Глоссарий десятого модуля

Выступления и образ будущего

Держите лист рядом, когда читаете занятие или решаете задачи. Если термин объяснён у вас в голове иначе, допишите своё понимание на полях.

QCIC (4 компетенции)

Четыре компетенции, вокруг которых построен курс. Question — искусство открытых вопросов, ориентированных на достижение целей. **Communication** — навыки эффективного общения в личной и профессиональной жизни. **Inspiration** — вдохновение настоящим и творчество в соответствии со своими ценностями. **Consistency** — последовательность, постоянство и согласованность в решениях и действиях. У каждой компетенции есть старшие родственники: вопрос как способ рождать понимание восходит к Сократу; общение как обмен транзакциями между

состояниями Я — к Берну; вдохновение и творчество Винникотт считал признаком живого истинного Я, а без последовательности, по Аристотелю, нет ни добродетели, ни мастерства — *мы то, что делаем регулярно*.

Миссия практического курса стратегического мышления QCIC — развивать способность думать долгосрочно и действовать точно, основу процветания человека; в одной фразе — два движения, между которыми обычно и проваливаются люди: *одни думают вдолгую и не действуют, другие действуют точно, но в чужом направлении*. Все модели курса раскладываются по этим четырём: открытые вопросы и захват — **Q**; речевые приёмы, договорённости, переговоры — **C**; ценности, «Путь героя», видение будущего — **I**; правила эффективности, сила маленьких шагов, стратегия — **C**. Завершающее занятие собирает изученное в единую персональную систему.

Введение выступления (8 приёмов)

Задачи введения — заинтересовать, разбить лёд нежелания общаться и вовлечь. Сообщить, что это будет быстро и вы цените

их время и внимание. **Дать свободу выбора:** решать, как поступать, будете вы — даже если это правила компании. **Заинтересовать темой:** это относится именно к вам. **Заинтересовать практическими результатами** для жизни. **Сделать аудиторию участниками:** ваши мнения, ваши примеры. **Договориться о правилах:** я буду просить привести примеры — сделайте это. **Вызвать интерес через таинственность:** есть нечто, что позволяет успешному человеку… И **приём для сложных случаев:** *«кто из вас меня ненавидит? поднимите руку»* — назвать сопротивление первым. Ещё Аристотель требовал от вступления двух вещей — расположить и заинтересовать; второй приём опирается на открытие Джека Брема: любая угроза свободе выбора рождает сопротивление, и потому *фраза «решать будете вы» снимает бунт раньше, чем он начался*. Восьмой приём — работа с группой в духе Биона: собравшаяся аудитория часто живёт в состоянии «бей или беги», и ведущий, который первым назвал её враждебность, забирает у неё повод.

Первые минуты решают, будут ли вас слушать; введение ставит аудиторию в позицию соавторов, а не зрителей, и *человек, который в первые пять минут поднял*

руку или привёл пример, уже не уйдёт в телефон. Применяет предутилизацию сопротивления (модуль 8) и интригу (модуль 8) к началу речи; дальше — «Ткань выступления».

Видение будущего (сессия на 4 горизонтах)

Структурированная сессия планирования жизни: 10 лет, 4 года, 1 год, квартал — от самого дальнего горизонта к настоящему, детализируя планы; правила работы — *открытость, честность перед собой, разрешение себе мечтать без осуждения.* На каждом горизонте: **описать себя максимально подробно** — иметь, делать, уметь, быть, место, окружение, течение обычного дня; **сформулировать цели через «хочу / могу / надо»** — позитивно и достижимо; **кто ты там и какой**, какие ценности тебя вдохновляют; **в чём глубинная потребность** достичь этого и в чём твоя ценность для мира; **что может помешать** и как это предусмотреть; **что будет мотивировать и поддерживать**; **из каких ключевых этапов состоит путь**; **что ты выбираешь добавить** в это видение. Движение от дальнего горизонта к ближнему стратеги называют обратным планированием: сначала желаемое будущее,

потом путь к нему назад, — так планируют то, чего прямым продолжением настоящего не получить; четыре слова первого вопроса выстроены по восходящей, и последнее, «быть», Фромм считал единственным, что нельзя купить и потерять. Психоанализ добавляет проверку на подлинность: *цель, при описании которой не оживает ни одно чувство, обычно принадлежит не вам, а вашему сценарию.*

Вершина линии целеполагания курса: видение будущего как принцип (модуль 1), 24 шага цели (модуль 2), карта профессии (модуль 3), «Привет, мой Новый Год!» (модуль 5), 12 элементов стратегии (модуль 9). **Десятилетний горизонт даёт направление, квартальный — первые шаги;** их соединяет сила маленьких шагов, и *сессия считается удавшейся, если после неё есть дело на завтра.*

Вопросы обратной связи (6)

Шесть вопросов участникам в конце выступления, обучения или встречи: *что вы узнали; как вы внедрите в свою жизнь то, что узнали; какие результаты станут возможными благодаря этому; что вы начнёте делать — пять пунктов; что вы перестанете делать — пять пунктов; как вы поблагодарите*

себя, когда сделаете эти пять пунктов. Порядок вопросов повторяет классические уровни оценки обучения — знание, поведение, результат, — а четвёртый и пятый работают на том, что Питер Голлвитцер назвал намерением-реализацией: **план, записанный как конкретное действие, выполняется в разы чаще, чем общее «буду применять».** Шестой вопрос — самоподкрепление, которое, по Бандуре, поддерживает поведение дольше любой внешней награды, потому что не зависит от того, заметил ли кто-то другой.

Вопросы переводят услышанное в обязательства перед самим собой и потому работают лучше любого призыва «применяйте»; *«что перестанете делать» обычно оказывается сильнее «что начнёте», потому что освобождает место*. Тот же набор годится для подведения итогов собственного дня, книги или курса — и для этого глоссария. Опирается на открытые вопросы (модуль 1) и на благодарность себе за шаг из 24-шаговой модели цели (модуль 2).

Заключение и завершение выступления

Заключение — закрепление: «*мы подошли к завершению, давайте взглянем назад: мы узнали, что такое A, B, C*»; затем письменный отзыв — «*напишите, что ценное вы получили и как можете это применить*», рассказ партнёру о том, чему научился, и от каждого — одна вещь, которую он выносит, причём повторять сказанное другими можно. **Завершение — продающая часть в пять реплик:** *благодарность за доверие, время и внимание; «есть ли среди вас те, кто уже решил, что это может быть интересно и поможет справиться с…?»; «возможно, есть ещё кто-то, кто хотел поднять руку, но не поднял?»; «возможно, кому-то нужны дополнительные данные или есть вопросы»; «и есть ли те, кто пока решил, что ему это не интересно, но он открыт…».* Два научных основания: Канеман показал, что **память оценивает событие по его пику и концовке, и потому финал определяет, каким запомнится весь час**; исследования памяти доказали, что вспомнить закрепляет лучше, чем повторно услышать, — и *когда каждый называет одно, что выносит, аудитория сдаёт себе экзамен, не замечая этого.* Поднятая рука — публичное обязательство, которое человек потом защищает как своё.

Услышав, как люди делятся своими победами, аудитория повторяет в памяти весь материал — это лучший обзор. Завершение продаёт честно: спрашивает о решении, не давит и оставляет открытой каждую дверь, включая дверь «нет, но я открыт», — *и именно за неё потом возвращаются*. Финал «Ткани выступления»; реализация честного определения продаж (модуль 4) и воронки (модуль 7) в публичной речи.

Перепросмотр жизни (3 позиции)

Техника пересмотра ключевого события прошлого, где был сделан ложный вывод, ставший установкой. Шаблоны мыслей, эмоций и действий обусловливаются в детстве, и именно там мы делаем выводы, которые потом используем как фильтры. **Техника не о том, чтобы заново переживать детство, а о том, как призма прошлого влияет на решения сейчас;** в этом она следует открытию, которое Фрейд назвал последействием, а французская школа сделала своим центральным понятием: *прошлое событие получает смысл не тогда, когда случилось, а позже, задним числом, и потому его смысл можно пересмотреть*. Событие описывают с трёх позиций.

Родитель: как следовало бы поступить взрослым, чтобы не нанести урон, — без «должны», гибким предпочтением: *важно, было бы здорово, желательно*; так воспитывают в себе Заботливую, а не Критикующую часть.
Ребёнок: чего хотел ребёнок — чтобы признавать и называть свои чувства и желания, чего в детстве сказать не умели.
Взрослый: самая важная позиция, которая полностью переписывает негативную установку в активную жизненную позицию, минуя травмированного ребёнка и критикующего взрослого.

Пример курса: мать из Критикующего Родителя отчитывает ребёнка за просьбу помочь с домашним заданием, и ребёнок выводит правило «никогда ни о чём не просить, всё сама».
При разборе не пользуются ярлыками: не «мать плохая», а «мама плохо поступила», — это и есть то, что Кляйн называла зрелым взглядом: удержать в одном человеке и хорошее, и плохое, не разрубая его на злодея и святую. Все три позиции интернализируются — Выготский показал, что внешний разговор становится внутренним, — в отношение к себе: *забочусь о себе так, как заботились родители; счастлив настолько, насколько позволяли; взрослый и ответственный настолько, насколько были*

родители. **Новые установки формулируют без крайностей:** *не «я самый лучший», а «я учусь и развиваюсь»; не «все козлы», а «я учусь выбирать здоровое окружение»*. Продолжение работы со скорлупой и контр-разрешениями (модуль 8), в позициях РВД+ (модуль 1).

Психология уверенности спикера (4 опоры)

Уверенность спикера — не отсутствие волнения, а четыре опоры. Вам должно быть нечего скрывать: прозрачность намерений и честность содержания. **Вы не боретесь с тем, что появляется внутри вас:** *волнуетесь — скажите об этом*. **Вы не боретесь с тем, что появляется вне вас:** недовольные лица — *«у меня такое ощущение, что…»*. **Вы профессионал, и ваше намерение — быть полезным.** Первая опора — то, что Роджерс называл конгруэнтностью: человек, у которого слова совпадают с намерениями, не тратит силы на слежку за собой; вторая и третья — принятие вместо борьбы, и исследования социальной тревоги подтвердили, почему это работает: *тревогу перед публикой держит внимание, обращённое внутрь, на собственное лицо и голос, и чем больше спикер следит за собой, тем хуже ему видно зал*. Четвёртая опора у Адлера

называлась социальным интересом, и он считал её лучшим лекарством от неуверенности: тому, кто занят пользой для других, некогда бояться за себя.

Внимание, направленное на пользу для слушателей, а не на себя, само снимает большую часть тревоги; *сказанное вслух «я волнуюсь» обычно вызывает не презрение, а сочувствие, потому что зал волнуется вместе с вами.* **Главная опора по курсу: уверенность в том, что вы это уже сделали и видели, что это даёт результат.** Продолжение подготовки к выступлению (модуль 5) и мышления профессионала (модуль 7); опирается на стабильную самооценку (модуль 8) — уверенность не зависит от реакции зала.

Публичные выступления (непрерывное влияние)

Публичное выступление — не разовое событие, а непрерывный процесс влияния и формирования реальности группы. Если в группе общения становится меньше — группа становится меньше: либо ваши группы влияют на вас и подстраивают под себя, и тогда вы уменьшаетесь, либо вы на них — и тогда растёте вместе с ними. **Если вы не влияете на умы сотрудников,**

на них всегда влияет кто-то другой, и это влияние не всегда ведёт к сотрудничеству с вашими намерениями. **То, как часто вы повторяете то, что хотите оставить в головах людей, важнее, чем то, насколько качественно это делаете.** Фрейд в работе о психологии масс показал, что группа собирается вокруг фигуры, которую делает своим общим идеалом, и потому лидер не может не влиять — вопрос лишь, осознанно ли; исследования памяти объясняют правило частоты: *повторённое кажется правдивее, и это работает как на цели компании, так и на слухи в курилке, если руководитель молчит*; Эдгар Шейн нашёл, что культуру организации создаёт не заявленное, а то, на что руководитель систематически обращает внимание.

О чём говорить систематически: *цели компании и элементы идеальной картины; ценности группы; успешные действия как то, что приведёт к успеху снова; важные навыки.* Возьмите это под контроль и составьте план системного воздействия на решения; **речь идёт о том, чтобы занять пространство, которое иначе займут тревога и сплетни, а не о пропаганде.** Это ответственность руководителя за коммуникационную среду и продолжение самопрезентации (модуль 5)

в масштабе группы; техника — уверенность, введение, «Ткань выступления», заключение и завершение.

Сила маленьких шагов (15)

Пятнадцать компонентов движения вдолгую. Подготовка — ключевая вещь: какие пять маленьких шагов я могу сделать для подготовки. **Визуализация** — какие три цели и каким образом. **Окружение** — оно подталкивает: какие люди, кроме родных, наиболее важны для меня. **Фокус** — то, что вы решили как приоритет, и то, что исключаете из жизни. **Данные** — анализ обратной связи и статистики, подсчёт движения. **Ритм** — то, что вы делаете в одно и то же время, каждый день. **Жить в ритме природы** — ложиться в 22:30 и вставать, когда светает. **Терпеть** — переносить боль в тяжёлые времена, но долго терпеть не надо. **Масштаб** — *мы переоцениваем свои возможности в масштабе года и недооцениваем в масштабе десятилетия*. **Обратный отсчёт** — на длинной дистанции силы падают, считать оставшееся, а не пройденное. **«Больше песка»** — *единственный способ выжить в пустыне это хотеть больше песка*. **Непрерывное движение вперёд** — чемпионы те, кто делает больше. **Не ложитесь спать**

без карты завтрашнего дня — план на бумаге. **Самая тёмная ночь перед рассветом** — перед самым финишем может быть тяжелее всего. **Для чего мне это** — вопрос, который держит на дистанции. Наука о привычках подтверждает первую половину списка: устойчивое поведение строится из крошечных повторяемых действий, привязанных ко времени и месту, а не из силы воли; десятый компонент опирается на градиент цели — усилие растёт по мере приближения к финишу, и видимый остаток пути придаёт сил; последний — на мысль, которую Франкл вынес из лагеря вслед за Ницше: *тот, у кого есть «зачем», выдержит почти любое «как»*. Психоанализ знает силу маленьких шагов под именем проработки — медленного повторного труда, без которого понимание остаётся знанием.

Опора модели — принцип системности (модуль 1): **малые изменения хоть в чём-то — изменения во всём. Большие перемены ломаются о сопротивление, маленькие проходят под ним; последовательность важнее размера шага**, и одиннадцатый компонент — самый парадоксальный: *полюбить песок, то есть саму дистанцию, а не только оазис в конце*. Сердце Consistency в модели QCIC; здесь сходятся принципы

профессионализма (модуль 7), правила эффективности (модуль 8) и «Разделение на детали» (модуль 9).

«Ткань выступления» (7 шагов)

Логическая нить убедительной речи. «Есть наблюдение» — явно различимые и не вызывающие сомнений явления.
«В итоге мы получаем» — видимый или легко предполагаемый результат этого наблюдения.
«В основе этого — причина»: отсутствие знания, неправильное понимание.
«Переход» — поэтому я и хочу помочь вам справиться с причиной, дав правильные данные и инструменты. **«Решением могло бы быть что-то, что устранит…».**
Представляем то, что хотим продать, — правильное действие, инструмент, подход.
Получить согласие аудитории на то, что это действительно может помочь им справиться.
Ближайший родственник ткани — мотивирующая последовательность Алана Монро, по которой почти столетие строят убеждающие речи: внимание, потребность, решение, картина результата, действие; «маленькие да» на каждом шаге — приём, который Милтон Эриксон называл серией согласий: *человеку, трижды сказавшему «да» очевидному, трудно сказать «нет» следующему.*

Первый шаг требует особой честности: *наблюдение должно быть бесспорным, иначе ткань рвётся на первом же узле.*

Речь ведёт слушателя от узнаваемого наблюдения к согласию с решением; каждый шаг — маленькое «да», которое делает следующее естественным, и в этом же **граница между тканью и манипуляцией: ткань ведёт к решению, которое действительно устраняет причину, манипуляция — к тому, которое выгодно говорящему.** По сути та же логика, что в «Трёх кругах» (модуль 6), только для зала. Между введением и заключением — работа с вопросами из зала и приёмы интриги (модуль 8).