живет, — способы, которые в значительной степени соответствуют сложным задачам и особенностям нашего времени. Мы прибегаем к такой метафорической субстанции, как музыка, и обращаемся за помощью к различным видам искусств. Искусство способно изменить нас. Оно позволяет нам соприкоснуться с удивительными мирами и неповторимыми эмоциональными переживаниями. Искусство дарит нам необыкновенные открытия, поразительные встречи и задает направление наших полетов в бесконечность.

## Способ видения

Как и у музыкального произведения, у этой книги есть своя длинная мелодическая линия — главная тема, и каждая из глав представляет собой ее вариацию. С помощью мелодии изображается тот мир, в котором решается конфликт между индивидуальным

и коллективным, а этот конфликт, как известно, занимает значительное место в нашей повседневной жизни. Предлагаемое нами видение основано на том, что уникальное самовыражение индивидуума играет неотъемлемую созидательную роль и задает тенденцию развития отдельных групп людей и даже всего человечества в целом. Длинная мелодическая линия — это и понимание причин событий, и предвидение последствий наших поступков. Каждая глава нашей книги посвящена отдельному практическому занятию, позволяющему лучше понять наш способ видения. Предлагаемые нами упражнения способствуют личностному росту читателей, помогают им не только улучшить собственную жизнь, но и усовершенствовать устройство тех организаций, в которых они трудятся, а также те отношения, в которых они участвуют. Эти практические занятия в равной степени полезны для укрепления корпоративного руководства и в семейной жизни, в высокой дипломатии и при урегулировании домашних разногласий.

## Упражнения

Наша повседневная и деловая жизнь строится на одинаковом понимании событий и явлений, являющемся следствием давно укоренившихся представлений и условий. И невзирая на то, что уже давно изменились обстоятельства, породившие эти представления, мы упорно продолжаем действовать по старинке. Наше повседневное поведение кажется нам правильным и уместным, независимо от того, согласуется ли оно с изменившимися реалиями. Именно так возникает и укореняется культура бизнеса, которая, возможно, будет существовать и тогда, когда станет абсолютно невыгодной.

В этой книге вниманию читателя предлагаются модели поведения, ориентированные на преобразования. Наши упражнения могут показаться нелогичными и странными по сравне-

нию с общепринятым представлением об устройстве мира. Цель упражнений — заложить новый взгляд на текущую ситуацию, оправданный необычными представлениями о природе мира. Примеры таких феноменов преобразования действительности, как Интернет, научные открытия, появление и распространение новых религиозных верований, очень показательны. Они учат тому, что трансформация происходит не столько за счет убедительных доказательств в пользу нововведений, сколько благодаря активной и систематической деятельности, направленной на усовершенствование преобразований основ действительности.

Упражнения, представленные в этой книге, не учат выработке нового стиля действий на основе старых принципов. К тому же акцент делается вовсе не на самосовершенствовании. Эти упражнения направлены на радикальное изменение вашей позиции, восприятия, убеждений и процесса мышления. Они придуманы для того, чтобы облегчить вам преобразование своего мира.

*Бен.* Предлагаемые нами практические упражнения не сложны, но и не так просты, как может показаться на первый взгляд. Мне вспомнился один удручающий момент из моей жизни. В те времена я брал уроки игры на виолончели у маэстро Герберта Уизерса. Ему было 83 года, а мне — всего одиннадцать. Я пытался исполнить сложный пассаж, и мне это не удавалось. Я старался изо всех сил, но тщетно. После трех неудачных попыток я скорчил недовольную гримасу и обреченно опустил смычок. Почтенный г-н Уизерс наклонился надо мной и прошептал: «Что происходит? Ты возишься с этим пассажем целых три минуты и по-прежнему не можешь его сыграть?»

Для освоения наших упражнений вам тоже потребуется времени больше, чем три минуты. К тому же в противоречие с ними будет вступать все то, о чем вы думаете, что чувствуете и видите вокруг себя. Поэтому от вас потребуется самоотверженность, готовность кардинально изменить собственные убеждения

и, разумеется, немало практики для того, чтобы вы смогли пополнить этими упражнениями свой репертуар.

Роз. Двенадцать лет назад я впервые решила сплавляться на каноэ по бурной реке Кеннебек, штат Мэн. К месту отправления мы добирались на автобусе, который всю дорогу трясло и шатало из стороны в сторону. Я сосредоточила свое внимание на женщине-гиде, стоявшей в проходе и обучавшей нас тонкостям того популярного спорта, в котором она считалась специалистом.

— Если вы упадете за борт, — говорила гид, — необходимо поднять ноги вверх и вытащить их из воды, чтобы они не застряли в камнях, которых полно внизу. Помните: носки — к носу, — подчеркнула она и устроила убедительную демонстрацию сказанного, ухватив себя за ногу и решительно подтянув ее к собственному носу. — Затем ищите лодку и хватайтесь за весло или канат.

Она болтала без умолку всю дорогу. Многие из нас находились в пути с четырех часов утра и уже давно спали под мерное гудение автобуса.

— Носки — к носу, — слышала я снова и снова. И вслед за этим: — Ищи лодку.

К тому времени, когда мы прибыли на место, я слышала эти две фразы столько раз, что уже начала потихоньку сходиться с ума. Наконец мы облачились в наши гидрокостюмы, нацепили на себя снаряжение и, образовав круг, стали внимать последним напутствиям инструктора.

— Что вы должны сказать самому себе, когда упадете за борт?

— Носки — к носу, ищи лодку! — дружным хором ответили мы.

«Кажется, у кого-то из нас проблемы с головой», — подумалось мне, когда мы запрыгнули в лодку и понеслись вниз по течению.

Мы шли еще на небольшой скорости, когда внезапно над кормой нашего суденышка возникла водная стена, поглотившая меня подобно черной дыре. Внутри нее казалось, что нет ни верха, ни низа, ни воды, ни воздуха, ни земли. И никогда не существовало никакой лодки. Вообще ничего не было. Это было самое настоящее ничто собственной персоной.

«Носки — к носу...» Эта фраза возникла откуда-то из пустоты. Я свернулась калачиком. Воздух. Звуки. «Ищи лодку...» Я так и не поняла, звучали эти слова в моей голове или их кричал кто-то со стороны. Появилась лодка, а вслед за ней и весло. «Хватайся за весло...» Я ухватилась за весло и, придя в себя, вновь почувствовала себя частью того мира, которым была наша лодка, несущаяся вслед за бурным течением реки Кеннебек.

Со времен этого происшествия я частенько употребляю метафору «быть за бортом» применительно к соответствующим ситуациям в жизни других людей. Для меня это выражение означает, что воображаемый поезд не только сошел с рельсов, но и совершенно не известно, где эти рельсы находятся и где их следует искать. Человек «оказывается за бортом» и тогда, когда знания, полученные во время какого-либо тренинга, напроочь вылетают из его головы или когда его затягивает в водоворот реструктуризации той фирмы, где он работает. Находясь за бортом, вы не в состоянии думать о том, как вернуться назад, а точка опоры отсутствует. В таком случае следует обратиться к спасительному средству, установленному заранее, — к чему-то наподобие фразы «носки — к носу».

В последующих главах вы познакомитесь с рядом упражнений, каждое из которых предлагает свой собственный афоризм, свою «волшебную» фразу: «все это придумано», «ставим высшую отметку» или «правило № 6». Когда вы прочитаете все истории и притчи, разъясняющие наши упражнения, вы сможете легко восстановить их в памяти, обращаясь к соответствующим афоризмам. И пусть они станут для вас таким же подспорьем, каким

оказалась для меня магическая фраза «носки — к носу», спасшая мне жизнь. Однажды, когда эти упражнения войдут в привычку, вы почувствуете, что они способны самым надежным образом вернуть вас на борт вашего корабля. Того корабля, который мчится по Вселенной возможности, но уже совсем иным курсом, чем прежде.

А теперь поплывем по нашей реке...

## **ЗАНЯТИЕ 1**

# Все это



# придумано

*Обувная фабрика отправляет двух маркетологов в один из регионов Африки для выяснения перспектив расширения бизнеса. Вскоре один из них шлет руководству телеграмму следующего содержания:*  
СИТУАЦИЯ БЕЗНАДЕЖНА ТЧК НИКТО НЕ НОСИТ ОБУВЬ

*Другой же маркетолог победоносно рапортует:*  
БЛЕСТЯЩАЯ ВОЗМОЖНОСТЬ ДЛЯ БИЗНЕСА ТЧК  
ОБУВИ У НИХ НЕТ

Одному эксперту по маркетингу, не обнаружившему никакой обуви у представителей африканского населения, положение кажется безнадежным, а по мнению другого, ситуация сулит благополучие и новые возможности. Каждый из этих экспертов выходит на сцену со своими собственными взглядами и своим рассказом об увиденном. И вся наша жизнь представляет собой повествование — набор многочисленных историй, созданных нами и рассказанных другим людям. Корни этого явления намного глубже, нежели в личном отношении к чему-либо или же в особенностях характера. Эксперименты, проводимые нейрохирургами и нейропсихологами, показывают, что постижение мира человеком происходит примерно в такой последовательно-

сти: во-первых, наши органы чувств посылают нам выборочную информацию о том, что происходит вне нас; во-вторых, мозг конструирует собственную модель воспроизведения ощущений; и только затем, в-третьих, у нас появляется первое осознанное переживание нашего окружения.

Мир входит в наше сознание в виде уже готовой карты, уже рассказанной истории, сформулированной гипотезы, некой конструкции нашего собственного производства.

Эксперимент, проведенный в 1953 г. и ставший уже классическим<sup>1</sup>, просто ошеломил исследователей, продемонстрировав, что глаз лягушки способен воспринимать в окружающей действительности только четыре разновидности:

- четкие контрастные линии;
- резкую смену освещения;
- контуры движения;
- изгибы контуров мелких, темных объектов.

Лягушка не видит «лица» своей матери, она не может ощутить ни прелести заката, ни цветовых нюансов. В ее «поле зрения» находится лишь то, что связано с поиском еды или с возможностью не стать пищей для других зверей, например крошечные вкусные насекомые или же внезапное перемещение в ее сторону аиста. Глаза лягушки устроены так, что зрение посылает мозгу крайне выборочную информацию. Лягушка воспринимает лишь то, что попадает в жесткие рамки ее восприятия.

Зрению человека также свойственна избирательность, хотя, разумеется, речь идет о более широком диапазоне восприятия. Порой нам даже кажется, что нашему взору доступно

---

<sup>1</sup> Y. Lettvin, H. R. Maturana, W. S. McCulloch, W. H. Pitts, "What the Frog's Eye Tells the Frog's Brain", *Proceedings of the IRE* 47 (1940–1951), 1959; цит. по: Tør Norretranders, *The User Illusion* (New York: Viking Penguin, 1991), p. 192–193.

«все на свете». Но мы готовы изменить свое мнение, вспомнив о пчеле, которая различает на лепестках цветов знаки, оставленные ультрафиолетовыми лучами, или о совах, способных видеть в темноте. Все дело в том, что у каждого биологического вида органы чувств настроены на восприятие той информации, которая необходима для выживания. Так, собаки наделены более широким, чем у людей, диапазоном слуха, а насекомые способны на расстоянии нескольких километров улавливать молекулярные следы особей противоположного пола.

В диапазоне нашего восприятия находятся лишь те ощущения, на получение которых мы запрограммированы. Развитие нашей осведомленности ограничивается тем фактом, что мы распознаем лишь то, для чего у нас найдутся соответствующие ментальные карты или категории.

Британский нейропсихолог Ричард Грегори писал: «Наши ощущения не воссоздают непосредственную картину мира; они предоставляют возможность для проверки наших гипотез о том, что ожидает нас в будущем»<sup>1</sup>. Вот что говорит по этому поводу нейропсихолог Дональд О. Хебб: «Реальный мир есть результат конструирования, и некоторые особенности научной мысли становятся более очевидными, если этот факт признать... В 1926 г. Эйнштейн говорил Гейзенбергу, что нелепо строить теории на основе одних лишь наблюдений. Он отметил, что “в реальности встречаются совершенно противоположные вещи. Это та теория, которая сама решает, что поддается нашему наблюдению, а что нет”»<sup>2</sup>.

Стало быть, мы видим карту мира, а не сам мир. Но какого рода карты склонен создавать наш мозг? Ответ логически

---

<sup>1</sup> Richard L. Gregory, *Eye and Brain: The Psychology of Seeing*, 4th ed. (Princeton University Press, 1990), p. 21–22; цит. по: Tor Nørretranders, *The User Illusion*, p. 186.

<sup>2</sup> D.O. Hebb, “Science and the World of Imagination”, *Canadian Psychology*, 1975, p. 4–11.

вытекает из главного принципа эволюции: всегда выживает тот, кто лучше других приспособлен к окружающим условиям среды. Наш мозг создает карту, которая непосредственно связана с нашим выживанием. Наше развитие должно направляться в первую очередь на то, чтобы обеспечивать нас информацией об опасности для жизни, способностью отличать друзей от врагов, необходимыми средствами для поиска пищи, а также способами и возможностью воспроизведения себе подобных. Мир возникает перед нами в «упакованном» и «отсортированном» виде, пропущенный через призму той культуры, в которой мы воспитаны. Это происходит благодаря обучению и нашему умению находить смысл в уникальном жизненном путешествии, совершаемом каждым из нас.

Приглядимся к тому, как карта и ее различные категории способны управлять нашим восприятием. Известен эксперимент, когда людям одного из эфиопских племен впервые показали фотографии, а они не сумели «прочитать» эти двумерные изображения. «Они ощупывали бумагу, обнюхивали ее, ударяли ее тяжелым предметом и прислушивались к тому потрескиванию, которое им удавалось извлечь; они отщипывали клочки бумаги и жевали их, пытаясь распознать, каковы они на вкус»<sup>1</sup>. А мы с вами без труда отождествляем фотографическое изображение объекта и сам объект, даже несмотря на то, что это сходство порой весьма и весьма абстрактное. Однажды Пабло Пикассо ехал в поезде, и сосед по купе, узнавший художника, поинтересовался у него, почему тот не изображает людей «такими, какие они на самом деле». Пикассо попросил собеседника пояснить свой вопрос. Мужчина достал из кармана бумажник, вынул оттуда фотоснимок своей жены и протянул художнику

---

<sup>1</sup> J. B. Derogowski, "Real Space and Represented Space: Cross-Cultural Perspectives", *The Behavioral and Brain Sciences*, 12, 1989, p. 57, цит. по: Tør Norrentranders, *The User Illusion*, p. 187.

со словами: «Это моя жена». А Пикассо любопытствовал: «Она и в жизни такая же маленькая и плоская?»<sup>1</sup>

Представители эфиопского племени держали фотографии в руках и по-своему изучали их, однако никаких «фотографий» для них не существовало. Фотографии воспринимались этими людьми просто как блестящие листики. Что же касается великого Пикассо, он относился к фотоснимку как к артефакту — неприродному изображению, которое значительно отличается от представляемого им объекта.

Особенность нашего разума проявляется и в том, что он выстраивает события нашей жизни в виде строчек повествования, устанавливая связь между отдельными «главами». Во сне наши чувства, собранные из различных эпизодов нашей жизни, оформляются в сновидения. В состоянии бодрствования мы находим своим поступкам рациональные, правдоподобные объяснения, удовлетворяющие причинно-следственным связям, и не задумываемся над тем, соответствуют ли эти «причины» действию реальных мотивационных механизмов. Любопытные результаты получены при исследовании мышления у людей с повреждением одного из полушарий мозга. Когда должно работать правое полушарие, скажем, когда испытуемого просят закрыть дверь, левое полушарие, «не сознающее» просьбу экспериментатора, генерирует «причину» выполнения этого действия, например, такую: «Ой, кажется, сквозит»<sup>2</sup>.

К подобным ситуациям мы будем применять фразу, служащую названием данной главы: «Все это придумано». Имеется в виду примерно следующее: «Так или иначе все выдуманно, поэтому мы вполне могли бы сочинить такую историю или мысленно создать такую систему ценностей, которая улучшила бы

---

<sup>1</sup> Heinz R. Pagels, *The Dreams of Reason* (New York: Bantam, 1988), p. 163; цит. по: Tør Norretranders, *The User Illusion*, p. 188.

<sup>2</sup> Michael Gazzaniga, *The Social Brain* (New York: Basic Books, 1985), p. 70–72.

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно  
в интернет-магазине «Электронный универс»  
([e-Univers.ru](http://e-Univers.ru))